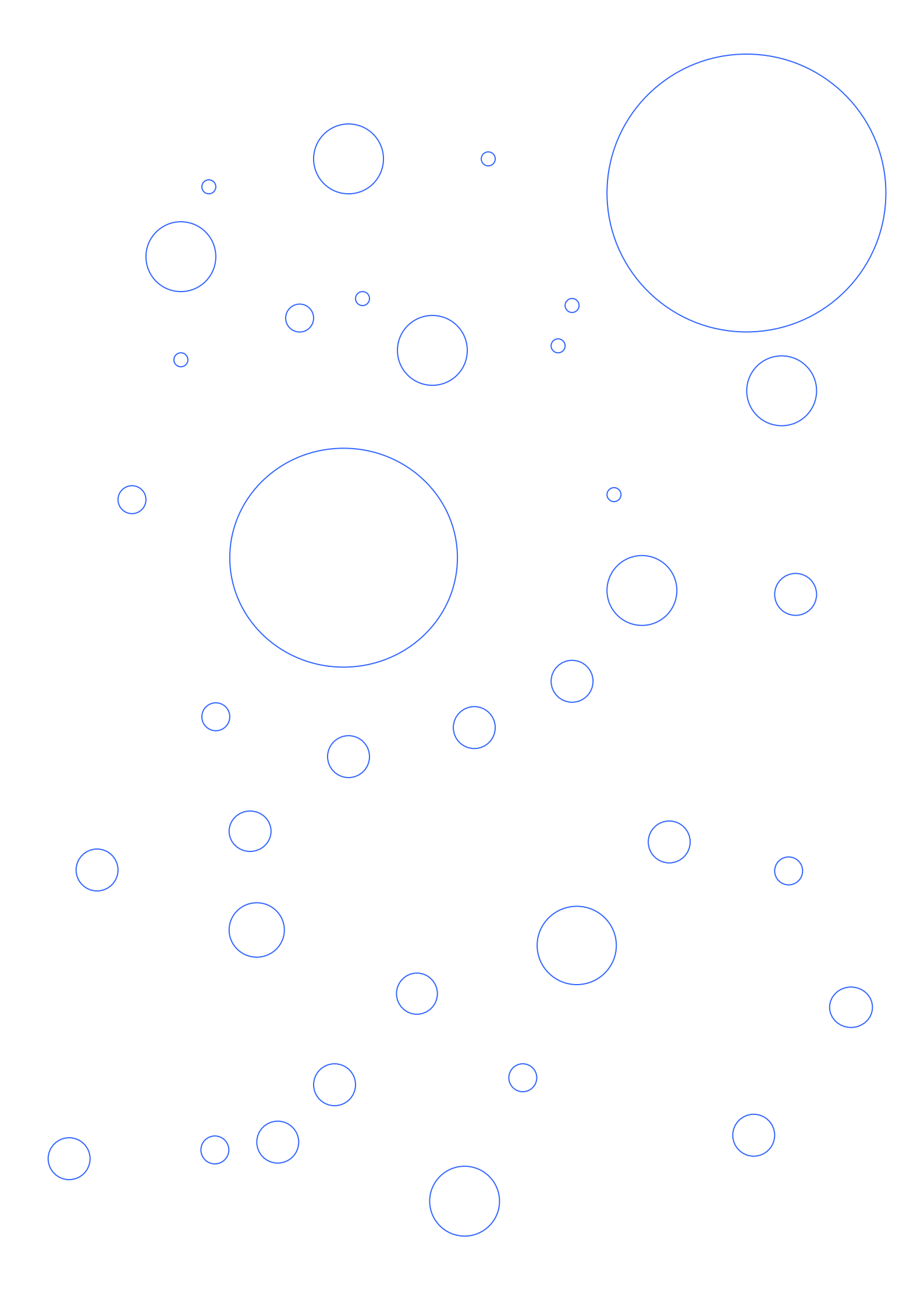




MASTER EN PROJECT MANAGEMENT EN EDIFICACIÓN DE LA UPC
TUTOR: CABALLERO MESTRES, ANTONI **JULIO 2008**



AGULLA LUNA, BEATRIZ

APARICIO VÁZQUEZ, GONZALO

FERRE ZORRILLA, IVÁN

PASTOR PELLITERO, ANA LEYRE

SORRIBES MONROS, JOSEP

VALLE RODRÍGUEZ, JESÚS

ALIVE BUSINESS



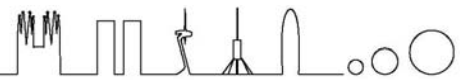
PRÓLOGO

El presente documento corresponde a la tesina final del master de Project Management en Edificación (9ª edición) de la Fundación UPC, el cual ha sido elaborado por los alumnos Beatriz Agulla Luna, Gonzalo Aparicio Vázquez, Iván Ferré Zorrilla, Ana Leyre Pastor Pellitero, José Sorribes Monrós y Jesús Valle Rodríguez, bajo la tutela del profesor Antonio Caballero Mestres, Arquitecto Técnico y profesor del Depto. de Construcciones Arquitectónicas II de la UPC.

Se presenta IP Management como empresa internacional de servicios de Project & Construcción Management de alto valor añadido, la cual desarrolla un plan de negocio denominado Alive Business Barcelona en el entorno del barrio de la Sagrera de Barcelona, junto a la futura estación del AVE. El *core business* son los servicios que van dirigidos a un público objetivo constituido por ejecutivos de todo el mundo que vengan a hacer negocios en Barcelona, centrándonos en las emociones y sensaciones que estos deben transmitir. A partir de aquí se definen un hotel y un centro de negocios, así como los blindajes necesarios con los poderes locales, administración pública y vecinos del barrio, para que sea posible la realización de éste proyecto.

POLÍTICA DE NEGOCIO

- VIVIMOS EN UN MUNDO GLOBAL QUE SE ENFRENTA A GRAVES PROBLEMAS COMO EL CAMBIO CLIMÁTICO, LA ESCASEZ DE PETRÓLEO, LA INACCESIBILIDAD A LAS RESERVAS DE AGUA POTABLE POR GRAN PARTE DE LA POBLACIÓN, Y EL INCREMENTO DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS ALIMENTARIOS BÁSICOS, EXISTIENDO GRANDES DESIGUALDADES ENTRE LAS DIFERENTES REGIONES DEL MUNDO.
- LA MAYORÍA DE LA POBLACIÓN MUNDIAL VIVE EN GRANDES URBES MASIFICADAS SIN UN PLANEAMIENTO URBANÍSTICO COHERENTE, QUE COMBINAN GRANDES ÁREAS DE EDIFICIOS EMBLEMÁTICOS JUNTO A ZONAS DEGRADADAS.
- EN UN EMPLAZAMIENTO ÚNICO EN EL MUNDO COMO BARCELONA POR SU ARQUITECTURA, MODO DE VIDA Y CLIMA PRIVILEGIADO, NOS PROPONEMOS GENERAR UN FOCO DE NEGOCIOS TOTALMENTE INTEGRADO DENTRO DE LA CIUDAD Y SUS GENTES, QUE OFREZCA UNOS SERVICIOS DE ÚLTIMA GENERACIÓN A LOS USUARIOS QUE APUESTEN POR CALIDAD DE VIDA.



1. RESUMEN EJECUTIVO PROYECTO

2. PRESENTACIÓN IPM

- 2.1. PRESENTACIÓN**
- 2.2. HISTORIA**
- 2.3. MISIÓN**
- 2.4. VALORES CORPORATIVOS**
- 2.5. RESULTADO ECONÓMICO-FINANCIERO**
- 2.6. IPM ESPAÑA**
 - 2.6.1. PLAN ESTRATÉGICO 2007-2010
 - 2.6.2. SERVICIOS
 - 2.6.3. ORGANIGRAMA

3. IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

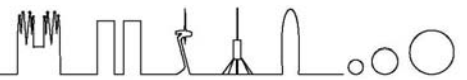
- 3.1. LA IDEA, EL NEGOCIO**
- 3.2. MISIÓN**
- 3.3. VISIÓN**
- 3.4. ACCIONES ESTRATEGICAS**

4. PROYECCIÓN DE NEGOCIO

- 4.1. MAPA DE PROCESOS**
- 4.2. OBJETIVOS Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**
 - 4.2.1. PÚBLICO OBJETIVO
 - 4.2.2. TAMAÑO DE MERCADO Y MERCADO POTENCIAL
- 4.3. ESTRATEGIA DE NEGOCIO**
- 4.4. ESTUDIO DE MERCADO**

5. PRODUCTO

- 5.1. DESCRIPCIÓN DE LA OBRA Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES**
 - 5.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA OBRA
 - 5.1.2. PARÁMETROS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES DE PROYECTO
 - 5.1.3. EJE PRINCIPAL DEL PROYECTO
 - 5.1.4. PROGRAMA DE NECESIDADES
 - 5.1.5. MODELO DE GESTIÓN Y CRONOGRAMA DE PROYECTO
 - 5.1.6. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN. VARIABLES DE TOMA DE DECISIÓN
- 5.2. EL DISEÑO DE ALIVE BUSINESS**
 - 5.2.1. HOTEL
 - 5.2.2. CENTRO DE NEGOCIOS
 - 5.2.3. APARCAMIENTO
- 5.3. LA EXPLOTACIÓN**



- 5.3.1. CONCEPTO. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO
- 5.3.2. PROGRAMA DE INGRESOS Y GASTOS
- 5.3.3. FACILITY MANAGEMENT

6. PLAN DE VIABILIDAD

- 6.1. INTRODUCCIÓN**
- 6.2. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL**
 - 6.2.1. INVERSIÓN INICIAL EN UP4
 - 6.2.2. INVERSIÓN INICIAL EN UP5
 - 6.2.3. INVERSIÓN INICIAL EN UP8
 - 6.2.4. OTROS GASTOS
- 6.3. DETERMINACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTAICÓN**
 - 6.3.1. INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN EN UP4
 - 6.3.2. INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN EN UP5
 - 6.3.3. HOTEL Y CENTRO DE NEGOCIOS EN UP8
 - 6.3.4. OTROS INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTAICÓN
- 6.4. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN**
- 6.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**
 - 6.5.1. ESCENARIO OPTIMISTA
 - 6.5.2. ESCENARIO PESIMISTA
- 6.6. CONCLUSIONES**

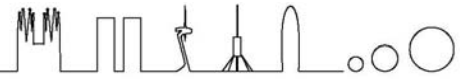
7. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

8. MARKETING

- 8.1. ESTUDIO DE MERCADO**
 - 8.1.1. ANÁLISIS INTEGRAL DE LA SITUACIÓN.
 - 8.1.2. POSICIONAMIENTO Y DEFINICIÓN DEL SERVICIO.
- 8.2. PUBLICITACION**
 - 8.2.1. DEFINIR OBJETIVOS.
 - 8.2.2. PLAN DE COMUNICACIÓN CON ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.
- 8.3. POSICIONAMIENTO**
 - 8.3.1. OBJETIVOS.

9. MARCO LEGAL

- 9.1. PLAN DE MEJORA URBANA DEL SECTOR ENTORNO SAGRERA**
 - 9.1.1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.
 - 9.1.2. PLANEAMIENTO VIGENTE
 - 9.1.3. OBJETO DEL PLAN
 - 9.1.4. RÉGIMEN DEL SUELO
 - 9.1.5. DESARROLLO Y GESTIÓN DEL PLAN
 - 9.1.6. AGENDA DE PROYECTO



- 9.1.7. MEMORIA SOCIAL, CALENDARIO DE EJECUCIÓN
- 9.1.8. PLANOS
- 9.2. PLAN GENERAL METROPOLITANO DE BARCELONA**
- 9.3. CONTRATOS**

10. BIBLIOGRAFÍA

11. WORLD WIDE WEB

ANEJOS

- TIPO DE CAMBIO EURO–DÓLAR.
- INDICADORES DEL MERCADO DE LA VIVIENDA.
- COMPARATIVA DE PRECIOS DE ALQUILER. ESPACIOS DE NEGOCIO EN LAS PRINCIPALES ZONAS URBANAS DE EUROPA
- PIB COMPARACIÓN INTERNACIONAL.
- PIB INDICES DE VOLUMEN ENCADENADOS COMPONENTES DE LA DEMANDA ESPAÑA Y LA ZONA EURO.
- ECONOMIA INTERNACIONAL TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL.
- RANKING DE LAS PRINCIPALES CIUDADES EUROPEAS.
- ASPECTOS ESPECÍFICOS SOBRE LA MARCA DE LOS PAISES.
- TOP 50 EUROPEAN CITIES.



1

RESUMEN EJECUTIVO



IPMANAGEMENT, empresa perteneciente a la corporación **IP** con sede en Londres y oficinas centrales en Australia y USA, y con delegaciones en los principales países de Europa, América y Asia se dedica a prestar servicios de Project & Construction Manager aportando alto valor añadido a sus clientes.

En el presente plan de negocio se desarrolla un interesante y rentable proyecto inmobiliario, ubicado en un lugar estratégico de Barcelona, junto a la futura estación intermodal de la Sagrera, que será el nexo de comunicación de España con el resto de Europa.

El proyecto se comienza a gestar en el año 2007 mediante la realización de unos meticulosos estudios previos en los que persiguiendo encontrar un negocio que nos ofrezca la mayor rentabilidad posible, siempre superior al 15 %, se llega a la conclusión de que esta opción es la que nos presenta la mejor oportunidad que de negocio posible.

De aquí parte Alive Business Barcelona, cuyo *core business es la prestación de servicios exclusivos para directivos y altos ejecutivos de empresas de todo el mundo, basados en la transmisión de emociones y sensaciones, que se desarrollan dentro de* un edificio hotelero, un centro de negocios y su entorno, cuyo encaje tiene sentido exclusivamente en la ciudad de Barcelona por las sinergias que nos ofrece.

Para blindar su realización frente a la administración y vecindario, se desarrolla una promoción de vivienda libre, VPO, y concertadas, en condiciones ventajosas para estos poderes locales. Y para asegurar el negocio y blindar su rentabilidad se firman contratos con empresas punteras en su sector que aportan alto valor añadido, desarrollándose en unos terrenos propiedad del ayuntamiento mediante una concesión a 30 años.

El público objetivo de este proyecto, denominado *Alive Business*, son directivos y altos ejecutivos de empresas de todo el mundo a los que se les ofrece unos **servicios exclusivos, basados en la transmisión de emociones y sensaciones**, cuyo encaje tiene sentido exclusivamente en la ciudad de Barcelona por las sinergias que nos ofrece.

La idea se vende a un potente grupo inversor aportando la financiación necesaria para su desarrollo y explotación.

Como conclusión del trabajo realizado por **IPMANAGEMENT**, mencionar los sorprendentes indicadores económicos, a destacar la obtención de un TIR en torno al 26% y un periodo de retorno inferior a 5 años.



0

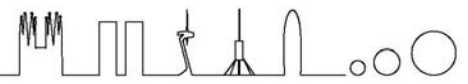
2

IP. ● ●
MANAGEMENT



ÍNDICE IPMANAGEMENT

- 2.1. PRESENTACIÓN**
- 2.2. HISTORIA**
- 2.3. MISIÓN**
- 2.4. VALORES CORPORATIVOS**
- 2.5. RESULTADO ECONÓMICO-FINANCIERO**
- 2.6. IPM ESPAÑA**
 - 2.6.1. PLAN ESTRATÉGICO 2007 – 2010**
 - 2.6.1.1. OBJETIVOS**
 - 2.6.1.2. ESTRATEGIAS**
 - 2.6.1.2.1 SEGMENTACIÓN**
 - 2.6.1.2.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**
 - 2.6.1.2.3 PÚBLICO OBJETIVO**
 - 2.6.1.2.4 NECESIDADES QUE SATISFACEN Y GRADO DE MOTIVACIÓN DE NUESTROS CLIENTES**
 - 2.6.2. SERVICIOS**
 - 2.6.2.1 PRODUCTOS / SERVICIOS OFRECIDOS**
 - 2.6.2.2. VALOR AÑADIDO DEL PRODUCTO SERVICIO**
 - 2.6.3. ORGANIGRAMA**



1.1. PRESENTACIÓN

La corporación IP es una empresa multinacional con sede central en Australia que dispone de tres áreas de negocio: IP Management, IP Retail and communities, e IP Investment management.

Dentro de la corporación, IP Management es una de las compañías líderes en servicios de Project Management y Construcción del mundo entero, utilizando las mejores prácticas con sus clientes para generar productos de alta calidad. Con sede central en Londres, el grupo tiene presencia en cerca de 40 países, con oficinas centrales en Australia y US.

Los sectores claves en los que IPM opera son el comercial, residencial, turístico, industrial y farmacéutico. Asimismo nos hemos especializado en dar servicio a las crecientes iniciativas de inversión de capital privado PFI que se están dando actualmente en todo el mundo.

Nuestra larga experiencia dentro del sector constituye la mejor carta de presentación para nuestros clientes, entre los que se encuentran grandes compañías tales como BP, Nokia y HSBC, con las que hemos mantenido una estrecha colaboración a lo largo del tiempo.

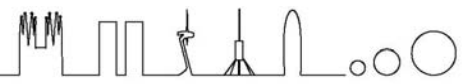
Los principales servicios que ofrece IPM son los de *project management, construction management, desing mananagement, management contracting, development management, facilities management*, gestión de programas multiproyecto, y consultoría y gestión urbanística.

1.2. HISTORIA

IP Management es una empresa que se creó en Londres a finales del siglo XIX, cuándo su fundador compró un modesto negocio de construcción. Éste fue el inicio de la historia de un negocio que se ha convertido en una de las compañías de project management y construcción de más prestigio del mundo entero.

La compañía creció a lo largo del siglo XX en sus negocios de construcción y obra civil, forjándose una imagen entre sus clientes por su forma de hacer los contratos, compartiendo con ellos las mismas aspiraciones.

En los años 70, IPM centró su actividad en construcción y residencial, y en los años 80 inició un proceso de expansión convirtiéndose en una compañía de carácter internacional. Así la empresa se expandió por toda Europa, USA, Asia y Australia.



Finalmente en los años 90, IPM diversificó su actividad creándose la corporación IP con sede central en Australia, la cual incluye además de IP Management dos nuevas áreas de negocio que son IP Retail and communities e IP Investment management.

1.3. MISIÓN

La misión de IPM es ofrecer servicios de Dirección Integrada de Proyectos y Construcción de alto valor añadido, garantizando a sus clientes una óptima relación calidad-precio-plazo en construcción.

1.4. VISIÓN

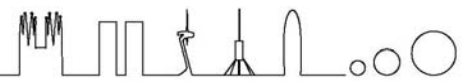
La visión de IPM es aumentar nuestra posición de liderazgo global como empresa de servicios de Project Management y Construcción, ofreciendo nuestros servicios tanto a inversores públicos como privados, y desarrollando los planes estratégicos que impulsen los gobiernos locales de las mayores metrópolis del planeta.

1.5. VALORES CORPORATIVOS

IP Management y sus empleados han adoptado un código de conducta que se aplica en todas sus sucursales a lo largo del mundo. Éste código marca la forma en que IPM desarrolla sus negocios, constituyendo una guía donde se marcan los estándares de conducta para sus empleados.

El código de conducta de IPM promueve los siguientes valores corporativos:

- Respeto. Respeto por la gente, sus ideas, su cultura, sus puntos de vista, su salud y seguridad, y su conocimiento.
- Integridad. La integridad no es negociable. Nosotros no trabajamos con aquello que ponga en juego la integridad de la compañía y de sus empleados. En particular, nos comprometemos con la seguridad tanto dentro de nuestra compañía como de nuestros clientes y proveedores.
- Innovación. El reto de encontrar nuevas soluciones, pensar más allá y hacer cosas diferentes. Ser innovador y creativo, no hacer las cosas porque siempre se han hecho del mismo modo.
- Colaboración. Redefinir la forma de hacer los negocios compartiendo el conocimiento. Dentro del equipo valoramos los conocimientos y aportaciones que puedan realizar cada uno de ellos.



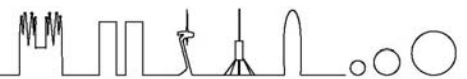
- **Excelencia.** Nosotros buscamos la excelencia en cada cosa que hacemos. No solamente en los productos y servicios que ofrecemos, sino en la manera de hacer todas las cosas. Nuestros trabajadores transmiten excelencia, tanto en las decisiones que toman, los productos que generan y los servicios que ofrecen. En construcción, y en otros sectores también, la excelencia implica cero incidentes.

1.6. RESULTADO ECONÓMICO-FINANCIERO

En éste apartado presentamos el resultado económico-financiero obtenido por corporación IP en el año 2007 y anteriores. Así se presentan un resumen de los resultados obtenidos por unidad de negocio, los estados financieros consolidados de la corporación IP, y una síntesis de los principales indicadores (datos en millones de dólares australianos).

	Revenue		EBITDA		Profit/(Loss) After Tax ¹	
	June 2007 A\$m	June 2006 A\$m	June 2007 A\$m	June 2006 A\$m	June 2007 A\$m	June 2006 A\$m
Retail and Communities	1,857.0	2,384.9	258.1	245.3	183.4	167.5
Investment Management	171.0	134.8	310.6	174.8	262.8	129.5
Project Management, Construction and PFIs	12,167.9	9,576.6	57.1	187.0	57.6	134.6
Total operating businesses	14,195.9	12,096.3	625.8	607.1	503.8	431.6
Group Services	8.3	8.1	(80.6)	(85.3)	(60.0)	(52.0)
Group Treasury	77.7	22.4	5.9	4.7	5.1	(22.4)
Group Amortisation					(3.0)	(3.0)
Total corporate	86.0	30.5	(74.7)	(80.6)	(57.9)	(77.4)
Total operating	14,281.9	12,126.8	551.1	526.5	445.9	354.2
Property investments revaluations ²			82.7	98.4	51.6	61.0
Total	14,281.9	12,126.8	633.8	625.9	497.5	415.2

1 Profit after tax is after deducting the amount attributable to minority interests of A\$2.7 million (June 2006: A\$7.4 million).
2 Represents the unrealised valuation increases on property investments that are consolidated or accounted for using the equity method in the financial statements.

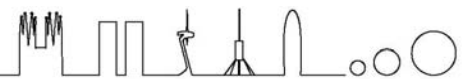


Concise Financial Statements

Income Statement

Year ended 30 June 2007

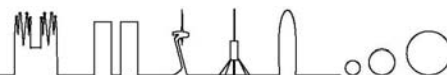
	Note	Consolidated June 2007 A\$m	June 2006 A\$m
Revenue			
Revenue from the sale of development properties		1,036.3	1,773.4
Revenue from the provision of services		12,948.2	10,129.9
Finance revenue		101.8	33.5
Other revenue		195.6	190.0
Total revenue	2	14,281.9	12,126.8
Other Income	3	173.3	92.7
Expenses			
Project Management, Construction and Private Finance Initiatives (PFIs) activities			
Cost of inventories sold		(11,767.8)	(9,103.7)
Other expenses		(369.8)	(323.2)
Retail and Communities activities			
Cost of properties sold		(1,350.1)	(1,831.4)
Other expenses		(310.1)	(387.7)
Investment Management activities		(48.5)	(31.1)
Corporate and administrative activities expenses		(88.8)	(94.9)
Finance costs		(81.7)	(61.8)
Total expenses		(14,016.8)	(11,833.8)
Share of profit of associates accounted for using the equity method		141.1	150.5
Share of profit of joint venture entities accounted for using the equity method		48.5	36.5
Profit before tax		628.0	572.7
Income tax expense	4	(127.8)	(150.1)
Profit after tax		500.2	422.6
Profit after tax attributable to:			
Members of Lend Lease Corporation Limited		497.5	415.2
Minority interests		2.7	7.4
Profit after tax		500.2	422.6
Basic Earnings Per Share			
Shares excluding treasury shares (cents)	5b	134.5	112.7
Shares on issue (cents)	5b	124.3	104.0
Diluted Earnings Per Share			
Shares excluding treasury shares (cents)	5c	134.4	112.7
Shares on issue (cents)	5c	124.2	104.0



Balance Sheet

As at 30 June 2007

	Consolidated	
	June 2007	June 2006
	A\$m	A\$m
Current Assets		
Cash and cash equivalents	550.1	559.5
Loans and receivables	2,209.7	1,662.6
Inventories	911.2	940.8
Current tax assets	7.1	3.1
Other financial assets	646.5	24.2
Other assets	189.6	188.3
Total current assets	4,514.2	3,378.5
Non Current Assets		
Loans and receivables	293.6	193.4
Inventories	1,326.1	1,213.1
Investments accounted for using the equity method	1,139.6	999.8
Investment properties	256.6	287.0
Other financial assets	424.7	723.8
Deferred tax assets	415.9	389.3
Property, plant and equipment	116.9	110.1
Intangible assets	788.1	809.7
Defined benefit plan asset	23.1	21.7
Other assets	37.4	39.9
Total non current assets	4,822.0	4,787.8
Total assets	9,336.2	8,166.3
Current Liabilities		
Trade and other payables	3,612.0	2,898.6
Provisions	250.7	277.5
Other financial liabilities	5.6	
Other non financial liabilities	0.5	3.0
Total current liabilities	3,868.8	3,179.1
Non Current Liabilities		
Trade and other payables	217.0	209.9
Borrowings and financing arrangements	1,076.2	846.0
Provisions	13.4	26.1
Deferred tax liabilities	504.5	415.9
Other financial liabilities	249.3	211.2
Other non financial liabilities	7.6	92.2
Defined benefit plan liability	156.4	174.6
Total non current liabilities	2,224.4	1,975.9
Total liabilities	6,093.2	5,155.0
Net assets	3,243.0	3,011.3
Equity		
Issued capital	854.4	834.7
Treasury shares	(67.4)	(64.5)
Reserves	97.7	149.7
Retained earnings	2,276.8	2,018.2
Total equity attributable to equity holders of the parent	3,161.5	2,938.1
Minority interests	81.5	73.2
Total equity	3,243.0	3,011.3



Five Year Profile

		June 2007	AIFRS ¹ June 2006	June 2005	Previous GAAP ¹ June 2004 June 2003	
Profitability						
Revenue	A\$m	14,282	12,127	9,435	9,726	10,114
Statutory profit/(loss) before tax	A\$m	628	573	350	466	(567)
Operating profit before tax ²	A\$m	545	473	393	385	315
Statutory profit/(loss) after tax	A\$m	498	415	226	334	(715)
Operating profit after tax ²	A\$m	446	354	286	256	230
Operating EBITDA ²	A\$m	551	527	411	430	474
Earnings per share on statutory profit	cents	124.3	104.0	56.5	80.6	(163.1)
Earnings per share on operating profit ^{2,3}	cents	111.4	88.7	71.6	61.8	52.5
Statutory profit after tax to shareholders' equity (ROE) for the period	%	15.7	14.7	11.9	9.0	6.5
Dividend per share ⁴	cents	77	61	57	44	30
Dividend payout ratio on operating profit ^{2,4}	%	69.2	68.8	79.5	69.2	56.0
Corporate Strength						
Total assets	A\$m	9,336	8,166	6,925	7,131	7,409
Cash	A\$m	550	560	570	1,380	867
Borrowings	A\$m	1,076	846	500	862	885
Current assets	A\$m	4,514	3,379	2,612	3,455	3,703
Current liabilities	A\$m	3,869	3,179	3,384	3,328	2,993
Shareholders' equity	A\$m	3,243	3,011	2,710	2,836	3,008
Cash flows from operations	A\$m	357	660	(55)	443	191
Net asset backing per share	A\$	8.09	7.53	6.80	7.08	6.86
Ratio of current assets to current liabilities	times	1.17	1.06	0.77	1.04	1.24
Borrowings to shareholders' equity	%	33.2	28.1	18.4	30.4	29.4
Borrowings to shareholders' equity plus borrowings	%	24.9	21.9	15.6	23.3	22.7
Net debt to shareholders' equity	%	16.2	9.5	(2.6)	(18.3)	0.6
Borrowings to total market capitalisation	%	14.5	15.1	9.7	20.9	24.2
Shares on issue	m	401	400	399	400	439
Number of shareholders	no.	49,051	50,179	52,878	63,143	74,878
Number of equivalent full-time employees	no.	10,817	9,652	8,791	9,060	9,992
Shareholders' Returns and Statistics						
Proportion of shares on issue to top 20 shareholders	%	76.9	76.4	75.6	69.8	61.5
Shareholdings relating to employees ⁵	%	9.5	9.6	10.8	11.9	13.5
Total dividends paid or declared	A\$m	309	244	227	177	129
Share price as at 30 June as quoted on the Australian Securities Exchange	A\$	18.54	13.99	12.96	10.28	8.35

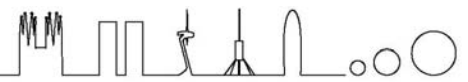
1 June 2007, 2006 and 2005 reflect results prepared under Australian Equivalents to International Financial Reporting Standards (AIFRS). The years prior to June 2005 represent Lend Lease's results under previous Generally Accepted Accounting Principles (GAAP).

2 Operating profit excludes unrealised property investment revaluations (June 2007: A\$82.7 million before tax, A\$51.6 million after tax; June 2006: A\$90.4 million before tax, A\$61.0 million after tax).

3 Calculated using the weighted average number of shares on issue including treasury shares.

4 Dividends include interim and final dividends.

5 Shares held through employee benefit vehicles.



1.7. IP MANAGEMENT ESPAÑA

IP Management comenzó su trayectoria en España en 1.978, con su oficina central en Madrid, y desde entonces hemos abierto con oficinas regionales permanentes en Barcelona y Sevilla. IPM es el líder indiscutible en España en Project & Construction Management (Gerencia Integrada de Proyecto y Construcción) y actualmente cuenta con una plantilla de 200 personas, repartidas en sus oficinas centrales y en sus oficinas de proyecto por toda la geografía española. Así mismo ha gestionado proyectos con un valor de construcción superior a €2 billones.

Actualmente IPM España está afrontando un nuevo reto como el que supone el proyecto “Barcelona Alive Business” para el desarrollo de la transformación que envuelve la nueva estación intermodal de La Sagrera de Barcelona..

1.7.1. PLAN ESTRATÉGICO 2007 – 2010

1.7.1.1. OBJETIVOS

Cuantitativos:

- Obtener una rentabilidad anual superior al 15% para nuestros accionistas.
- Conseguir una cartera de negocio superior a €5 billones.

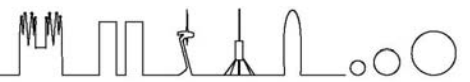
Cualitativos:

- Ser reconocidos en el sector como una empresa de alto valor añadido.
- Desarrollar proyectos que sean sostenibles con el medio ambiente.

1.7.1.2. ESTRATEGIAS

1.7.1.2.1. SEGMENTACIÓN

Ofrecemos nuestros servicios a grupos de accionistas y grandes multinacionales, sin olvidar a la administración pública.



Y a más pequeña escala, buscamos el “hacer clientes” de nuestro negocio al entorno, como por ejemplo los vecinos de La Sagrera del proyecto “Barcelona Alive Business” como usuarios de las nuevas instalaciones o compradores finales de las viviendas.

Segmentación		POR CLIENTES			
		Empresas privadas	Promotores	Inversores	Administraciones públicas
POR TIPOLOGÍA DE OBRA	Obras públicas				X
	Residencial	X	X	X	X
	Oficinas	X	X	X	X
	Comercio y Ocio	X		X	
	Hoteles	X	X	X	
	Industrial	X		X	
	Rehabilitación	X	X		X
	Nuevos desarrollos				X
	Sanidad pública				X
	Sanidad privada	X			
	Parques tecnológicos	X			X
	Urbanización	X	X		X

1.7.1.2.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Posicionamiento

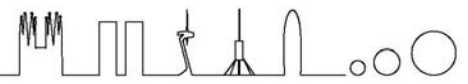
Nuestra flexibilidad con Multiproducto, y nuestra presencia geográfica nacional e internacional, nos diferencia de las empresas locales.

Comprendemos las necesidades del proyecto y de adaptación en tres dimensiones: al cliente, al proyecto y al estado del proyecto.

Nuestro posicionamiento es claro, ofrecer un servicio integral a nuestros clientes para la gestión de sus proyectos, y consiguiente el mayor margen posible a su inversión.

IPM ofrece la Gestión Integral del Proyecto, desde su nacimiento hasta la última operación a realizar, teniendo como plantilla contrastados Project Managers, técnicos especialistas y la voluntad de triunfar en cada nuevo proyecto.

Como última fase del proyecto establecemos la explotación de los inmuebles, tanto por explotación directa de los clientes, como siendo gestionada por IPM la búsqueda y obtención de diferentes concesionarias.



Diferenciación de la competencia

En nuestra definición inicial del producto y en el planteamiento organizativo, financiero y técnico, están depositadas todas las expectativas de éxito que nos diferencian de la competencia; un volumen de obra gestionada a plena satisfacción del cliente y un equipo estable de profesionales expertos.

Ofrecemos un servicio externo, formado por un equipo de DIP liderado por un project manager, y por otros profesionales especializados en coste, precio y calidad.

Nuestra trayectoria empresarial reflejada en las obras concluidas, en la complejidad de los diferentes proyectos y en nuestra profesionalidad, demuestra que el alma de nuestra empresa es claramente el Management.

El hecho de ofrecer un servicio integral, desde la concepción del proyecto hasta la gestión de la explotación de los inmuebles finales (Facilities Management), nos diferencia de la mayoría de empresas de consultorías que actúan en este ámbito.

1.7.1.2.3. PÚBLICO OBJETIVO

Debido a que el sector se está beneficiando por la progresiva tendencia a la externalización del servicio de Project Management por parte de los promotores, así como por la creciente implantación de los contratos públicos y privados para la realización y gestión de infraestructuras y equipamientos sociales, nuestros clientes potenciales son las empresas privadas, los promotores, los inversores, y las administraciones públicas, siendo estas últimas un cliente casi virgen en el project management en España.

Por ejemplo en el proyecto Barcelona Alive Business vemos entre otros como clientes potenciales a Renfe, el Gestor de Infraestructuras Ferroviarias (GIF), la Generalitat de Catalunya y el Ayuntamiento de Barcelona, sin olvidar a los Promotores inmobiliarios, y consecuentemente a los propios vecinos del barrio y alrededores, que serán los usuarios de las infraestructuras y equipamientos finales, y como posibles clientes finales para la compra o alquiler de las viviendas a construir.



1.7.1.2.4. NECESIDADES QUE SATISFACEN Y GRADO DE MOTIVACIÓN A NUESTROS CLIENTES

Con la finalidad de **complacer a nuestros clientes**, ofrecemos nuestros servicios DIP para conseguir principalmente:

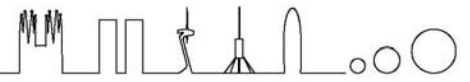
- Reducción del ciclo de desarrollo.
- Reducción de Costes.
- Decisiones más eficaces.
- Menor improvisación.
- Cumplimiento de plazos.
- Anticipación de problemas.
- Creación de un producto/servicio de calidad.
- Sistematización del trabajo.
- Comunicación eficaz.

Usamos una metodología que conlleva básicamente **la gestión** de las siguientes áreas **de conocimiento**:

- Gestión de alcance.
- Gestión de tiempo.
- Gestión de costes.
- Gestión de calidad.
- Gestión de rrhh.
- Gestión de comunicaciones.
- Gestión de riesgos.

Las **relaciones básicas con nuestros clientes** se rigen con un acercamiento a ellos, entendiendo sus necesidades y delegando así sus tomas de decisiones en nosotros, consiguiendo los objetivos contractuales. Para ello las pautas seguidas son:

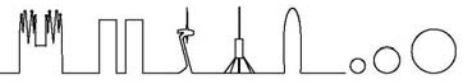
- Identificación de sus necesidades y especificación de sus requerimientos.
- Conseguimos que las necesidades de los clientes se cumplan.
- El producto o servicio que reciben sea utilizable.
- Cumplir las promesas.



- Atención competente y amigable.
- Entender sus necesidades y deseos.
- Ofrecemos equipo de personal competente, con suficientes habilidades humanas y entendimiento de cada negocio y cliente.
- Tener capacidad política y de priorización de los problemas.

De éste modo logramos la satisfacción de los clientes, además de:

- Fortalecer la cultura del enfoque centrado en los clientes.
- Abarcar todo el ciclo de vida del proyecto hasta la operación y mantenimiento.
- Hacer sentir al cliente integrado en el equipo.
- Asesorar y ayudar a establecer y conseguir los objetivos de nuestros proyectos y clientes.



1.7.2. SERVICIO

1.7.2.1. PRODUCTOS / SERVICIOS OFRECIDOS

Los servicios que IPM ofrece a sus clientes son los siguientes:

Servicios de Dirección Integrada de Proyectos:

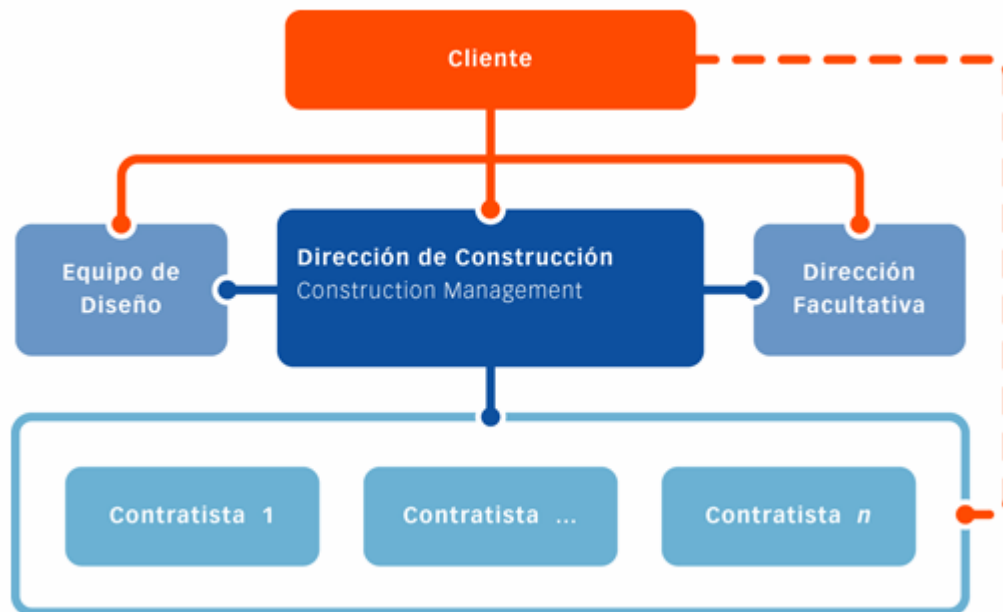
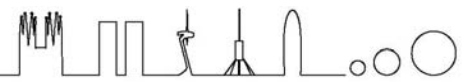
- Project Management.

El Project Manager organiza, activa y supervisa todas las actividades coordinando a los equipos técnicos y al contratista.



- Construction Management.

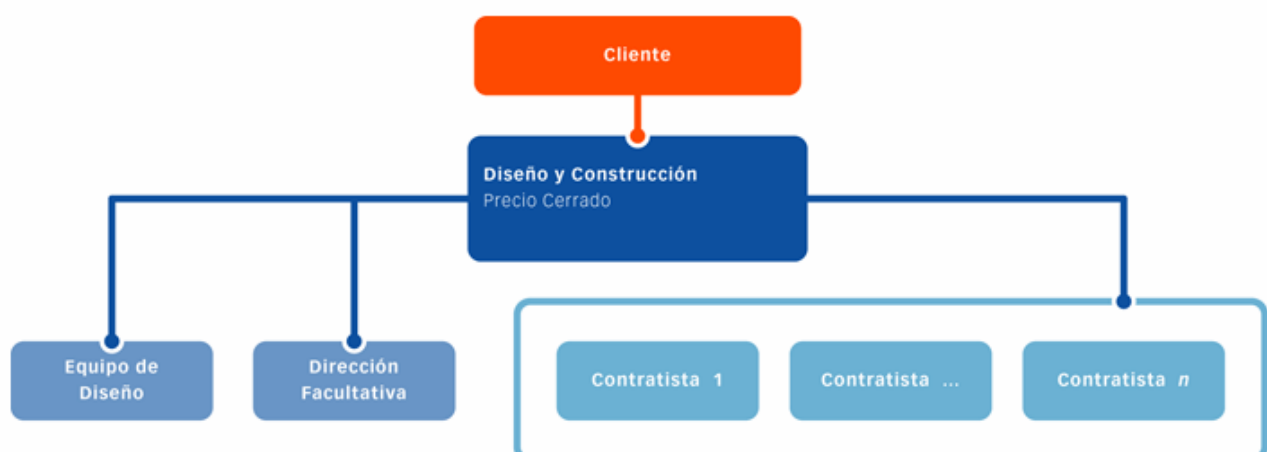
Basada en la Dirección Integrada de Proyecto, se desarrolla en mayor profundidad y detalle la actividad relacionada con la contratación y ejecución de las obras, posibilitando la contratación de las distintas empresas contratistas y asumiendo la coordinación entre ellas.



Servicios de Construcción:

- Diseño y construcción.

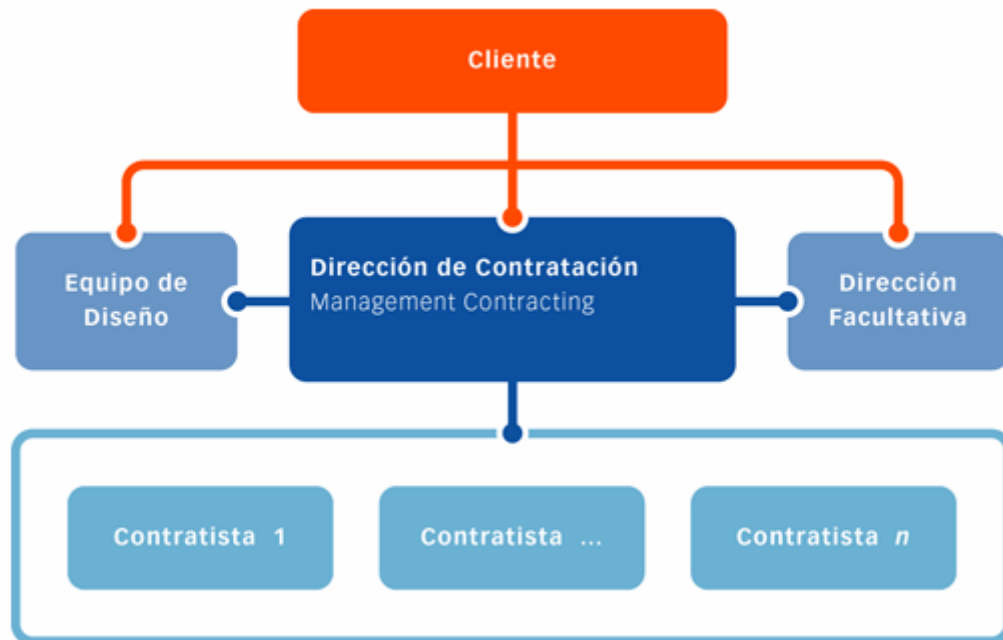
IPM incorpora la extensa capacidad técnica de su personal, en gestión de proyectos y construcción de obras, para ofrecer a sus clientes una construcción a precio y plazo cerrado en la que el cliente pueda confiar, basada en el proyecto de construcción que optimiza las necesidades del promotor.



- Dirección de contratación (management contracting).



En la Dirección de Contratación los contratos de ejecución de obra son suscritos entre los contratistas de paquetes e IPM, que a su vez suscribe un contrato de ejecución de obra con el cliente.



Otros servicios:

❖ Promoción delegada (development management).

Esta modalidad consiste en la ampliación de los servicios de Dirección Integrada de Proyecto y Construcción, responsabilizándonos de todos los aspectos de la Promoción. IPM pone a disposición de su cliente a su personal especializado que asumirá la función de promotor delegado responsabilizándose de:

- La identificación y la redacción del programa de necesidades y de los planes estratégicos.
- La coordinación del proyecto inmobiliario.
- Los estudios de viabilidad y de financiación del proyecto. Plan de negocio.
- El modelo inmobiliario más rentable para el cliente.
- La representación del cliente.
- La asesoría para selección de todos los agentes intervinientes. Gestión de proyecto y obras.
- La gestión de la ocupación de los inmuebles en coordinación con el cliente.



❖ Gestión Integrada de Inmuebles (facilities management).

IPM posee la experiencia y el conocimiento necesario para la gestión del mantenimiento del patrimonio y activos inmobiliarios de los clientes, una vez producida la finalización de las obras o la compra de un edificio ya existente.

Para ello IPM clasifica y evalúa la situación del patrimonio inmobiliario, sus requisitos y condiciones de mantenimiento técnico a corto, medio y largo plazo desde el punto de vista de su gestión comercial de alquileres y mantenimiento, pudiendo gestionar las obras de reforma, adecuación y mantenimiento necesarias a lo largo de la vida útil del edificio.

❖ Gestión de programas multiproyecto.

Se trata de proyectos caracterizados por la dispersión geográfica, la repetición o similitud y la posibilidad de estandarización de elementos de los mismos.

Las actividades de los equipos de gestión de este tipo de proyecto abarcan todas las disciplinas técnicas desde la gestión del diseño, pasando por la contratación y ejecución de las obras y la puesta en marcha de los proyectos de manera simultánea o solapada en el tiempo y en diferentes ámbitos geográficos.

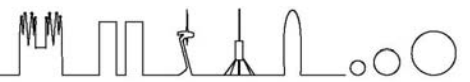
❖ Consultoría y gestión urbanística.

IPM puede proporcionar a cualquier cliente unas herramientas de identificación, análisis y evaluación de la situación actual y las posibilidades de gestión o regeneración de sus activos inmobiliarios, aumentando, disminuyendo o mejorando y reutilizando los mismos para conseguir una gestión óptima de la rentabilidad y eficacia del activo.

Dichas herramientas van desde la identificación y análisis del estado actual de las posibilidades de regeneración, revalorización técnica y financiera del patrimonio inmobiliario, hasta estudios de viabilidad técnica.

Poniendo como ejemplo el proyecto “Barcelona Alive Business” vemos que abarca una variedad de clientes y sub-proyectos de gran envergadura y tipología, por lo que nos basaremos en servicios de Dirección Integrada de Proyectos y de Construcción o *Project Management*.

Nuestro cliente principal son inversores de capital privado PFI a nivel mundial, buscamos la complicidad mediante compromisos con el entorno y con su implantación y gestión, consiguiendo



el poder ofrecer el negocio de explotación a nuestros clientes, la ciudad de Barcelona como ciudad turística, y un público objetivo de alto nivel ejecutivo, ofreciendo todo tipo de servicios para la actividad empresarial.

1.7.2.2. VALOR AÑADIDO DEL PRODUCTO/SERVICIO

Conseguir que un proyecto sea completado en el plazo previsto y con el presupuesto acordado, sin sorpresas finales, según fue concebido inicialmente por la propiedad y con la calidad inicialmente considerada, es nuestro objetivo fundamental, sea cual sea nuestro grado de participación en el proyecto.

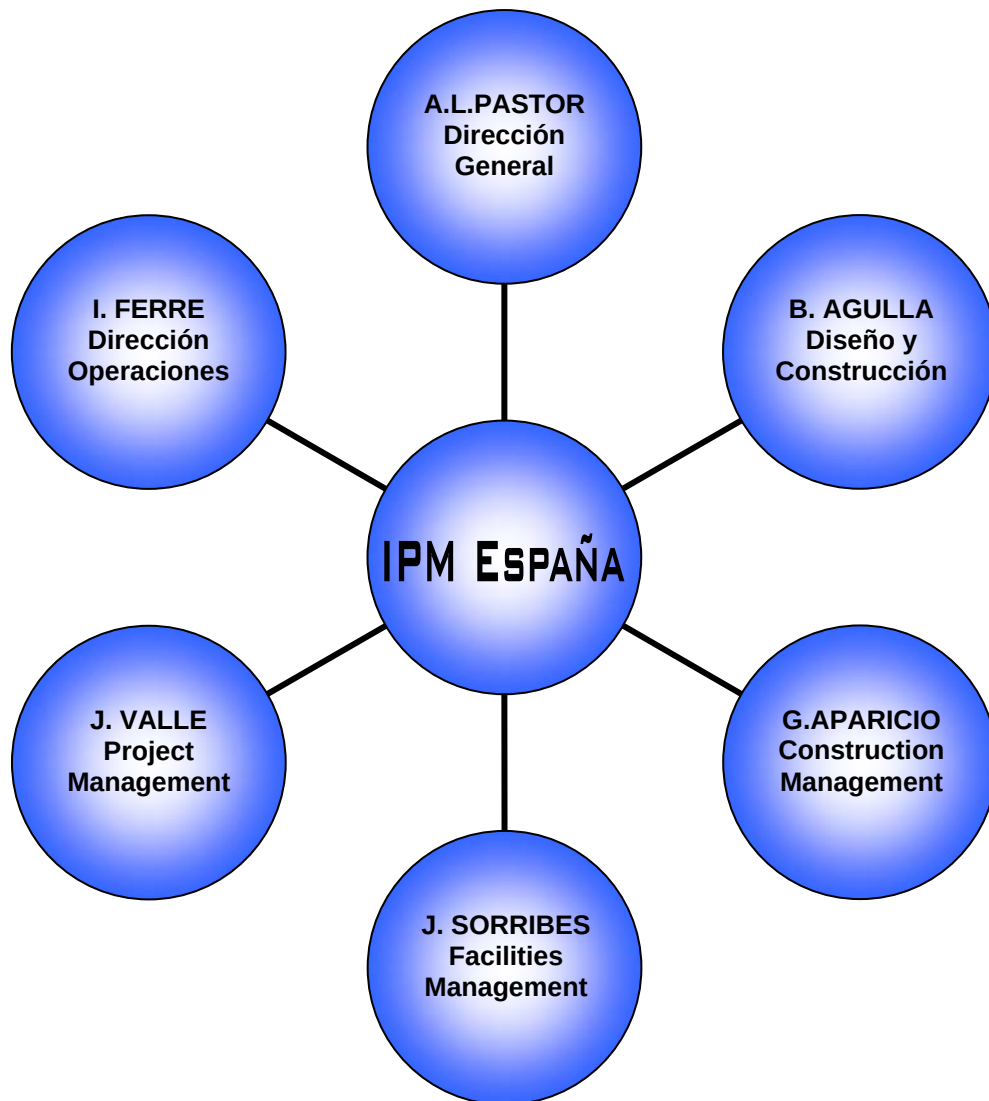
Nos diferenciamos por nuestro rigor, compromiso y ética profesional, ofreciendo un asesoramiento objetivo e independiente.

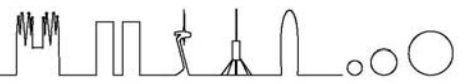
Nuestra manera de trabajar	Los beneficios para nuestros clientes
Conocemos a fondo los objetivos estratégicos de nuestro Cliente	Nuestro Cliente logra sus objetivos sin sorpresas desfavorables
Combinamos los mejores procedimientos generales con la experiencia local y específica	Un servicio de alta calidad que parte de unas bases sólidas y contrastadas, adaptadas a cada situación
Motivados a encontrar nuevas formas de crear valor	Ahorros importantes y valor añadido a través de iniciativas de gestión y soluciones innovadoras
La ventaja de ser una empresa global	Apoyo del resto de líneas de negocio.
Integrar conocimientos técnicos con diseño y construcción para maximizar valor	Proyectos complejos terminados con éxito y oportunidades de aumento de conocimientos en cada caso



1.7.3. ORGANIGRAMA

La estructura organizativa de IPM España es la siguiente:





3

IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO



ÍNDICE DE IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

- 3.1. LA IDEA, EL NEGOCIO**
- 3.2. MISIÓN**
- 3.3. VISIÓN**
- 3.4. ACCIONES ESTRATÉGICAS**



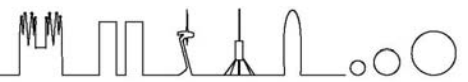
3.1. LA IDEA, EL NEGOCIO.

Entendemos el Ave como una apuesta a nivel global de los diferentes países miembros de la comunidad Europea para forjar una auténtica potencia mundial, lo suficientemente fuerte como para hacer frente a la primera potencia (EUA), o a las posibles emergentes (China). Una apuesta que va desde la unificación de la moneda, pasando por la política agraria, industrial, económico-financiera, fiscal, etc. Así España debe hacer un esfuerzo en inversión en la red de comunicaciones para poderse integrar en esta nueva potencia unificada que es Europa. Las comunicaciones, base de la globalización en la que está inmerso nuestro plantea, engloban tanto las tangibles como las intangibles, de este modo nuestro proyecto se enmarca dentro del desarrollo de las comunicaciones tangibles, apostando a su vez por una oferta de calidad en las intangibles.

Implantaremos el nuevo centro neurálgico de los negocios junto a la nueva estación de la intermodal de la Sagrera, aprovechando así el flujo que generará el tránsito de personas por dicha estación. Un flujo con escala, no tan sólo local, sino continental, que hará que las distancias entre Barcelona y el resto de capitales europeas se acorten exponencialmente, permitiendo así desayunar en París, tener una comida de negocios en Alive Business y volver a casa para la cena.

Alive Business es una plaza del negocio, donde el cliente encontrará espacios, personal y tecnología necesaria para que pueda en un periodo corto pero flexible de tiempo, realizar cualquier tarea necesaria para su negocio. También encontrará toda una ciudad mediterránea por descubrir, pasear y disfrutar, de hecho es la ciudad entera la que participa en el proyecto, la red de servicios de AliveB se extiende por toda la ciudad, y es toda la ciudad la que se beneficia de la nueva afluencia de negocio que genera AliveB. También son los ciudadanos de Barcelona los que reciben, ya que para ellos generamos más de quinientas unidades habitables, y gracias a la creación de este nuevo centro neurálgico del negocio europeo contribuimos a la creación de un nuevo espacio verde, llamado por parte de la Administración local corredor verde, conectando partes de la ciudad hasta la fecha separadas por la barrera de las vías, regenerando así una de las zonas más céntricas de una ciudad realmente cosmopolita como es Barcelona. Y es gracias al gran flujo de personas de diferentes nacionalidades y culturas que AliveB nace, crece y les ofrece todos los servicios que precisan en sus negocios, aprovechando todas las sinergias de la ciudad, pero también ofreciéndoles todos aquellos colaterales al propio centro de negocios, como pueden ser las salas de reuniones, los despachos de alquiler, los hoteles especializados, y otros servicios que el cliente quiera solicitar.

La expectación previa que hemos creado en el entorno del business europeo nos ha llevado a tener protocolos ya firmados con empresas del nivel de Google o Hyatt, que participaran en el



desarrollo del proyecto y en la proyección internacional de AliveB, dado el carácter y magnetismo que les caracteriza y que les sitúa como los compañeros ideales en este gran negocio que hemos iniciado.

3.2. MISIÓN

Cubrir todas y cada una de las posibles necesidades del cliente para que con nosotros desarrolle su trabajo profesional en un espacio de tiempo flexible.

3.3. VISIÓN

Convertirnos en el plazo de 5 años desde la apertura de AliveB en el servidor global del negocio en Barcelona. La indiscutible plaza del negocio del servicio al empresario.

3.4. ACCIONES ESTRATEGICAS

En Julio de 2007 IPManagement inicia el estudio del proyecto, analizando las diferentes necesidades y oportunidades de la zona, realizando los oportunos estudios de mercado y los contactos necesarios para poderlo llevar a cabo.

30 noviembre de 2007 el Ayuntamiento de Barcelona aprueba el plan de mejora urbana para el entorno de la Sagrera.

3 diciembre de 2007 IPManagement firma un protocolo con el Ayuntamiento de Barcelona para el desarrollo de las unidades de proyecto contempladas en el PMU, para la tramitación de AliveB.

Enero 2008, completamos el estudio de viabilidad urbanística.

Febrero de 2008, completamos los blindajes, convenios y acuerdos con el Ayuntamiento, y los diferentes actores intervinientes.

Marzo 2008. Se completa el proyecto de reparcelación por cooperación, y el de urbanización. Éste último dividido en dos fases correspondientes a los dos Polígonos de actuación del PMU.

Abril 2008, Se inician los realojos de los vecinos afectados por las actuaciones, y seguidamente empiezan las demoliciones de las edificaciones existentes.

Mayo-Diciembre 2008. Se lleva a cabo el proyecto de arquitectura correspondiente a la fase de viviendas, pidiendo las licencias oportunas al Ayuntamiento, que dada la existencia de los acuerdos previos, recogidos en el protocolo antes mencionado, nos permite acortar los plazos administrativos. (UP4 y UP5).

Junio 2008 - Enero 2009. Se realizan las obras correspondientes a la fase 1 de urbanización de la zona.



Enero 2009 - Junio 2010. Se construyen las viviendas de protección oficial y concertadas, que corresponden a las Unidades de Proyecto cuatro y cinco respectivamente.

Enero - Mayo 2009. Firmamos los protocolos con Google para que establezca su nueva sede europea en AliveB, con Hyatt para que se ocupe de la explotación del hotel y el centro de negocios, y finalmente con ISS para que se encargue de los servicios de facilities management de todo el complejo AliveB.

Junio - Noviembre 2009. Richard Rogers redacta el proyecto del centro de negocios y del hotel, contando con el asesoramiento de las empresas con las que tenemos firmados los protocolos (Google, Hyatt y ISS). IPManagement gestiona las licencias y permisos necesarios para el inicio de las obras.

Junio - Noviembre 2010. Se entregan las viviendas VPO

Abril 2010 - Septiembre 2011. Se sacan al mercado las viviendas de alquiler con opción a compra. Éstas se beneficiarán de los servicios compartidos de AliveB.

Septiembre 2010 - Octubre 2012. Se construyen el hotel y el centro de negocios.

Enero 2013. La estación intermodal de la Sagrera abre sus puertas, y tiene frente a sí nuestro centro de negocios listo para albergar y atender las necesidades de nuestros clientes comunes.



4

PROYECCIÓN DE NEGOCIO



ÍNDICE DE PROYECCIÓN DE NEGOCIO

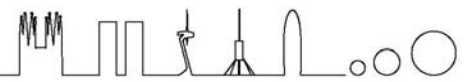
4.1. MAPA DE PROCESOS

4.2. OBJETIVOS Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

4.2.1. PÚBLICO OBJETIVO

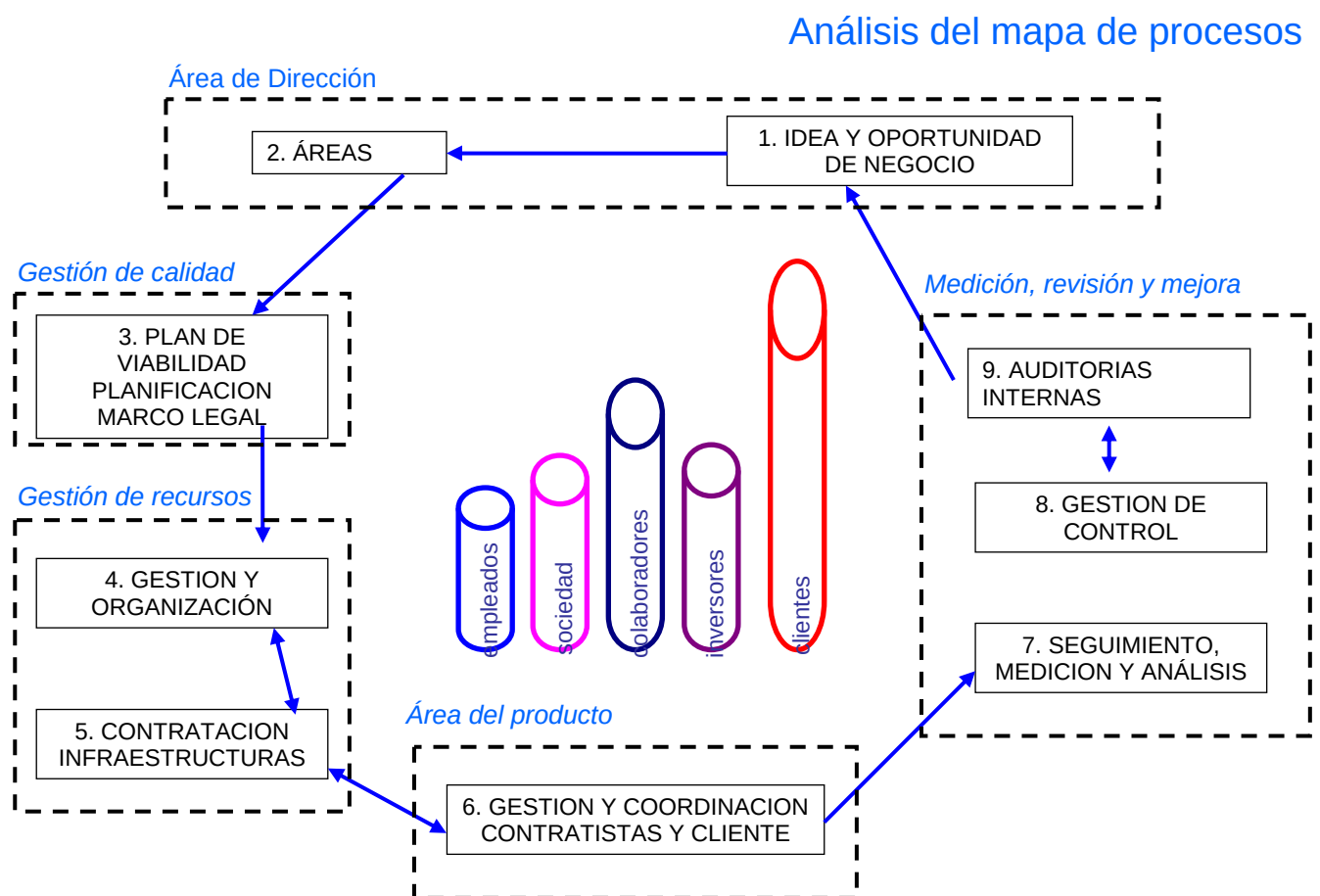
4.2.2. TAMAÑO DE MERCADO Y MERCADO POTENCIAL

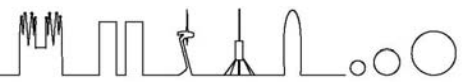
4.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO



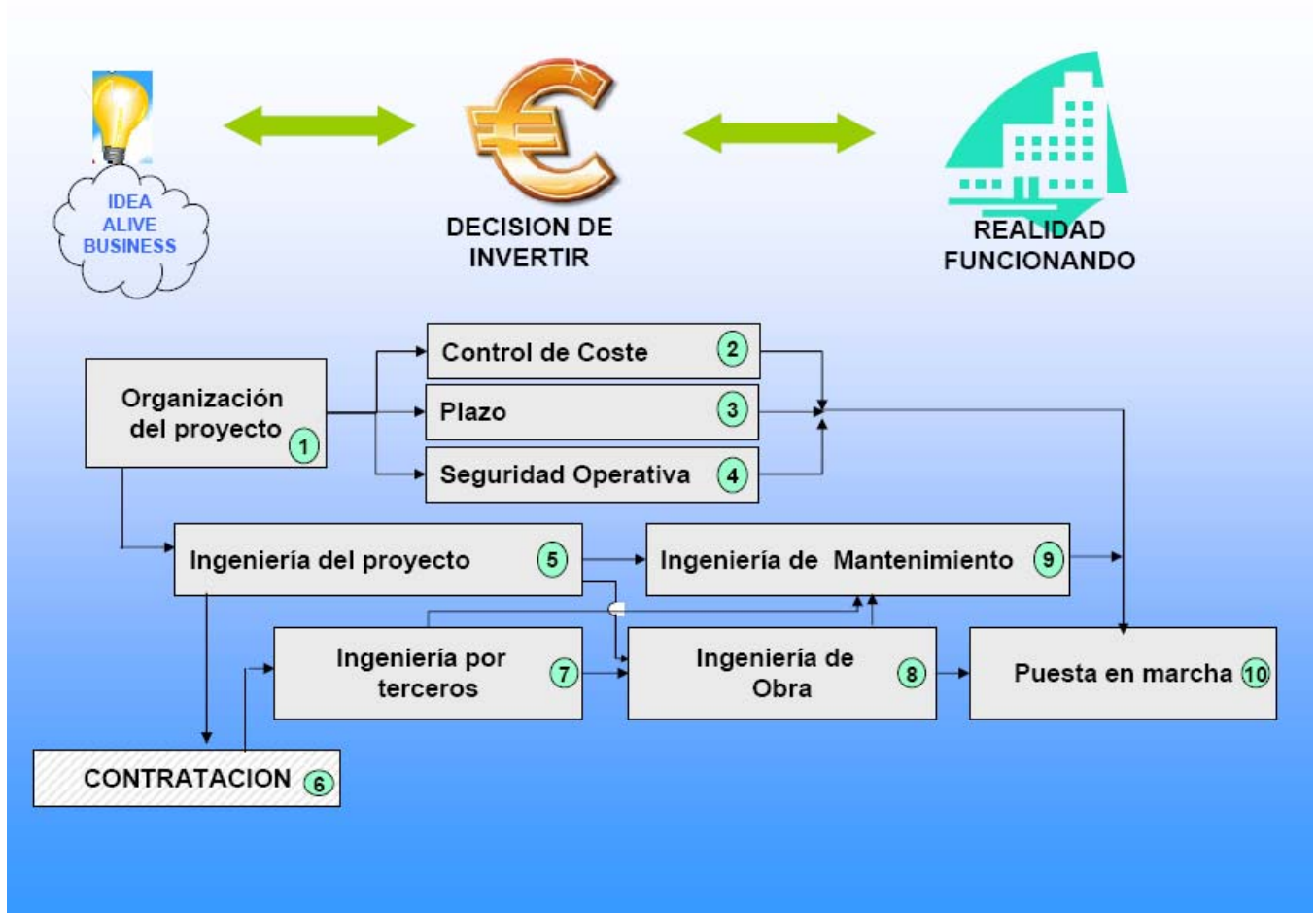
4.1. MAPA DE PROCESOS.

El mapeo de procesos se efectuó en dos etapas. La primera basada en entrevistas a los responsables de las actividades a documentar, en las cuales se les cuestionaba sobre los ¿qué?, ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde? ¿quién? y ¿por qué? de cada proceso a su cargo. Posteriormente el Centro de Calidad junto con los entrevistados elaborarán un diagrama de flujo de cada uno de los procesos.





MAPA DE PROCESOS PROYECTO ALIVE BUSINESS

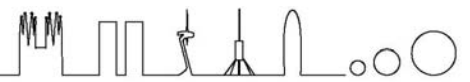


4.2. OBJETIVOS Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.

4.2.1. PÚBLICO OBJETIVO



El público objetivo del proyecto ALIVE BUSSINES, lo denominaremos genéricamente personas de negocios europeas, representando ellas a su vez a sus empresas.



4.2.2. TAMAÑO DE MERCADO Y MERCADO POTENCIAL

Para determinar nuestro mercado potencial y el tamaño del mismo, haremos tres grandes grupos:

1. Empresas europeas consideradas las mejores para trabajar según la Comisión Europea.



2. Empresas de ocio; BcnStyle (vuelos por la ciudad, Barcelona Tour, shopping, museos, etc).



3. Empresas hoteleras pertenecientes a grandes grupos.



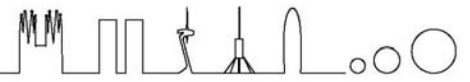
4.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO.

Nuestro negocio está basado en prestación de servicios;

- Atención a los usuarios ejecutivos; todos los medios necesarios para el desarrollo de sus negocios.

Y como negocios colaterales:

- Servicios a los ejecutivos en hostelería, ocio y turismo.
- Creación de viviendas destinadas al barrio.
- Generación de una amplia red de trabajo para clientes internos y externos.



4.2.4. VALOR AÑADIDO DEL PRODUCTO/SERVICIO

En un mismo emplazamiento proporcionamos a los clientes usuarios;

- Un centro de trabajo con máximas comodidades y conexiones.
- Amplio servicio de máxima calidad en hostelería, ocio y turismo de Barcelona.
- Asistencia e integración en su mejora social.

4.3. ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO

4.3.1. ESTRATEGIA TIPIFICADA DE MARKETING:

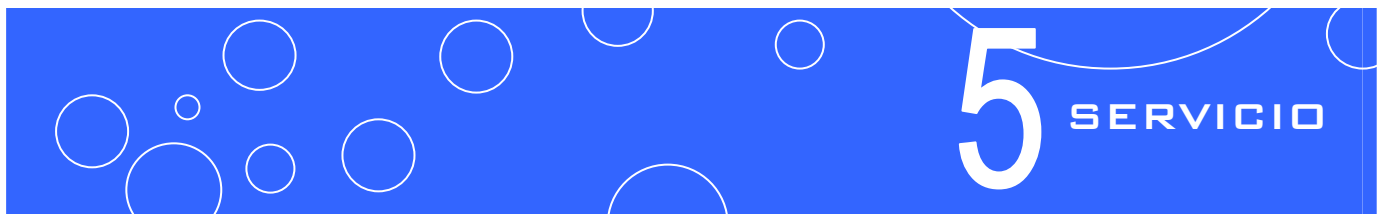
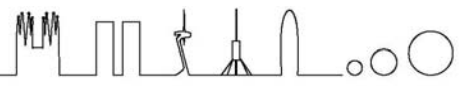
- Segmentación: división del mercado en segmentos.
- Posicionamiento: situación del segmento de nuestro negocio.
- Diferenciación: respecto a nuestra competencia.

Nuestros productos van dirigidos a los altos ejecutivos para que realicen sus negocios en nuestra ciudad, y nos vamos a diferenciar del resto de ciudades por el sol, clima y conexiones ferroviarias y aéreas que tenemos.

4.3.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA:

- Líder, retador, especialista.

Vamos a ser líderes en servicios comparativos para todos los ejecutivos del mundo, colocándonos en primera línea del ranking en nuestro sector, por las facilidades y servicios ofrecidos.





ÍNDICE DE SERVICIO

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA OBRA Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

5.1.1	CARACTERÍSTICAS DE LA OBRA.....
5.1.2	PARÁMETROS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES DE PROYECTO.....
5.1.3	EJE PRINCIPAL DEL PROYECTO
5.1.4	PROGRAMA DE NECESIDADES.....
5.1.5	MODELO DE GESTIÓN Y CRONOGRAMA DE PROYECTO.....
5.1.6	ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN. VARIABLES DE TOMA DE DECISIÓN.....
5.1.6.1.1	OFRECER BARCELONA.....
5.1.6.1.2	COMPROMISO CON EL ENTORNO
5.1.6.1.3	DISEÑO Y ELECCIÓN DEL OPERADOR
5.1.6.1.4	POLOS DE ATRACCIÓN.
5.1.6.1.5	APUESTA POR IDEAS INNOVADORAS. PASIÓN POR EL CLIENTE
5.1.6.1.6	RESTAURACIÓN. LA MEJOR COCINA EN ALIVE BUSINESS
5.1.6.1.7	BLINDAJES. VECINDARIO E INSTITUCIONES.....
5.1.6.1.8	TECNOLOGÍA, SOSTENIBILIDAD, EFICIENCIA, MEDIO AMBIENTE.....

5.2 EL DISEÑO DE ALIVE BUSINESS

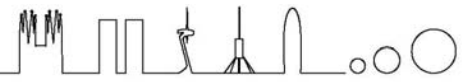
5.2.1	HOTEL.....
5.2.1.1	ZONIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE SUPERFICIES.....
5.2.1.2	MULTICLIENTE
5.2.1.3	DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS E INSTALACIONES.....
5.2.2	CENTRO DE NEGOCIOS
5.2.2.1	INTRODUCCIÓN
5.2.2.2	DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS.....
5.2.2.2.1	ZONIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE SUPERFICIES
5.2.2.2.2	PROGRAMA DE SERVICIOS
5.2.2.2.2.1	SALAS DE REUNIONES
5.2.2.2.2.2	SALAS DE CONFERENCIAS
5.2.2.2.2.3	SALA DE ENTREVISTAS
5.2.2.2.2.4	SALAS DE FORMACIÓN
5.2.2.2.2.5	VIDEOCONFERENCIA
5.2.2.2.2.6	DESPACHOS
5.2.2.2.2.7	OFICINA A JORNADA COMPLETA.....
5.2.2.2.2.8	OFICINA A MEDIA JORNADA. OFICINA DE DÍA.
5.2.2.2.2.9	OFICINA VIRTUAL
5.2.2.2.3	SERVICIOS ADICIONALES
5.2.2.2.4	SERVICIOS CONCERTADOS
5.2.3	APARCAMIENTO
5.2.3.1	ZONIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE SUPERFICIES.....
5.2.3.2	DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS.....

5.3 LA EXPLOTACIÓN

5.3.1	CONCEPTO. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO
5.3.2	PROGRAMA DE INGRESOS Y GASTOS
5.3.3	FACILITY MANAGEMENT
5.3.3.1	DEFINICIÓN
5.3.3.2	BENEFICIOS DEL FACILITY MANAGEMENT
5.3.3.3	GESTIONAR LOS INMUEBLES Y LOS SERVICIOS GENERALES PARA CREAR VALOR



5.3.3.4	LAS CINCO PREGUNTAS CLAVE DE LA GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS.....
5.3.3.5	LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA GESTIÓN DEL FACILITY MANAGEMENT.....
5.3.3.6	LOS GRANDES BENEFICIADOS DE UNA ÓPTIMA GESTIÓN DEL FM.....
5.3.3.7	PLANIFICACIÓN
5.3.3.8	FUNCIONES DEL FACILITY MANAGER.....
5.3.3.9	SERVICIOS PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA DE FACILITY
5.3.3.9.1	AHORRO DE COSTES.....
5.3.3.9.2	LIMPIEZA
5.3.3.9.3	MANTENIMIENTO TÉCNICO
5.3.3.9.4	MANTENIMIENTO DE ZONAS VERDES
5.3.3.9.5	SEGURIDAD
5.3.3.9.6	OBRAS Y REFORMAS.....
5.3.3.9.7	MUDANZAS
5.3.3.9.8	CONSERJERÍA, RECEPCIÓN Y MENSAJERÍA
5.3.3.9.9	CATERING.....
5.3.3.9.10	SUMINISTROS Y CONSUMIBLES
5.3.3.9.11	GESTIÓN DE ESPACIO.....
5.3.3.10	GESTIÓN DE ACTIVOS-GESTIÓN DE MANTENIMIENTO.



...El sentido de ALIVE BUSINESS

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

Albert Einstein

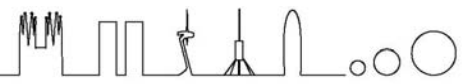
El mundo globalizado en el que vivimos, se caracteriza por la abundancia de “productos” para solucionar las carencias que nos proporciona nuestra propia vida.

Conscientes de que un “producto” es algo que pierde su valor a los dos minutos de adquirirlo, Alive Business nace con la única intención de aportar un valor intangible de largo recorrido, que proporcione **felicidad** a nuestros clientes.

Alive Business, maneja las **sensaciones**, poniéndolas al alcance de cada uno de nuestros clientes.

Nuestra máxima, es **saber lo que quiere nuestro futuro cliente**, antes que el mismo.

Conscientes de que un **servicio** así, es excepcional a la vez que complicado de desarrollar, exponemos a continuación los mecanismos utilizados para la consecución de nuestro objetivo.



5.1 DESCRIPCIÓN DE LA OBRA Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

5.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA OBRA

El proyecto Alive Business será desarrollado en las unidades de proyecto UP-4, UP-5 y UP-8 en las inmediaciones de la futura estación intermodal de La Sagrera, siguiendo el recién aprobado Plan de Mejora Urbana del sector entorno Sagrera.

La elección de las unidades se realiza en base a un profundo estudio realizado por IPM Management.

Las UP-4 y 5 las desarrollaremos en una primera fase para cubrir las demandas de los vecinos y atender las peticiones del ayuntamiento en materia de realojo, no serán nuestro objetivo principal de negocio.

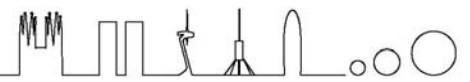
En una segunda fase desarrollamos y explotamos la UP-8, como actuación principal y centro de negocio de Alive Business.

IPM Management firma un protocolo y posterior convenio con el Ayuntamiento para el desarrollo integro de esta actuación, presentando una propuesta firmada por el prestigioso arquitecto Richard Rogers que integra a la perfección los edificios con el entorno, dando continuidad al barrio y a la estación.

El proyecto implementa en un mismo ámbito de actuación, un edificio hotelero y un centro de negocios, equipamientos y zonas verdes, con aparcamientos en plantas bajo rasante.

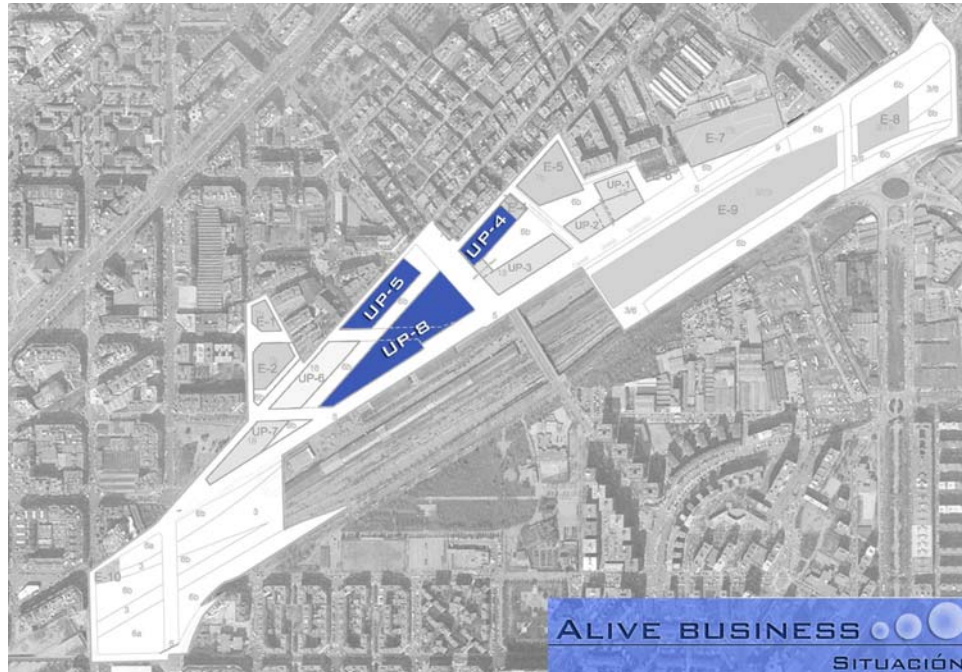
El emplazamiento va a contribuir a regenerar el ámbito de La Sagrera, potenciado el desarrollo de una zona en proceso de transformación, en la que la actual actividad industrial va a ser progresivamente sustituida por usos residenciales y de servicio.

Las dimensiones de la parcela disponible obligan a un desarrollo de edificio en altura, en el que los diversos usos se han de integrar, resolviendo los distintos accesos y creando sus propios espacios públicos inmediatos. La distribución de los usos en altura va a permitir disfrutar a los usuarios de vistas sobre Barcelona.



5.1.2 PARÁMETROS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES DE PROYECTO

Basándonos en la clasificación urbanística incluida en el Plan de Mejora Urbana del sector entorno Sagrera, promovido por Barcelona Sagrera Alta Velocidad, aprobado definitivamente en el B.O.P.B. nº 309 de 26/12/07, nos centramos en las UP-4,5 y 8.



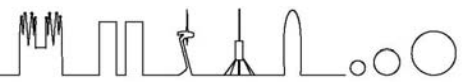
Las UP-4 y 5 pertenecen al PAU1, no sujetas a grandes obras de infraestructuras y disponibles para una gestión urbanística inmediata.

La UP-4 cuenta con 15.284m² de techo dedicado a vivienda libre, construyéndose un total de 153 viviendas que se dedicarán a alquiler. Además esta unidad cuenta con 3.325 m² de techo en planta baja dedicado a uso comercial, que será alquilado a distintos negocios de la zona.

La UP-5 cuenta con 5.374m² de techo dedicado a VPO, del que obtendremos 77 viviendas y 19.709 m² de techo dedicado a VPO concertado en 279 viviendas. Las viviendas se realizan para cubrir las demandas del vecindario. Además esta unidad cuenta con 3.325 m² de techo en planta baja dedicado a uso comercial, centrado al igual que la UP-4 en negocios locales.

La UP-8 perteneciente al PAU2, se trata de una pieza de unos 88.213 m² destinado a usos hotelero y terciario, con el siguiente reparto de superficie:

Sup. Techo Terciario		39.716 m ²
Sup. Techo hotelero		48.497 m ²
Aparcamiento		43.224 m ²



5.1.3 EJE PRINCIPAL DEL PROYECTO

Como eje principal del proyecto Alive, nos centramos en el desarrollo y explotación de la UP-8 del PAU2.

El Sistema de actuación es por reparcelación en la modalidad de cooperación. Corresponde a los propietarios del suelo hacer frente a los costes de ejecución de las obras de urbanización, de infraestructuras, cesión de suelo y techo y pago de los gastos de urbanización, infraestructuras de indemnización y compensación, así como las cargas que imponga la ejecución del planeamiento.

Los terrenos situados dentro del ámbito del plan tienen la consideración de SUELO URBANO NO CONSOLIDADO, en consecuencia de acuerdo con los artículos 40 y 43 de la Ley de Urbanismo, los propietarios del suelo tienen derecho al 90% del aprovechamiento del sector, referido a sus fincas y están obligados legalmente a ceder gratuitamente el 10% restante al Ayuntamiento de Barcelona.

La UP cuenta con los siguientes parámetros:

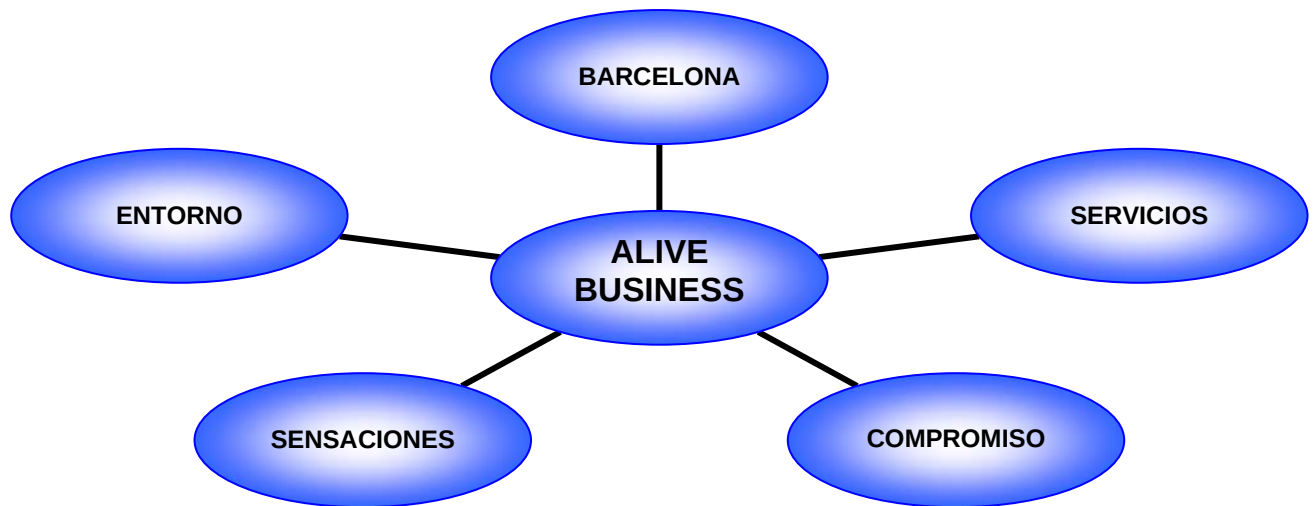
Superficie de la UP	14.778 m ²
Superficie mínima de servidumbre perpetua de uso publico para paso de la calle Josep Estivill.	1.972 m ²
Altura mínima libre sobre la rasante de la calle	6 m
Superficie destinada a jardines públicos	2.000 m ²
Superficie máx. de suelo ocupado en planta baja	10.806 m ²
Superficie máx. de techo destinado a edificios de oficinas	39.716 m ²
Superficie máx de techo destinada a uso hotelero	48.497 m ²
Aparcamiento (en cuatro plantas)	43.224 m ²
Altura máxima reguladora: PB+16 (plantas de 4m), PB+18 (plantas de 3,5m)	68,30 m



5.1.4 PROGRAMA DE NECESIDADES

Fijado el eje principal de negocio de Alive Business, nos centramos en su desarrollo y explotación, que corresponde con la segunda fase de nuestro proyecto.

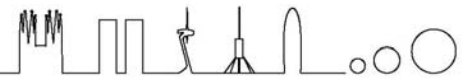
Realizados los estudios de mercado, analizada la zona de influencia y nuestro público objetivo, nuestros servicios los realizaremos en base a la siguiente estructura:



Dados los usos y actividades propuestos y susceptibles de ser desarrollados en el ámbito de acuerdo con la normativa legal vigente se analizan las siguientes actividades:

- o Actividad de negocios y congresual
- o Terciario comercial y de ocio
- o Hotel
- o Aparcamiento
- o

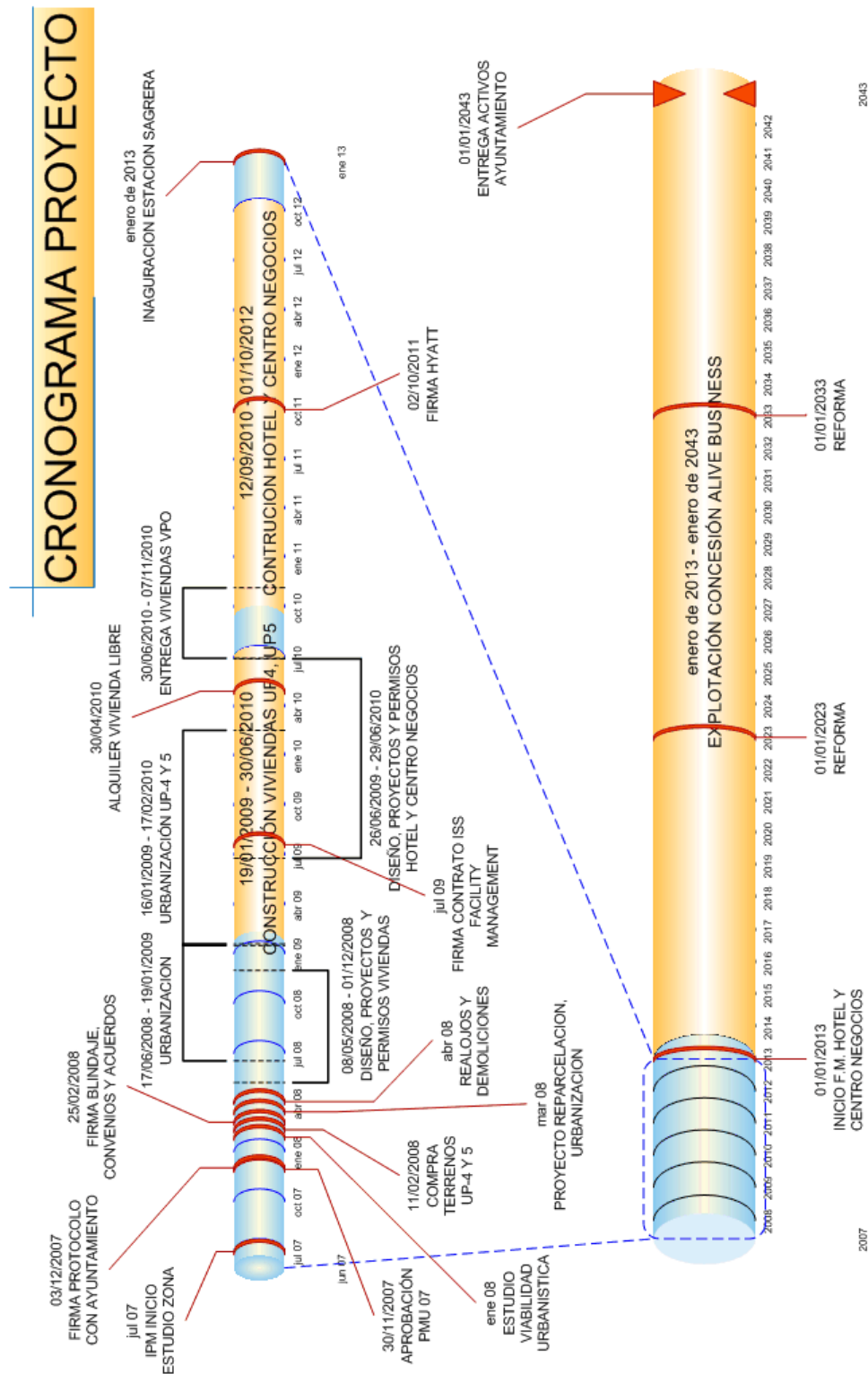
El objetivo “tiempo” viene marcado por la inauguración de la estación de La Sagrera, que está prevista para Enero de 2013.

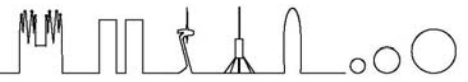


5.1.5 MODELO DE GESTIÓN Y CRONOGRAMA DE PROYECTO

Como modelo de gestión se realiza una concesión atendiendo a las posibilidades que permite la Ley reguladora del contrato de Concesión de Obra Pública, tanto de la construcción como explotación del centro de negocios, hotel y aparcamiento. El período de la concesión son 30 años, finalizado este período se retornan los edificios al Ayuntamiento.

En el siguiente esquema se detalla el cronograma de nuestro proyecto





5.1.6 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN. VARIABLES DE TOMA DE DECISIÓN

5.1.6.1 OFRECER BARCELONA

Alive Business esta concebido para que el cliente disfrute de Barcelona. Ponemos al alcance de todos los clientes cualquier sitio de interés de Barcelona, ofrecemos una red de servicios distribuidos por la ciudad a la que el cliente tiene acceso en cualquier momento.

Disponemos de todos los medios de locomoción para que nuestro cliente pueda estar comunicado al instante.

Entre otros, ofrecemos los siguientes servicios:

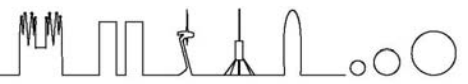
- o Petit Alive con bicicletas
- o “Walking tours” paseos guiados
- o Ciclo “los top 10 Bcn”
- o Navegación a vela puerto Bcn
- o Día de playa. Servicio de bus directo y gratuito a clientes
- o 5 clásicos para niños
- o Circuito “night Bcn”
- o Servicio acompañantes
- o Gestión entradas a museos, descuentos

Desplazarse

- o Metro gratuito al aeropuerto
- o Helipuerto, desplazamiento de negocios
- o Bicis gratuitas a clientes
- o Alquiler motos
- o Alquiler coches con/sin conductor
- o Bus gratuito a la playa
- o Bus top 10 bcn

Alojamiento alternativo:

- o HOTELES CONEXIÓN (AEROPUERTO)



5.1.6.2 COMPROMISO CON EL ENTORNO

Nuestro objetivo es integrarnos en el entorno, no generar guetos ni complejos elitistas. Alive Business es un compendio de servicios para el hombre de negocios de hoy, que busca todas las comodidades e integrarse en la ciudad disfrutando plenamente de ella.

5.1.6.3 DISEÑO Y ELECCIÓN DEL OPERADOR

Conscientes de que la parte fundamental del éxito del proyecto es la gestión de los activos hoteleros, el diseño del complejo se realiza en colaboración con el operador que lo gestionará completamente pagando un canon en concepto de alquiler.

Como parte fundamental del estudio de mercado realizado y conclusión del proyecto de viabilidad, se firma acuerdo de explotación durante la vigencia de la concesión con la cadena hotelera Hyatt.

Dicho acuerdo se realiza previo al diseño del complejo. El operador podrá marcar criterios de instalaciones y equipamiento, dejando libertad al equipo de diseño para introducir otros componentes que son conjuntamente la clave de éxito de Alive Business.

La versión de hoteles Grand Hyatt se encuentra en las principales ciudades de enlace. Las principales características incluyen lujosas habitaciones, arquitectura impresionante, opciones de cena elegante, instalaciones de reuniones completamente equipadas y spas y gimnasios de lujo.

5.1.6.4 POLOS DE ATRACCIÓN.

Como concepto claro de la estrategia de posicionamiento de Alive Business, figura la de establecer acuerdos con empresas líderes en su sector, que sirvan de atracción y que estén en sintonía con la imagen que queremos ofrecer, y que nos ayuden a crearla.

Al igual que en la elección del operador, se firma un acuerdo con la empresa Google, que abrirá una sede social en nuestras instalaciones. Desde el inicio de proyecto se acondicionan espacios en el Hotel y en el centro de negocios únicos y exclusivos para usuarios de Google.

5.1.6.5 APUESTA POR IDEAS INNOVADORAS. PASIÓN POR EL CLIENTE

Se firma un contrato con uno de los miembros fundadores de www.ladiesaway.com.

Dicho acuerdo tiene como misión incluir los parámetros de diferenciación de la asociación, en el diseño de Alive Business.

Ladiesaway.com es un nuevo concepto de networking diseñado especialmente para las mujeres ejecutivas que viajan constantemente a nivel nacional o internacional.



Ladiesaway.com es más que solo una red de contactos; es una herramienta que te puede ayudar a tomar la mejor decisión cuando un cliente esta buscando hoteles. Ladiesaway.com les pide a todos los miembros de la red que hagan comentarios en línea sobre hoteles, restaurantes, gimnasios, etc., incluyendo comentarios de aquellos lugares que no cumplen con los estándares de calidad o que no son convenientes para mujeres que viajan solas.

5.1.6.6 RESTAURACIÓN. LA MEJOR COCINA EN ALIVE BUSINESS

La apuesta del complejo es por una variedad en restauración que pueda satisfacer al paladar más exquisito.

Nuestro restaurante estrella es ALIVE BULLI, restaurante asesorado por el prestigioso chef Ferran Adrià. Destacamos por su fuerza y carácter entre otros, unos fragmentos del texto Síntesis de la cocina de elBulli:

- o “La cocina es un lenguaje mediante el cual se puede expresar armonía, creatividad, felicidad, belleza, poesía, complejidad, magia, humor, provocación, cultura.”
- o “La información que da un plato se disfruta a través de los sentidos; también se disfruta y racionaliza con la reflexión”
- o “Los estímulos de los sentidos no sólo son gustativos: se puede jugar igualmente con el tacto (contrastes de temperaturas y texturas), el olfato, la vista (colores, formas, engaño visual, etc.), con lo que los sentidos se convierten en uno de los principales puntos de referencia a la hora de crear.”
- o “Se crea un lenguaje propio cada vez más codificado, que en algunas ocasiones establece relaciones con el mundo y el lenguaje del arte.”

5.1.6.7 BLINDAJES. VECINDARIO E INSTITUCIONES

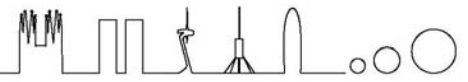
Como indicamos anteriormente, nuestro proyecto consta de dos fases diferenciadas.

De los estudios realizados, encuestas por la zona y estadísticas, creemos necesaria la realización de una primera fase con el objetivo de **generar confianza en el barrio**.

Sabemos que el barrio lleva bastante tiempo reclamando una serie de servicios que se han retrasado y han generado malestar en el vecindario.

Con la llegada del PMU y el AVE se van a realizar todo tipo de servicios que se venían reclamando.

Nuestra apuesta por blindar al vecindario es **construir viviendas adecuadas a las necesidades del barrio**, tanto en calidad, tamaño y precio.



Además como objetivo de cohesión de nuestro proyecto en el barrio, se promocionarán los locales comerciales de planta baja de los edificios de viviendas, es decir **los vecinos emprendedores del barrio podrán alquilar/comprar dichos locales a un precio un 20% menor del habitual**. Se fijarán para estos locales unos usos y estándares de construcción.

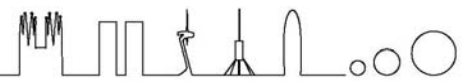
Las instituciones públicas y en particular el Ayuntamiento de Barcelona, será un colaborador importante en nuestro proyecto, además **se beneficiarán de la cesión por parte de Alive de varios locales** para su uso sin coste.

Además conscientes de lo importante que son para nuestro negocio las instituciones públicas, estas **gozarán de descuentos por la utilización de nuestro centro de negocios**.

5.1.6.8 TECNOLOGÍA, SOSTENIBILIDAD, EFICIENCIA, MEDIO AMBIENTE

El diseño y explotación de Alive Business se realiza teniendo en cuenta los siguientes parámetros fundamentales:

- o Tecnología: Nuestras instalaciones estarán equipadas con la última tecnología al servicio de nuestros clientes. Integra los más modernos sistemas de ahorro energético, robotización de la seguridad y control de la información.
- o Sostenibilidad. Construcción y explotación, productos y personas.
- o Eficiencia energética: Reciclado de residuos, utilización energías solares, elementos de bajo consumo de agua y energía, programas de divulgación y formación en uso racional de energía.
- o Medio ambiente: Compromiso en los materiales de construcción, ahorro de energía, ahorro de agua, compromisos mediambientales, uso de productos biodegradables.
- o Innovación, I+D+I

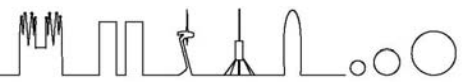


5.2 EL DISEÑO DE ALIVE BUSINESS

5.2.1 HOTEL

5.2.1.1 ZONIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE SUPERFICIES

TIPO	Uds	m ²	TOTAL m ²
SUITES	20	250	5.000
JUNIOR SUITE	30	90	2.700
HABITACIONES CONVENCIONALES	240	40	9.600
HABITACIONES ADAPTADAS MINUSVALIDOS	20	60	1.200
HABITACIONES LADIESAWAY	40	70	2.800
HABITACIONES FUMADORES	30	50	1.500
HABITACIONES DESPACHO	50	120	6.000
HABITACIONES USO DIURNO	40	50	2.000
HABITACIONES FAMILIARES	50	80	4.000
TOTAL HABITACIONES	470		27.100
ZONA Googlers	-	-	3.000
RESTAURANTE "ALIVE BULLI"	1	700	700
RESTAURANTE MEDITERRANEO	1	500	500
RESTAURANTES BUFFET TEMATICO	3	400	1.200
RESTAURANTES A LA CARTA	3	500	1.500
RESTAURANTE MASIA CATALANA	1	600	600
PIANO BAR	1	200	200
CAFETERIA	4	300	1.200
TERRAZA BAR	2	-	-
VINOTECA	1	300	300
			-
SPA	1	4.000	4.000
GIMNASIO	3	400	1.200
PISCINAS INTERIORES CLIMATIZADAS	3	300	900
SALA FITNESS	3	100	300
SALON CONVENCIONAL	3	100	300
SALAS DE REUNIONES	10	40	400
SALA TV	3	120	360
SALON JUEGOS	2	60	120
GUARDERIA	1	120	120
LUOTECA	1	140	140
LIBRERÍA, PAPELERIA	1	80	80
TIENDA REGALOS	1	80	80
PELUQUERIA	1	90	90
LAVANDERIA EXPRESS	1	100	100
RECEPCION, CONSERJERIA, HALL...	-	-	2.000
AREA SERVICIOS, INSTALACIONES, MTO	-	-	2.007
HELIPUERTO EN CUBIERTA	-	-	-
TOTAL USO HOTELERO			48.497 m ²



5.2.1.2 MULTICLIENTE

La configuración del hotel está abierta a público de distinto tipo, negocios, vacacional, etc. El diseño permitirá que convivan pero no se mezclen, generando recorridos y controlando los espacios para los diferentes clientes.

5.2.1.3 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS E INSTALACIONES

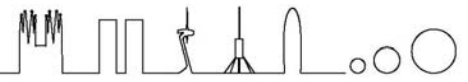
La tecnología nos diferencia. Las habitaciones ALIVE BUSINESS están equipadas con los últimos adelantos tecnológicos:

- o Televisor de pantalla grande con control remoto. Canales de películas por cable, películas de pago en la habitación.
- o Conexión gratuita a Internet (ADSL-Cable + WIFI), Contestador telefónico. Buzón de voz, teléfono con indicador de mensajes, servicio de despertador mediante llamadas, registro propio de entradas y salidas, mensajes de vídeo, revisión de cuenta y registro de salida.
- o Ordenador personal en la misma habitación.
- o Ducha de hidromasaje o sauna de última generación.

Además disponen de:

- o Cierre de puertas electrónico.
- o Bicicletas Estáticas.
- o Galán Planchador y cama King Size (1,80cm).
- o Refrigerador o minibar.
- o Escritorio con confortable y ergonómico sillón de trabajo.
- o Tomacorrientes a la altura del escritorio.
- o Servicio de café y té en la habitación.
- o Plancha y tabla de planchar.
- o Caja fuerte en la habitación.
- o Periódico gratuito todos los días.

Habitación Despacho. Traslade su Despacho. Ofrecemos habitaciones específicas convertibles como despachos-oficinas de trabajo, equipadas con mesa de despacho, ordenador portátil con conexión gratuita a Internet de banda ancha, fax + impresora + fotocopidora + escáner, video-proyector multimedia, y todo lo que pueda necesitar para trasladar su lugar de trabajo habitual a



nuestros hoteles. También son eficaces y aptas para realizar reuniones privadas de un número pequeño de participantes.

Habitación de uso diurno. La espera más placentera. Si tiene que esperar la salida de un vuelo o tiene varias horas entre dos reuniones de trabajo, ofrecemos un servicio de Habitaciones Day Use, donde puede descansar en horario diurno entre las 12'00h a 19'00h.

Habitaciones "ladiesaway". Cada día son más las mujeres ejecutivas viajeras. Disponemos de varias habitaciones exclusivas con detalles para las mujeres viajeras, con detalles tan sutiles como una mirilla en la puerta, estanterías especialmente grandes en el baño, productos de belleza.

Hoteles de Conexión. ALIVE BUSINESS ofrece dos hoteles de conexión con el Aeropuerto de El Prat, con el servicio gratuito de transporte Hotel-Aeropuerto-Hotel.

ALIVE BUSINESS CONVENTION & EVENT MANAGEMENT Ofrecemos a nuestros clientes un equipo de asesores dedicados a conseguir los requerimientos de su convención, conferencia, congreso o incentivo así como los siguientes beneficios:

- o Atención inmediata a su primera petición.
- o Orientación activa y compromiso por parte de nuestros expertos.
- o Un gran abanico de destinos selectos.
- o Entornos atractivos.
- o La sala de reuniones perfecta, satisfaciendo las medidas requeridas.
- o Los equipos audiovisuales más modernos y actuales.
- o Servicios de traducción simultánea, Cenas de Gala, Bufetes, Noches Temáticas y Decoraciones, Cócteles.
- o Entretenimiento y Eventos Sociales.
- o Actividades de Team Building, Ocio y Excursiones

Paquete Todo Incluido. 24 Horas, el cual incluye -a un precio cerrado- los servicios de: alojamiento, desayuno, reunión (incluidos los servicios de proyector y pantalla), almuerzo y-o cena, uno o dos coffe breaks, aguas minerales. Una gran ventaja para sus pequeños congresos y reuniones.



'check-in express ' y 'check-out' en la misma habitación

Hotel llave en mano, conviértase en el dueño de uno de nuestros hoteles durante uno o más días. Ofrecemos la posibilidad de alquilar en exclusividad nuestros hoteles uno o más días. De manera que todos sus empleados estarán a su entera disposición, además de ofrecer la posibilidad de personalizar las instalaciones hoteleras con la imagen corporativa de su empresa: Accesos, Recepción, Habitaciones, Salones, Restaurantes...etc.

Habitación para personas de movilidad reducida. Sin Barreras. Contamos con habitaciones habilitadas para personas con movilidad reducida, con más amplitud y facilidades para que se sientan como en casa.

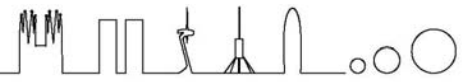
Habitación para fumadores. Sin Humos pero pensando en los que fuman. Aunque en las zonas comunes no está permitido fumar, disponemos de habitaciones exclusivas para clientes Fumadores, donde poder disfrutar de su estancia cómodamente.

Petit ALIVE con Bicicletas. Si deseas descubrir una de las ciudades más emblemáticas de la geografía española, de una manera diferente, ALIVE BUSINESS te ofrece la posibilidad de disfrutar de sus calles sobre dos ruedas. Ofrecemos el uso gratuito de bicicletas a los clientes alojados en nuestros hoteles, previa solicitud en el momento de realizar las reservas.

Paseos Guiados (Walking Tours). ALIVE BUSINESS no quiere que sus clientes dejen de conocer las ciudades con más encanto, por lo que ofrece a sus huéspedes visitas guiadas a la ciudad de Barcelona. Los paseos se pueden completar, además, con la posibilidad de alquilar un MP3, el cual conduce a los visitantes a través del Tour por los principales enclaves de la ciudad.

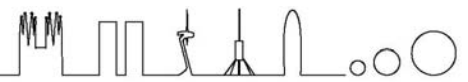
Room service 24h.

Habitación para mascotas. Nuestros amigos los perros son bienvenidos. Todos nuestros hoteles acogen con gusto a los fieles compañeros (Hasta 15kg). Las habitaciones están acondicionadas con una cama y platitos para la comida. Indicarlo al efectuar su reserva.



Habitación familiar. Los niños son protagonistas. Todos nuestros hoteles disponen de habitaciones familiares. Estas habitaciones están pensadas para que todos duerman cómodamente hasta familias con 4 niños. Los más pequeños tendrán su espacio pero sin las incómodas camas supletorias. También disponen de habitaciones familiares con cuna gratuita (solicitar disponibilidad al efectuar la reserva), canales de TV específicos y desayuno con productos infantiles: cereales, zumos de fruta, yogures, productos lácteos... Además, les recibimos con lo que más les gusta, un regalo muy especial.

Habitación Cuádruple y Séxtuple. Si la familia es grande nosotros también. Una de las características más exclusivas de ALIVE BUSINESS son las habitaciones familiares, especialmente diseñadas para una pareja con dos o más niños. Desde cuatro a seis personas pueden alojarse en la misma habitación sin ninguna cama supletoria y con la mayor intimidad.



5.2.2 CENTRO DE NEGOCIOS

5.2.2.1 INTRODUCCIÓN

Alive Business es miembro de la asociación española de centros de negocios que agrupa los mejores centros de España y que obliga a unas garantías de calidad de los servicios y de las instalaciones.



Garantizar que una sala de reunión cuente con servicio de catering, equipo audiovisual y asistencia técnica y administrativa no podía resultar más fácil. La flexible distribución de nuestras salas satisface todas sus necesidades de salas de conferencias, salas de formación y servicios de videoconferencia, por lo que podrá realizar reuniones efectivas en cualquier momento y lugar en que desee hacer negocios.

Queremos que usted se dedique a aquello en lo que más valor aporta y deje a Alive Business todo lo demás.

5.2.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

5.2.2.2.1 ZONIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE SUPERFICIES

La siguiente tabla refleja el reparto de superficie construida disponible para los distintos locales:

TIPO	Uds	m ²	TOTAL m ²
HALL, RECEPCION Y ZONAS COMUNES	-	-	2.500
AUDITORIO	1	-	3.000
SALAS PRESENTACIONES	5	200	1.000
DESPACHOS INDIVIDUALES	20	30	600
DESPACHOS CON SECRETARIA	20	50	1.000
OFICINA TEN (10 PUESTOS TRABAJO)	10	100	1.000
OFICINA MAX (50 PUESTOS DE TRABAJO)	3	800	2.400
BUSSINES VIP (PLANTA ENTERA)	1	10.800	10.800
SALAS REUNIONES	20	50	1.000
SALAS REUNIONES MAX	10	90	900
SALAS FORMACIÓN	20	120	2.400
OFICINA DE DIA	50	30	1.500
OFICINA VIRTUAL	-	-	-
COPISTERIA	1	100	100
ASESORIA LEGAL Y FISCAL	2	150	300
OFICINA TRADUCTORES	2	300	600
OFICINA MARKETING Y PUBLICIDAD	1	500	500
OFICINA MAILING	1	200	200
			-
CAFETERIA	2	250	500
RESTAURANTE BUFFET LIBRE	1	900	900
RESTAURANTE MIX	1	600	600



			-
AREA DE MASAJES	4	150	600
SALA RELAX	9	60	540
SALA JUEGOS	3	20	60
SALA DESCANSO	5	40	200
SALA TV	10	60	600
			-
OFICINA LA CAIXA	1	700	700
OFICINA BARCLAYS BANK	1	700	700
OFICINAS MUNICIPALES AYTO. BARCELONA	1	1.316	1.316
OFICINA BARCELONA TURISME	1	700	700
BIBLIOTECA	1	400	400
LUDOTECA	2	300	600
AREA SERVICIOS, INSTALACIONES, MTO	-	-	1.500
TOTAL CENTRO NEGOCIOS			39.716 m²

5.2.2.2.2 PROGRAMA DE SERVICIOS

A) SALAS DE REUNIONES



Perfectas para sus reuniones y conferencias externas. Nuestro personal de asistencia administrativa está disponible para atender cada necesidad de su empresa. Reúnanse en una sala atractiva y profesional que le permita centrarse en su agenda con un equipo innovador.

EQUIPAMIENTO:

- o Diferentes tamaños, con capacidad hasta para 18 personas.
- o Máxima representatividad, aportando a su empresa una excelente imagen y una atención profesional a sus clientes o socios.
- o Pantalla y proyector.
- o Teléfono manos libres. Con líneas preparadas para conferencias multipersona.
- o Pizarra.
- o Conexión eléctrica a Sistema de Alimentación Ininterrumpido (SAI)
- o Conexión a Internet alta velocidad, con conexión por cable y acceso Wifi



B) SALAS DE CONFERENCIAS



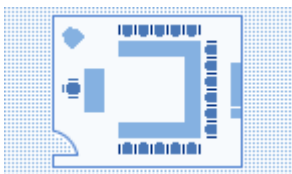
Realice una conferencia en un entorno espacioso, profesional y cómodo que favorezca una discusión de grupo constructiva y animada. Le permitimos centrarse en su agenda mientras gestionamos la logística.

C) SALA DE ENTREVISTAS



Entreviste a posibles empleados en un entorno íntimo que cree la impresión correcta e invite a mantener una conversación directa.

D) SALAS DE FORMACIÓN



Ideal para satisfacer todas sus necesidades de formación. Nuestras salas de formación, diseñadas especialmente, están equipadas con lo último en tecnología para presentaciones, con el respaldo de profesionales técnicos y administrativos.

E) VIDEOCONFERENCIA



Reduzca los gastos de viaje hasta un 75 por ciento mediante una conexión de vídeo segura que le permita ponerse en contacto con colegas y clientes. Organizaremos cada detalle para su conferencia y le proporcionaremos una asistencia técnica continuada.

F) DESPACHOS



Ponemos a su disposición despachos de 1 a 50 puestos de trabajo provistos de las más avanzadas instalaciones en voz y datos con un mobiliario moderno y funcional para que usted desempeñe su actividad en el marco más óptimo y agradable posible.



Incluye:

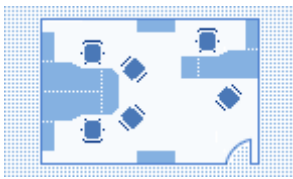
- o Uso exclusivo de su despacho, amueblado (acceso 24 h)
- o Mantenimiento, conservación y limpieza diaria.
- o Consumo de agua, electricidad, calefacción y aire acondicionado.
- o Gastos de comunidad e impuestos locales.
- o Uso de zonas comunes, de espera, de relax, vending y terraza.
- o Uso de tres medias jornadas de sala de reuniones al mes.
- o Prensa general y económica.
- o Sus señas de identidad.
- o Domiciliación fiscal y social de su empresa.
- o Utilización de nuestra dirección en su papelería.
- o Su nombre en el directorio de empresas de la entrada, y de la página web.
- o Alojamiento de 3 direcciones de correo electrónico.
- o El resto de servicios según tarifas.

- o Atención personalizada de sus visitas.
- o Atención personalizada de sus llamadas y recepción de mensajes a través de nuestra centralita.
- o Acceso a internet mediante banda ancha simétrica corporativa por fibra de vidrio.
- o Recepción, reparto y envío dos veces al día de su correspondencia.
- o Material de papelería, según tarifas.
- o Material informático, según tarifas.
- o Asesoría fiscal
- o Asesoría legal
- o Asesoría laboral
- o Asesoría marketing
- o Diseño de logo, papelería e imagen de empresa
- o Diseño de página web
- o Diseño de material promocional
- o Mailing
- o Agencia de viajes
- o Alquiler de coches
- o Floristería
- o Secretariado
- o Montaje de ferias, cursos, salones y convenciones.
- o Telecomunicaciones Datos...
- o



- o Cableado red de área local
- o Acceso a impresoras láser b/n y color desde su despacho
- o Acceso a intranet personalizada
- o Acceso videoconferencia.
- o Número telefónico propio.
- o Telefonía digital
- o Perfecta cobertura de móviles

G) OFICINA A JORNADA COMPLETA



Tanto si necesita una oficina para una sola persona o como si se trata de un equipo numeroso, nuestro centro de negocios le permite elegir un lugar de trabajo atractivo, profesional y equipado para satisfacer todas las necesidades de su empresa, por lo que puede maximizar la productividad y reducir los costes mensuales.

H) OFICINA A MEDIA JORNADA. OFICINA DE DÍA.



Maximice su productividad pagando sólo por el tiempo de uso de la oficina y disfrute de la completa asistencia técnica y administrativa de Alive Business mientras esté en ella. Con 80 horas al mes de uso de oficina privada, una oficina a media jornada es ideal para profesionales que requieren una presencia en el mercado local, pero no necesitan una oficina a jornada completa.

I) OFICINA VIRTUAL

Con una Oficina Virtual de Alive Business, su empresa contará con las ventajas de una oficina de prestigio pagando sólo parte del precio de una oficina tradicional.

Disfrute de todas las ventajas de disponer de una oficina completamente equipada sin moverse de su ubicación actual, incluida la prioridad de acceso a nuestras oficinas y salas de reuniones mientras trabaja en el terreno, le proporcionamos entre otras las siguientes ventajas:

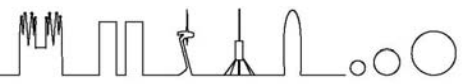
- o Recepción y reenvío de correo: se recibe el correo, se firman los paquetes y se envían al cliente según sus instrucciones



- o Tarifas preferentes en material de oficina y mensajería: Benefíciense de descuentos con TNT, etc.
- o Acceso a oficinas y salas de reuniones disponibles: trabaje desde cualquiera de nuestras oficinas disponibles.
- o Asistencia administrativa y técnica a petición: acceda a nuestro equipo de asistencia técnica y administrativa.
- o Un número de teléfono local: proporcione un número de teléfono local a todos sus contactos.
- o Contestación telefónica personalizada: un recepcionista profesional contesta a sus llamadas en nombre de la empresa de acuerdo con sus especificaciones.
- o Desvío de llamadas: una tecnología especializada permite redireccionar las llamadas a su número principal.
- o Buzón de voz: configuración remota y recuperación de su correo de voz personal las 24 horas del día, los siete días de la semana.
- o Faxes de entrada y salida: utilice nuestro número de fax local. Recopilaremos y le enviaremos los faxes que reciba, dondequiera que se encuentre.
- o Directorio de empresas: su empresa aparecerá en el directorio del edificio o planta, con los demás clientes del centro.
- o Busque y compre un programa de Oficina Virtual seguro de su documentación confidencial como el lugar ideal para negociar y cerrar operaciones.

5.2.2.2.3 SERVICIOS ADICIONALES

- o Acceso 24 horas, 365 días del año, para clientes con despacho en el centro, y de 07:30 a 20:00 (ininterrumpido), para clientes puntuales.
- o Asistencia de nuestro personal.
- o Atención de asistentes y ubicación en sala de espera.
- o Prensa diaria en zonas comunes.
- o Acceso a la Cafetería / Office, con posibilidad de solicitar servicio de bebidas.
- o Acceso a salas de reuniones.
- o Posibilidad de usar servicios del centro de negocios (teléfono, impresora, escáner).



- o Servicio de secretariado: mecanografiado, impresión y ensobrado, encuadernación, fotocopias, escaneado de documentos, etc.
- o Acceso a la zona de impresión, copistería, encuadernación, etc., pudiendo usar impresora láser a color y escáner, accesibles a través de la red local.
- o Acceso preferencial a otros servicios concertados.
- o Conexión a Internet alta velocidad.
- o Acceso a intranet de clientes, con almacenamiento privado y copia de seguridad diaria de la información.
- o Conexión eléctrica a Sistema de Alimentación Ininterrumpido (SAI)
- o Limpieza diaria y mantenimiento.
- o Seguridad 24 horas.
- o Acceso a la Cafetería / Office.
- o Posibilidad de contratar servicio de secretariado
- o Cursos de: Grafología, Tabaquismo, Risoterapia.

5.2.2.2.4 SERVICIOS CONCERTADOS

Para facilitarle aún más las cosas, hemos concertado una serie de servicios para nuestros clientes en condiciones preferenciales:

- o Alquiler y venta de sistemas informáticos y electrónicos (pantallas de plasma, monitores, ordenadores, etc.).
- o Paquetería y mensajería.
- o Compra de material de oficina y de consumibles informáticos.
- o Asesoría fiscal y laboral.
- o Auditoría de cuentas.
- o Consultoría estratégica.
- o Finanzas corporativas, incluyendo la valoración y compraventa de empresas y negocios.
- o Análisis de proyectos empresariales y búsqueda de fondos para su puesta en marcha.
- o Agencia de comunicación y publicidad.
- o Gestión y registro de marcas.



- o Mantenimiento informático.
- o Organización de eventos.
- o Azafatas.
- o Búsqueda de información.
- o Traducción de documentos.
- o Catering.
- o Reservas de viajes.



5.2.3 APARCAMIENTO

5.2.3.1 ZONIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE SUPERFICIES

La siguiente tabla refleja el reparto de superficie construida disponible para los distintos locales:

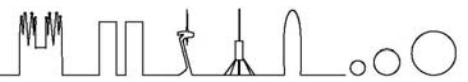
TIPO	Uds	m ²	TOTAL m ²
ZONAS ACCESO Y CIRCULACION	4	3.000	12.000
ZONAS MANTENIMIENTO/PERSONAL/ASEOS	4	691	2.764
VESTIBULOS Y ESCALERAS	4	500	2.000
PLAZAS PARKING (2,4x4,5m)	2.000	11	21.600
PLAZAS MINUSVÁLIDOS (4,5x3,5m)	80	16	1.260
PLAZAS AUTOBUSES (15x6m)	40	90	3.600
TOTAL PARKING			43.224 m²

5.2.3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

El parking diseñado en cuatro plantas de sótano, cuenta con un total de 2000 plazas, de ellas se reservan para uso exclusivo del Hotel 282+10 y para uso del centro de negocios 181+10. En ambos casos se reservan 10 plazas de parking para minusválidos.

El parking cuenta además con 10 plazas de autobuses para el Hotel y 10 para el centro de negocios.

El resto de plazas serán de pago en régimen de alquiler por fracciones de tiempo.



5.3 LA EXPLOTACIÓN

5.3.1 CONCEPTO. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Dentro del ciclo integral de proyecto de Alive Business el periodo de explotación es la parte principal de negocio.

La concesión es a 30 años, por lo que debemos contar con un activo muy importante que es el efecto “tiempo” y que estará directamente relacionado con nuestro éxito.

Es decir estamos hablando de realizar un correcto mantenimiento preventivo del edificio, gestionar los espacios, limpieza de edificios y atender todas las peticiones que nuestros clientes tengan.

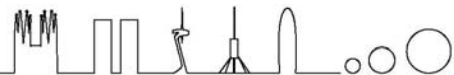
5.3.2 PROGRAMA DE INGRESOS Y GASTOS

Dentro de los objetivos de nuestro negocio se firma un contrato con la cadena hotelera Hyatt para la explotación de Alive Business. La cadena estará presente desde la fase de proyecto.

Para la determinación de las cifras de negocio a acordar con Hyatt, primero se realiza un estudio intensivo de ingresos y gastos. Dicho estudio está realizado con datos de edificios similares y precios medios del mercado en la zona.

Ingresos

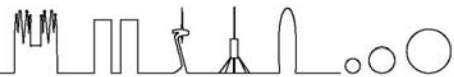
USO HOTELERO - HOTEL								
TIPO	Uds	m2	TOTAL m2	nº pax maximo	PRECIO MEDIO	Ud	USO %	USO /DIA
SUITES	20	250	5.000	40	350,00 €	noche	-	-
JUNIOR SUITE	30	90	2.700	60	260,00 €	noche	-	-
HABITACIONES CONVENCIONALES	240	40	9.600	480	100,00 €	noche	-	-
HABITACIONES ADAPTADAS MINUSVALIDOS	20	60	1.200	40	190,00 €	noche	-	-
HABITACIONES LADIESAWAY	40	70	2.800	80	200,00 €	noche	-	-
HABITACIONES FUMADORES	30	50	1.500	60	110,00 €	noche	-	-
HABITACIONES DESPACHO	50	120	6.000	100	240,00 €	noche	-	-
HABITACIONES USO DIURNO	40	50	2.000	80	80,00 €	noche	-	-
HABITACIONES FAMILIARES	50	80	4.000	200	180,00 €	noche	-	-
TOTAL HABITACIONES	470		27.100	1.140				
ZONA Googlers	-	-	3.000	100	25,00 €	M2/MES	-	-
RESTAURANTE "ALIVE BULLI"	1	700	700	117	100,00 €	comida	10%	1
RESTAURANTE MEDITERRANEO	1	500	500	83	30,00 €	comida	10%	2
RESTAURANTES BUFFET TEMATICO	3	400	1.200	67	25,00 €	comida	20%	2
RESTAURANTES A LA CARTA	3	500	1.500	83	50,00 €	comida	20%	1
RESTAURANTE MASIA CATALANA	1	600	600	100	30,00 €	consum.	20%	1



PIANO BAR	1	200	200	33	3,00 €	consum.	20%	1
CAFETERIA	4	300	1.200	50	3,00 €	consum.	40%	1
TERRAZA BAR	2	-	-	-	-	-	-	-
VINOTECA	1	300	300	50	4,00 €	consum.	30%	1
ROOM SERVICE					20,00 €	servicio	10%	1
TOTAL RESTAURACION			-	583				
SPA	1	4.000	4.000	100	30,00 €	tratam.	10%	1
GIMNASIO	3	400	1.200	60	5,00 €	dia	30%	1
PISCINAS INTERIORES CLIMATIZADAS	3	300	900	30	GRATIS	-	-	-
SALA FITNESS	3	100	300	10	GRATIS	-	-	-
SALON CONVENCIONAL	3	100	300	30	200,00 €	dia	10%	1
SALAS DE REUNIONES	10	40	400	40	150,00 €	dia	15%	2
SALA TV	3	120	360	36	GRATIS	-	-	-
SALON JUEGOS	2	60	120	-	4,00 €	dia	8%	1
GUARDERIA	1	120	120	-	GRATIS	-	-	-
LUDOTECA	1	140	140	-	GRATIS	-	-	-
LIBRERIA, PAPELERIA	1	80	80	-	1,50 €	habit.	40%	1
TIENDA REGALOS	1	80	80	-	2,50 €	habit.	20%	1
PELUQUERIA	1	90	90	-	15,00 €	habit.	15%	1
LAVANDERIA EXPRESS	1	100	100	-	4,00 €	habit.	20%	1
HELIPUERTO EN CUBIERTA	-	-	-	-	200,00 €	hora	5%	1
RECEPCION, CONSERJERIA, HALL...	-	-	2.000	-	-	-	-	-
AREA SERVICIOS, INSTALACIONES, MTO	-	-	2.007	-	-	-	-	-
TOTAL SERVICIOS								
TOTAL USO HOTELERO			48.497					

USO TERCARIO

CENTRO DE NEGOCIOS								
ESTADISTICAS 30€/M2 Y MES OFICINAS		PRECIO €/M2 ALIVE BUSINESS:			50,00 €	(Usada en cálculos)		
TIPO	Uds	m2	TOTAL m2					
HALL, RECEPCION Y ZONAS COMUNES	-	-	2.500	-	-	-	-	-
AUDITORIO	1	-	3.000	600	2.000,00 €	USO	60%	2
SALAS PRESENTACIONES	5	200	1.000	333	700,00 €	USO	70%	3
DESPACHOS INDIVIDUALES	20	30	600	20	50,00 €	M2/MES	80%	-
DESPACHOS CON SECRETARIA	20	50	1.000	40	50,00 €	M2/MES	70%	-
OFICINA TEN (10 PUESTOS TRABAJO)	10	100	1.000	100	50,00 €	M2/MES	70%	-
OFICINA MAX (50 PUESTOS DE TRABAJO)	3	800	2.400	150	50,00 €	M2/MES	80%	-
BUSSINES VIP (PLANTA ENTERA)	1	10.800	10.800	309	50,00 €	M2/MES	-	-
SALAS REUNIONES	20	50	1.000	250	100,00 €	USO	70%	3
SALAS REUNIONES MAX	10	90	900	225	170,00 €	USO	60%	3
SALAS FORMACIÓN	20	120	2.400	240	500,00 €	USO	60%	1
OFICINA DE DIA	50	30	1.500	50	25,00 €	M2/MES	60%	1
OFICINA VIRTUAL	90	-	-	90	50,00 €	M2/MES	60%	1
TOTAL PAX				2.407				
COPISTERIA	1	100	100	24.069	3,33 €	FOTOC	-	-
ASESORIA LEGAL Y FISCAL	2	150	300	-	50,00 €	M2/MES	-	-
OFICINA TRADUCTORES	2	300	600		50,00 €	M2/MES	-	-
OFICINA MARKETING Y PUBLICIDAD	1	500	500		50,00 €	M2/MES	-	-
OFICINA MAILING	1	200	200		50,00 €	M2/MES	-	-
			-					
CAFETERIA	2	250	500	83	3,00 €	CONSUM	20%	1
RESTAURANTE BUFFET LIBRE		900	900	150	15,00 €	COMIDA	10%	1



	1							
RESTAURANTE MIX	1	600	600	100	20,00 €	COMIDA	10%	1
			-					
AREA DE MASAJES	4	150	600	30	100,00 €	SESION	-	1
SALA RELAX	9	60	540	54	-	-	-	-
SALA JUEGOS	3	20	60	12	-	-	-	-
SALA DESCANSO	5	40	200	20	-	-	-	-
SALA TV	10	60	600	120	-	-	-	-
			-					
OFICINA LA CAIXA	1	700	700	-	50,00 €	M2/MES	-	-
OFICINA BARCLAYS BANK	1	700	700		50,00 €	M2/MES	-	-
OFICINAS MUNICIPALES AYTO. BARCELONA	1	1.316	1.316		-	-	-	-
OFICINA BARCELONA TURISME	1	700	700		-	-	-	-
BIBLIOTECA	1	400	400		-	-	-	-
LUDOTECA	2	300	600		-	-	-	-
AREA SERVICIOS, INSTALACIONES, MTO	-	-	1.500	-	-	-	-	-
TOTAL CENTRO NEGOCIOS			39.716					

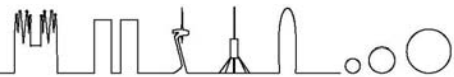
PARKING

TIPO	Uds	m2	TOTAL m2					
ZONAS ACCESO Y CIRCULACION	4	3.000	12.000	-	-	-	-	-
ZONAS MANTENIMIENTO/PERSONAL/ASEOS	4	691	2.764	-	-	-	-	-
VESTIBULOS Y ESCALERAS	4	500	2.000	-	-	-	-	-
PLAZAS PARKING (2,4x4,5m)	2.000	11	21.600		20,00 €	DIA	40%	1
RESERVADAS HOTEL	282	-	-	-	20,00 €	DIA	40%	1
RESERVADAS CENTRO NEGOCIOS	181	-	-	-	20,00 €	DIA	40%	1
PLAZAS MINUSVÁLIDOS (4,5x3,5m)	80	16	1.260		20,00 €	DIA	40%	1
RESERVADAS HOTEL	10	-	-	-	20,00 €	DIA	40%	1
RESERVADAS CENTRO NEGOCIOS	10	-	-	-	20,00 €	DIA	40%	1
PLAZAS AUTOBUSES (15x6m)	40	90	3.600		30,00 €	DIA	40%	1
RESERVADAS HOTEL	10	-	-	-	30,00 €	DIA	40%	1
RESERVADAS CENTRO NEGOCIOS	10	-	-	-	30,00 €	DIA	40%	1
TOTAL PARKING			43.224					



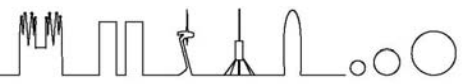
Gastos

HOTEL				
TIPO	Nº	COSTE MEDIO UD.	COSTE ANUAL	OBSERVACIONES
INVERSION EN MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO				
Habitaciones hotel	470	30.000,00 €	14.100.000,00 €	
Restaurantes	8	300.000,00 €	2.400.000,00 €	
Cafeterías	8	120.000,00 €	960.000,00 €	
Zonas de ocio, salud	1	1.000.000,00 €	1.000.000,00 €	
Zonas de servicio	1	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €	
			- €	
TOTAL INVERSIÓN EN MOBILIARIO			21.460.000,00 €	
GASTOS DE PERSONAL (SUELDO + SS)				
Director General	1	150.000,00 €	150.000,00 €	
Director Alojamiento	1	90.000,00 €	90.000,00 €	
Gobernanta	4	30.000,00 €	120.000,00 €	
Camareras habitaciones	30	18.000,00 €	540.000,00 €	
Jefe recepción	2	40.000,00 €	80.000,00 €	
Recepcionistas	8	20.000,00 €	160.000,00 €	
Botones	6	18.000,00 €	108.000,00 €	
Call center	3	25.000,00 €	75.000,00 €	
Director Alimentos y Bebidas	1	90.000,00 €	90.000,00 €	
Jefe cocina	8	50.000,00 €	400.000,00 €	
Jefe restaurante	10	50.000,00 €	500.000,00 €	
Maitre	10	40.000,00 €	400.000,00 €	
Sumiller	3	40.000,00 €	120.000,00 €	
Jefe cafeteria	6	40.000,00 €	240.000,00 €	
Camareros	80	18.000,00 €	1.440.000,00 €	
Cocineros	53	30.000,00 €	1.590.000,00 €	
Director RRHH	1	90.000,00 €	90.000,00 €	
Oficinistas	8	25.000,00 €	200.000,00 €	
Director servicios	1	90.000,00 €	90.000,00 €	
Jefe organización de eventos	10	40.000,00 €	400.000,00 €	
Personal SPA. Gimnasio	20	25.000,00 €	500.000,00 €	
Personal salones	30	25.000,00 €	750.000,00 €	
Guias turísticos	3	35.000,00 €	105.000,00 €	
Personal guarderia	3	25.000,00 €	75.000,00 €	
Personal tiendas, peluqueria	4	25.000,00 €	100.000,00 €	
Personal seguridad	12	28.000,00 €	336.000,00 €	
			- €	
TOTAL GASTOS PERSONAL	318		8.749.000,00 €	
GASTOS EN MATERIA PRIMA				
	1140	30,00 €	4.993.200,00 €	30€/dia persona * ocupación
OTROS GASTOS				
Asesores chefs	1	400.000,00 €	400.000,00 €	
Piloto	1	100.000,00 €	100.000,00 €	
Convenios con empresas barcelona	1	400.000,00 €	400.000,00 €	
Gastos de constitución y primer establecimiento	1	36.000,00 €	36.000,00 €	
Gastos publicidad	1	250.000,00 €	250.000,00 €	
Gastos inmovilizado (coches+equipos informaticos)	1	200.000,00 €	200.000,00 €	
Gastos amortización mobiliario	1	200.000,00 €	200.000,00 €	
TOTAL OTROS GASTOS			1.586.000,00 €	
TOTAL GASTOS HOTEL			36.788.200,00 €	



CENTRO DE NEGOCIOS				
TIPO	Nº	COSTE MEDIO UD.	COSTE ANUAL	OBSERVACIONES
INVERSION EN MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO				
Mobiliario y equipamiento centro negocios	1	300,00 €	11.914.800,00 €	20% COSTE CONSTRUCCION
TOTAL INVERSIÓN EN MOBILIARIO Y EQUIP.			11.914.800,00 €	
GASTOS DE PERSONAL (SUELDO + SS)				
Director General	1	150.000,00 €	150.000,00 €	
Jefe protocolo	2	90.000,00 €	180.000,00 €	
Recepcionistas	6	20.000,00 €	120.000,00 €	
Call center	3	25.000,00 €	75.000,00 €	
Jefe cocina	2	50.000,00 €	100.000,00 €	
Jefe restaurante	2	50.000,00 €	100.000,00 €	
Maitre	2	40.000,00 €	80.000,00 €	
Jefe cafeteria	2	40.000,00 €	80.000,00 €	
Camareros	15	18.000,00 €	270.000,00 €	
Cocineros	10	30.000,00 €	300.000,00 €	
Administrativos	6	25.000,00 €	150.000,00 €	
Jefe organización de eventos	1	40.000,00 €	40.000,00 €	
Personal salones	25	25.000,00 €	625.000,00 €	
Personal ludoteca, biblioteca	2	25.000,00 €	50.000,00 €	
Personal copisteria	2	25.000,00 €	50.000,00 €	
Personal seguridad	8	28.000,00 €	224.000,00 €	
			- €	
TOTAL GASTOS PERSONAL	89		2.594.000,00 €	
GASTOS EN MATERIA PRIMA	-	-	1.183.966,60 €	5% SOBRE VENTAS
GASTOS AMORTIZACIÓN MOBILIARIO	1	100.000,00 €	100.000,00 €	GASTOS AMORTIZACIÓN MOBILIARIO
TOTAL GASTOS CENTRO NEGOCIOS			15.792.766,60 €	

PARKING				
TIPO	Nº	COSTE MEDIO UD.	COSTE ANUAL	OBSERVACIONES
INVERSION EN MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO				
Mobiliario y equipamiento centro negocios	-	- €	1.188.660,00 €	5% COSTE CONSTRUCCION
TOTAL INVERSIÓN EN MOBILIARIO Y EQUIP.			1.188.660,00 €	
GASTOS DE PERSONAL (SUELDO + SS)				
Director parking	1	80.000,00 €	80.000,00 €	
Jefe seguridad	1	60.000,00 €	60.000,00 €	
Personal de seguridad	4	28.000,00 €	112.000,00 €	
Vigilante nocturno	4	28.000,00 €	112.000,00 €	
Administrativo	5	20.000,00 €	100.000,00 €	
TOTAL GASTOS PERSONAL	16		464.000,00 €	
OTROS GASTOS (materiales, amortizaciones, etc.)	1	20.000,00 €	20.000,00 €	
TOTAL GASTOS PARKING			1.672.660,00 €	



5.3.3 FACILITY MANAGEMENT

5.3.3.1 DEFINICIÓN

El Facility Management es un modelo de gestión de los recursos inmobiliarios de las empresas, que tiene como objetivo la adecuación permanente de éstos a la organización y al equipo humano de las compañías al menor coste posible, mediante la integración de todas las responsabilidades de gestión sobre dichos recursos en la figura del Facility Manager (Definición procedente de la SEFM (Sociedad Española de Facility Management)).

El Facility Management es una función de negocio esencial que consiste en el desarrollo de la estrategia corporativa respecto a los recursos inmobiliarios, política de optimización de espacios, coordinación de los proyectos de construcción, renovación y reubicación, contratación de todos los productos y servicios relacionados con el correcto funcionamiento, conservación y mantenimiento de los edificios, sus instalaciones, sus activos tecnológicos, el mobiliario, etc.

Una buena gestión del Facility Management suele llevar consigo la implantación de herramientas informáticas de apoyo a esa gestión de servicios generales asociados a edificios e instalaciones. Estas herramientas, compartiendo información en un entorno instrumentado para la web y de uso sencillo, ofrecen funcionalidades tales como gestión de espacios, gestión de operaciones y mantenimientos preventivo y correctivo, gestión de contratos asociados a los inmuebles (arrendamientos y otros servicios de seguridad, limpieza,...), etc.

Estos sistemas consiguen que el cliente obtenga tres beneficios principales de una buena gestión de su infraestructura:

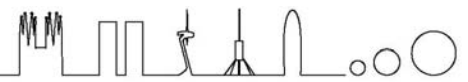
- o Garantizar que funciona como es debido y al menor coste posible
- o Maximizar la rentabilidad de las inversiones realizadas, y
- o Mejorar la productividad del empleado.

Las nuevas reglamentaciones en cuestiones como Inspección Técnica de Edificios, Prevención de Riesgos Laborales y aspectos Medioambientales aconsejan la implantación de servicios profesionales especializados permanentes en las empresas e industrias.

El servicio de Facilities es capaz de suministrar de forma integral cualquier servicio demandado por las empresas y ajustarse a las necesidades específicas de cada Cliente.

5.3.3.2 BENEFICIOS DEL FACILITY MANAGEMENT

- o Un interlocutor único para todos los servicios
- o Aumentar la calidad de los servicios



- o Optimizar los costes asociados
- o Simplificar la gestión de recursos humanos
- o Mayor flexibilidad frente a variaciones de la actividad
- o Reducir los costes/incrementar la rentabilidad de los activos.
- o Optimizar los procedimientos
- o Incrementar la productividad impulsado por el entorno de trabajo.
- o Mejorar la satisfacción de los usuarios en la gestión de las facilities.
- o Ofrecer soluciones alternativas de gestión sub-contratada.

5.3.3.3 GESTIONAR LOS INMUEBLES Y LOS SERVICIOS GENERALES PARA CREAR VALOR

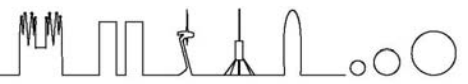
Para la mayoría de las organizaciones, los activos inmobiliarios representan el segundo coste operativo, sólo detrás de los salarios de los empleados. Las inversiones en inmuebles son de las más importantes que realizan las compañías, por tanto es claro que una buena gestión de los mismos mejore los resultados y el balance de las compañías.

Las empresas de ingeniería, arquitectura y consultoría tienen como función principal el diseño, ejecución y puesta en marcha de proyectos de infraestructura. La finalidad es evidente aunque no siempre está clara: minimizar el coste total de propiedad y no sólo el de adquisición o creación. Para esto es cada vez más importante dotar a los clientes de sistemas que gestionen eficientemente esa infraestructura desde que comienza el proceso de diseño hasta que termina su vida útil.

Los sistemas de gestión de infraestructuras ayudan en la gestión del ciclo de vida completo de los activos que componen una organización, desde el momento en que se piensa en incorporarlos (por compra, alquiler, leasing, etc.), se instalan y se mantienen, hasta su retirada o eventual reciclaje.

5.3.3.4 LAS CINCO PREGUNTAS CLAVE DE LA GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS.

Hay cinco preguntas clave de la gestión de infraestructuras que todos nos deberíamos hacer para conocer cuál es el grado de conocimiento que tenemos de los activos que componen nuestra organización y qué posibilidades existen para optimizar costes y maximizar la rentabilidad de las inversiones realizadas:



- o ¿Qué activos tenemos?
- o ¿Dónde se encuentran?
- o ¿Cómo están funcionando?
- o ¿Cuánto nos está costando?
- o ¿Están los activos alineados con la estrategia de la compañía?

Sólo con el control y el conocimiento de las respuestas a esas preguntas podemos gestionar adecuadamente y tomar decisiones de negocio rigurosas.

5.3.3.5 LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA GESTIÓN DEL FACILITY MANAGEMENT.

Una óptima gestión del Facility Management a través de herramientas informáticas de apoyo permite conseguir los siguientes beneficios:

- o Seguimiento y control de toda la cartera inmobiliaria (información descentralizada y distribuida en múltiples formatos).
- o Ayuda a la toma de decisión de adquisiciones, desinversiones, expropiaciones y arrendamientos de inmuebles con información rigurosa.
- o Óptima gestión del inventario y auditoría de los activos asociados a un inmueble.
- o Gestión de bienes y derechos inmobiliarios y control de su inventario.
- o Gestión de arrendamientos.
- o Control de los contratos de alquiler y leasing/renting: importes y fechas críticas.
- o Gestión de espacios, cambios y traslados. Integración con herramientas gráficas CAD y GIS.
- o Gestión de los contratos de servicios asociados a un inmueble: seguridad, limpieza, etc.
- o Gestión de los mantenimientos preventivo y correctivo.
- o Control de los contratos de garantía asociados a un activo o a un trabajo de mantenimiento.
- o Gestión de presupuestos.
- o Gestión documental.
- o Realización de informes de gestión.



5.3.3.6 LOS GRANDES BENEFICIADOS DE UNA ÓPTIMA GESTIÓN DEL FM

Los grandes beneficiados de una óptima gestión del Facility Management son tres grupos principalmente:

- o Los accionistas, pues ven maximizada la rentabilidad de las inversiones (ROI), lo que redundará en una mayor rentabilidad del capital (ROE)
- o Las personas que trabajan en los Departamentos de Servicios Generales, pues cuentan con una información centralizada y actualizada para que la toma de decisiones de negocio sea óptima, y el nivel de servicio que se dé a los usuarios sea máximo.
- o Los propios empleados, que con un buen conocimiento de la infraestructura y activos que le rodean trabajan con una mayor productividad.

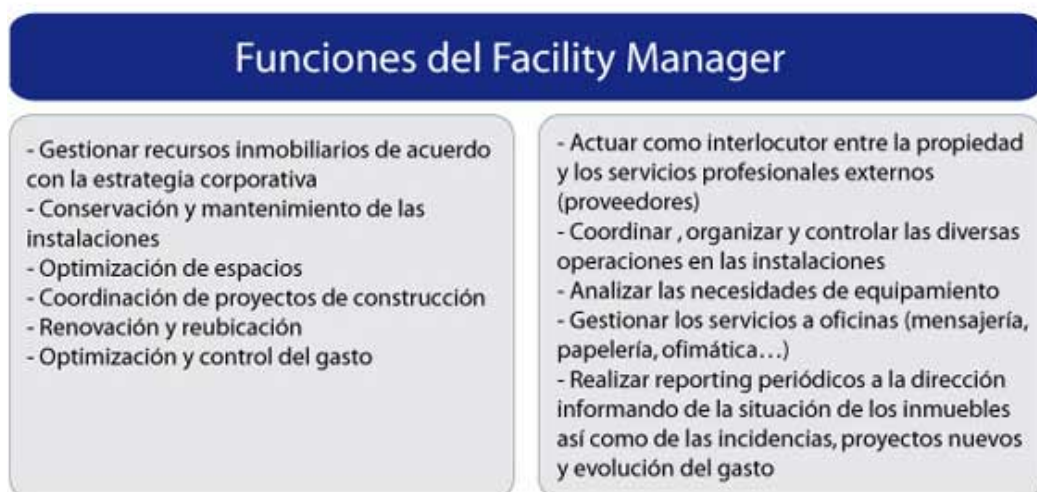
5.3.3.7 PLANIFICACIÓN

Para Alive Business la gestión integral de los edificios constituye una de las partes esenciales del negocio.

Según las estadísticas especializadas del sector, para edificios mayores de 20.000 m², es rentable la figura del Facility manager.

Contrataremos un servicio de Facility Management a través de la empresa ISS, que estará presente desde la fase de diseño y concepción.

5.3.3.8 FUNCIONES DEL FACILITY MANAGER





5.3.3.9 SERVICIOS PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA DE FACILITY

5.3.3.9.1 AHORRO DE COSTES

Consideramos de vital importancia darle a nuestro servicio un enfoque financiero. Alive Business ha conseguido reducir el coste de sus clientes siguiendo un modelo sencillo que genera ahorro y controla el gasto.



5.3.3.9.2 LIMPIEZA

Nuestros esfuerzos van dirigidos a ofrecer un servicio de calidad, acorde con las necesidades del inmueble, diferenciando distintos tipos de limpieza.

Limpieza de Edificios, Oficinas y Locales

Se trata de una limpieza de frecuencia regular que influye en el bienestar diario del usuario. El objetivo es alcanzar un servicio de calidad a un precio contenido.

Limpieza de Obra

Limpiezas que se acometen una vez terminada una obra o una reforma y que requieren la utilización de materiales especiales. El objetivo que perseguimos es que el usuario se encuentre con unas instalaciones perfectamente acondicionadas para el cómodo desarrollo de su actividad.



Limpiezas Especiales

Son limpiezas especializadas, que están condicionadas por factores extraordinarios (legislación, imagen de marca, peculiaridad de las instalaciones...)

5.3.3.9.3 MANTENIMIENTO TÉCNICO

Nuestro objetivo es que el cliente se preocupe únicamente de su negocio, de su actividad productiva.

Para ello, además del mantenimiento técnico nos encargamos de que el inmueble se encuentre en orden con la Normativa Vigente, nos ocupamos de que pase las revisiones pertinentes, tanto del propio inmueble (fachada, estructuras) como de sus instalaciones (A/C, ascensores, etc...).

Todo para que nuestro cliente concentre todos sus esfuerzos en ser cada vez más competitivo.

Nos ocupamos de diseñar e implantar un plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo:

Mantenimiento Preventivo: fundamental para evitar averías que puedan interrumpir el desarrollo normal de la actividad del usuario y que supongan un coste mayor. Un buen mantenimiento preventivo minimiza la frecuencia de acciones correctivas.

Mantenimiento Correctivo: en caso de avería la clave está en dar soluciones rápidas de manera que se cause el menor inconveniente a nuestro cliente.

Sistemas de Climatización: Aire Acondicionado y calefacción.

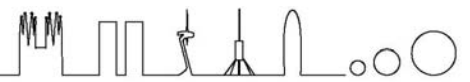
Instalaciones eléctricas: iluminación, cuadros.

5.3.3.9.4 MANTENIMIENTO DE ZONAS VERDES

Mantenimiento y conservación de espacios ajardinados, asesoramiento en el desarrollo y ejecución de nuevos proyectos, mantenimiento diario de plantas ornamentales interiores.

5.3.3.9.5 SEGURIDAD

En Alive Business queremos asumir el reto de una Seguridad diferente que dote de protección permanente tanto a las personas como a los bienes materiales. Para ello, ofrecemos soluciones de vigilancia activa adecuadas a las necesidades de nuestros clientes.



5.3.3.9.6 OBRAS Y REFORMAS

Sabemos que las necesidades de nuestros clientes cambian a lo largo del tiempo. Contamos con un equipo profesional de construcciones, obras y reformas, realizamos presupuestos sin compromiso.

Es importante poder contar con un proveedor de confianza que ofrezca calidad y precio cumpliendo con los plazos pactados.

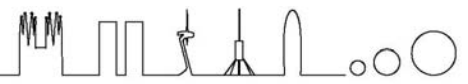
- o Proyectos llave en mano
- o Instalaciones eléctricas, voz y datos
- o Pintura, techo y suelo
- o Cambios de distribución
- o Adecuaciones
- o Diseño y proyecto
- o Fontanería
- o Panelado de oficina

5.3.3.9.7 MUDANZAS

Queremos ofrecer soluciones que se adapten a un entorno dinámico en continua evolución.

Por eso ofrecemos a nuestros clientes un servicio de mudanzas que completa nuestra oferta de servicios por un solo proveedor.

- o Mudanzas
- o Reubicaciones
- o Cambios de sede



- o Gestión del espacio

5.3.3.9.8 CONSERJERÍA, RECEPCIÓN Y MENSAJERÍA

Una adecuada selección del personal necesario para cubrir los puestos de conserjería y recepción puede ser clave en la transmisión de la imagen y filosofía de empresa de cada uno de nuestros clientes.

Por eso desde Alive Business queremos garantizar un proceso de selección riguroso, inmediato y eficaz, que minimice al máximo las molestias originadas por el mal funcionamiento de estos servicios.

También el área de transporte y logística es en muchos casos esencial para el buen funcionamiento de los negocios.

Desde esta perspectiva, en Alive Business proponemos servicios de mensajería que garantizan la máxima eficacia en la entrega y una calidad óptima, en los que existe un seguimiento instantáneo y las incidencias – en su caso- son comunicadas puntualmente.

5.3.3.9.9 CATERING

Este servicio nos diferencia una vez más de la competencia.

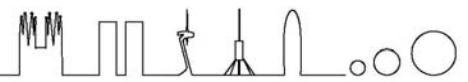
En un entorno competitivo como el actual, el bienestar tanto de trabajadores como de clientes influye directamente en el éxito de una empresa.

Catering para empleados

- o Máquinas de vending
- o Suministradores de Agua
- o Máquinas de café

Catering para clientes

- o Organización de desayunos y comidas en la oficina del cliente
- o Cocktails



5.3.3.9.10 SUMINISTROS Y CONSUMIBLES

Ponemos a disposición de nuestros clientes el departamento de compras para proveerles de suministros y consumibles de oficina al mejor precio.



5.3.3.9.11 GESTIÓN DE ESPACIO

Contamos con un equipo altamente cualificado que nos permite ofrecer un proyecto integral y personalizado, que permite a nuestros clientes:

- o Ahorrar costes como consecuencia de la optimización de la superficie que las compañías necesitan para desempeñar su actividad.
- o Aprovechar el máximo el espacio disponible
- o Mejorar las comunicaciones
- o Favorecer un mayor rendimiento de los empleados
- o Desde Alive Business diferenciamos cuatro fases independientes para la consecución de nuestros objetivos



5.3.3.10 GESTIÓN DE ACTIVOS-GESTIÓN DE MANTENIMIENTO.

La gestión de activos y recursos de nuestros edificios se planificará a través del software FAMA /AFM en su versión 6.

Para la gestión de mantenimiento se utilizará el programa informático MantTest, herramienta informática creada para dar soporte en la Gestión del Mantenimiento. Su misión principal es la de facilitar el manejo de todos los conceptos relacionados con el mantenimiento: Equipos, operaciones, recursos, calendarios, categorías, tipos de trabajos, zonas, órdenes de trabajo, costes...



6 ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA



ÍNDICE DE ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA

6.1. INTRODUCCIÓN

6.2. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

6.2.1. INVERSIÓN INICIAL EN UP4

6.2.2. INVERSIÓN INICIAL EN UP5

6.2.3. INVERSIÓN INICIAL EN UP8

6.2.4. OTROS GASTOS

6.3. DETERMINACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTAICÓN

6.3.1. INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN EN UP4

6.3.2. INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN EN UP5

6.3.3. HOTEL Y CENTRO DE NEGOCIOS EN UP8

6.3.4. OTROS INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTAICÓN

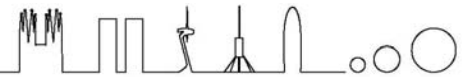
6.4. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

6.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

6.5.1. ESCENARIO OPTIMISTA

6.5.2. ESCENARIO PESIMISTA

6.6. CONCLUSIONES



6.1. INTRODUCCIÓN

En el presente plan de negocio se plantea el desarrollo de las unidades de proyecto UP4, UP5 y UP8 de los polígonos de actuación PA1 y PA2 contempladas en el Plan de Mejora Urbana del Sector Entorno Sagrera de octubre de 2007.

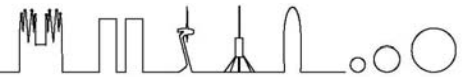
Los parámetros característicos de estas unidades de proyecto son los siguientes:

PARÁMETROS DE LA UNIDAD DE PROYECTO UP4:

Superficie UP4:	3.912 m2
Usos:	Comercial o terciario en Pl. Baja, vivienda libre en plantas piso.
Altura reguladora:	BJ. (Uso comercial) + 11 + ático
Sup. máxima techo sobre rasante:	18.609 m2
Sup. máxima techo destinado a vivienda libre:	15.284 m2
Sup. máxima techo destinado a terciario:	3.325 m2
Sup. aparcamiento:	3.912 m2

PARÁMETROS DE LA UNIDAD DE PROYECTO UP5:

Superficie UP5:	5.348 m2
Usos:	Comercial o terciario en Pl. Baja, vivienda de prot. oficial en pl. piso.
Altura reguladora:	BJ. (Uso comercial) + 7 + ático
Sup. máxima techo sobre rasante:	29.629 m2
Sup. máxima techo destinada a VPO:	5.374 m2
Sup. máxima techo destinada a vivienda concertada:	19.709 m2
Sup. máxima techo destinada a terciario:	4.546 m2
Sup. aparcamiento:	5.348 m2



PARÁMETROS DE LA UNIDAD DE PROYECTO UP8:

Superficie UP8:	14.778 m ²
Usos:	Oficinas y hotelero.
Altura reguladora:	BJ. (Uso comercial) + 18 + ático
Seervitud de uso público en Pl. Baja:	3.972 m ²
Sup. suelo ocupable en Pl. Baja:	10.806 m ²
Sup. máxima techo destinada a oficinas:	39.716 m ²
Sup. máxima techo destinada a uso hotelero:	48.497 m ²
Sup. aparcamiento:	43.224 m ²

Partiendo de estos parámetros, se ha decidido llevar a cabo en cada unidad de proyecto los productos/servicios siguientes:

UNIDAD DE PROYECTO UP4:

- 153 ud. Vivienda libre de 3 habitaciones, superficie 80 m².
- 40 ud. Local comercial en Pl. Baja de 60 m².
- 208 ud. Plaza de aparcamiento 15 m².

UNIDAD DE PROYECTO UP5:

- 77 ud. Vivienda VPO de 2 habitaciones, superficie 60 m².
- 279 ud. Vivienda concertada de 2 habitaciones, superficie 60 m².
- 50 ud. Local comercial en Pl. Baja de 60 m².
- 250 ud. Plaza aparcamiento 15 m².

UNIDAD DE PROYECTO UP8:

- 1 ud. Hotel de 4 estrellas de 470 habitaciones.
- 1 ud. Centro de negocios.
- 1 ud. Parking subterráneo de 4 niveles con más de 2000 plazas de aparcamiento.

Finalmente para el desarrollo de los diferentes apartados de éste estudio se requieren los costes de construcción y precios de venta de los diferentes productos/servicios, que son los siguientes:



Concepto	Coste construcción (€/m2)	Precio venta (€/m2)
Vivienda libre	1.100,00	4.000,00
VPO	850,00	1.558,70
Vivienda concertada	950,00	2.066,50
Terciario	900,00	1.874,40
hotelero	1.500,00	2.584,00
Parking	550,00	900,00
Proyecto 6% coste construcción	0,06	
Licencias 4% coste construcción	0,04	
Seguros y control de calidad 1%	0,01	
Comercialización 3%	0,03	

A partir de las anteriores cifras vamos a realizar a continuación el estudio de la viabilidad económica de nuestro plan de negocio.

6.2. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Para determinar la inversión inicial para el desarrollo de cada unidad de proyecto se tienen presentes los costes de construcción así como la adquisición de los derechos sobre los terrenos a construir.

Para el desarrollo de las unidades de proyecto UP4 y UP5 se ha optado por adquirir los terrenos y pagar las cargas de urbanización, mientras que para el desarrollo de la unidad UP8 se ha firmado un convenio con el Ayuntamiento de tal modo que Alive Business adquiere los derechos de explotación de los terrenos durante 30 años, los cuales continúan siendo del Ayuntamiento, haciéndose solamente cargo de los costes de urbanización, y después se los devolveremos junto con todos los activos que hayamos desarrollado.

Para calcular el coste de los terrenos y las cargas de urbanización de las unidades de proyecto se han cogido como referencia la evaluación económica del capítulo 3 del Plan de Mejora Urbana del Sector Entorno Sagrera de octubre de 2007, con los costes de construcción y precios actualizados al año 2008.

A continuación se proceden a calcular los costes de construcción y valor del suelo urbanizado, así como las cargas de urbanización, para cada unidad de proyecto.



6.2.1. INVERSIÓN INICIAL EN UP4

COSTES DE CONSTRUCCIÓN:

Concepto	Sup. (m2)	Coste (€/m2)	Coste total (€)
Superficie techo vivienda libre	15.284,00	1.100,00	16.812.400,00
Sup. techo terciario	3.325,00	900,00	2.992.500,00
Aprarcamiento	3.912,00	550,00	2.151.600,00
Total			21.956.500,00

COSTES ADMINISTRATIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN:

Concepto	Coste (€)
Gastos de proyectos	1.317.390,00
Gastos de licencias	878.260,00
Gastos de seguros y OCT	219.565,00
Gastos de comercialización	658.695,00
Total	3.073.910,00

TOTAL COSTES DE CONSTRUCCIÓN: 25.030.410,00

VALOR DEL SUELO:

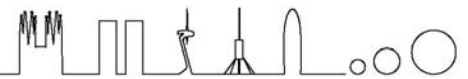
1) Valor del suelo urbanizado:

Concepto	Sup. techo (m2)	Coste construcción (€/m2)	Valor en venta (€/m2)	Valor residual (€/m2)	Valor suelo urbanizado (€)
Vivienda libre	15.284,00	1.100,00	4.000,00	1.757,14	26.856.171,43
Terciario	3.325,00	900,00	1.874,40	438,86	1.459.200,00
Total					28.315.371,43

2) Cargas de urbanización e indemnizaciones:

* Urbanización total PMU:

Concepto	Precio unit. (€)	Sup. (m2)	PEM (€)
Espacios libres sobre losa	232,05	18.419,00	4.274.128,95
Viario principal	224,91	37.840,00	8.510.481,95
Viario secundario	183,26	37.840,00	6.934.466,77
Espacios libres	204,68	79.169,00	16.204.310,92
Protección del vial soterrado	204,68	3.940,00	806.439,20
Terraplén calle J. Soldevilla (m3)	5,00	359.089,00	1.794.726,82
Imprevistos (10%)			3.852.455,46
Proyectos de urbanización y derribos, DO y controles de calidad (10%)			4.237.701,01
Total			46.614.711,08



*** Indemnizaciones total PMU:**

Concepto	Tipo	Coste (€)
Indemnizaciones por construcción	Industria	180,00 €/m2
	Vivienda	240,00 €/m2
Indemniz. por ocupación y realojamiento	Actividad	600,00 €/m2
	Realojamiento	48.000,00 €/ut
Derribos		53,55 €/m2
Imprevistos (10%)		1.297.572,12
Proyectos de urbanización y reparcelación, notaría y registro (10%)		1.427.329,33
Total		15.700.622,65

*** Superficies de techo:**

Concepto	Total PMU (m2)	PAU 1 (m2)	PAU 2 (m2)	UP 4 (m2)
Vivienda libre	107.073,00	22.630,00	84.443,00	15.284,00
Vivienda concertada	19.709,00	19.709,00	0,00	0,00
VPO	31.695,00	5.374,00	26.321,00	0,00
Terciario en PB	24.720,00	8.746,00	15.974,00	3.325,00
Oficinas (terciario)	39.716,00	0,00	39.716,00	0,00
Hotelero	48.497,00	0,00	48.497,00	0,00
Total	271.410,00	56.459,00	214.951,00	18.609,00

*** Aprovechamiento:**

Concepto	Total PMU (m2)	PAU 1 (m2)	PAU 2 (m2)	UP 4 (m2)
CH				
Uso				
1,0000 Vivienda libre	107.073,00	22.630,00	84.443,00	15.284,00
0,4581 Vivienda concertada	9.027,94	9.027,94	0,00	0,00
0,2542 VPO	8.058,33	1.366,32	6.692,01	0,00
0,3827 Terciario en PB	9.460,74	3.347,23	6.113,50	1.272,48
0,3546 Oficinas (terciario)	14.081,99	0,00	14.081,99	0,00
0,3546 Hotelero	17.195,44	0,00	17.195,44	0,00
Total	164.897,43	36.371,49	128.525,94	16.556,48
%	100,00%	22,06%	77,94%	10,04%

*** Cargas de urbanización e indemnizaciones:**

Urbanización total PMU (€)	46.614.711,08
Indemnizaciones total PMU (€)	15.700.622,65
Total cargas suelo PMU (€)	62.315.333,73
Aprovechamiento UP4 (%)	10,04%
Total cargas suelo UP4 (€)	6.256.752,58

3) Valor del suelo sin urbanizar:

Valor residual del suelo urbanizado (€)	28.315.371,43
Cargas de urbanización e indemnizaciones (€)	6.256.752,58
Valor del suelo sin urbanizar (€)	22.058.618,85



6.2.2. INVERSIÓN INICIAL EN UP5

COSTES DE CONSTRUCCIÓN:

Concepto	Sup. (m2)	Coste (€/m2)	Coste total (€)
Superficie techo VPO	5.374,00	850,00	4.567.900,00
Superficie techo vivienda concertada	19.709,00	950,00	18.723.550,00
Sup. techo terciario	4.546,00	900,00	4.091.400,00
Aprarcamiento	5.348,00	550,00	2.941.400,00
Total			30.324.250,00

COSTES ADMINISTRATIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN:

Concepto	Coste (€)
Gastos de proyectos	1.819.455,00
Gastos de licencias	1.212.970,00
Gastos de seguros y OCT	303.242,50
Gastos de comercialización	909.727,50
Total	4.245.395,00

TOTAL COSTES DE CONSTRUCCIÓN: 34.569.645,00

VALOR DEL SUELO:

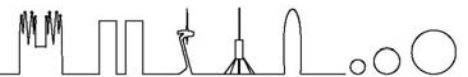
1) Valor del suelo urbanizado:

Concepto	Sup. techo (m2)	Coste construcción (€/m2)	Valor en venta (€/m2)	Valor residual (€/m2)	Valor suelo urbanizado (€)
VPO	5.374,00	850,00	1.558,70	263,36	1.415.281,29
Vivienda concertada	19.709,00	950,00	2.066,50	526,07	10.368.341,79
Terciario	4.546,00	900,00	1.874,40	438,86	1.995.044,57
Total					13.778.667,64

2) Cargas de urbanización e indemnizaciones:

* Urbanización total PMU:

Concepto	Precio unit. (€)	Sup. (m2)	PEM (€)
Espacios libres sobre losa	232,05	18.419,00	4.274.128,95
Viario principal	224,91	37.840,00	8.510.481,95
Viario secundario	183,26	37.840,00	6.934.466,77
Espacios libres	204,68	79.169,00	16.204.310,92
Protección del vial soterrado	204,68	3.940,00	806.439,20
Terraplén calle J. Soldevilla (m3)	5,00	359.089,00	1.794.726,82
Imprevistos (10%)			3.852.455,46
Proyectos de urbanización y derribos, DO y controles de calidad (10%)			4.237.701,01
Total			46.614.711,08



*** Indemnizaciones total PMU:**

Concepto	Tipo	Coste (€)
Indemnizaciones por construcción	Industria	180,00 €/m2
	Vivienda	240,00 €/m2
Indemniz. por ocupación y realojamiento	Actividad	600,00 €/m2
	Realojamiento	48.000,00 €/ut
Derribos		53,55 €/m2
Imprevistos (10%)		
Proyectos de urbanización y reparcelación, notaría y registro (10%)		
Total		15.700.622,65

*** Superficies de techo:**

Concepto	Total PMU (m2)	PAU 1 (m2)	PAU 2 (m2)	UP 5 (m2)
Vivienda libre	107.073,00	22.630,00	84.443,00	0,00
Vivienda concertada	19.709,00	19.709,00	0,00	19.709,00
VPO	31.695,00	5.374,00	26.321,00	5.374,00
Terciario en PB	24.720,00	8.746,00	15.974,00	4.546,00
Oficinas (terciario)	39.716,00	0,00	39.716,00	0,00
Hotelero	48.497,00	0,00	48.497,00	0,00
Total	271.410,00	56.459,00	214.951,00	29.629,00

*** Aprovechamiento:**

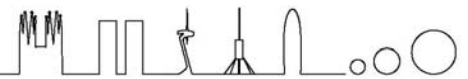
Concepto	Total PMU (m2)	PAU 1 (m2)	PAU 2 (m2)	UP 5 (m2)
CH				
Uso				
1,0000 Vivienda libre	107.073,00	22.630,00	84.443,00	0,00
0,4581 Vivienda concertada	9.027,94	9.027,94	0,00	9.028,69
0,2542 VPO	8.058,33	1.366,32	6.692,01	1.366,07
0,3827 Terciario en PB	9.460,74	3.347,23	6.113,50	1.739,75
0,3546 Oficinas (terciario)	14.081,99	0,00	14.081,99	0,00
0,3546 Hotelero	17.195,44	0,00	17.195,44	0,00
Total	164.897,43	36.371,49	128.525,94	12.134,52
%	100,00%	22,06%	77,94%	7,36%

*** Cargas de urbanización e indemnizaciones:**

Urbanización total PMU (€)	46.614.711,08
Indemnizaciones total PMU (€)	15.700.622,65
Total cargas suelo PMU (€)	62.315.333,73
Aprovechamiento UP4 (%)	7,36%
Total cargas suelo UP4 (€)	4.585.678,09

3) Valor del suelo sin urbanizar:

Valor residual del suelo urbanizado (€)	13.778.667,64
Cargas de urbanización e indemnizaciones (€)	4.585.678,09
Valor del suelo sin urbanizar (€)	9.192.989,55



6.2.3. INVERSIÓN INICIAL EN UP8

COSTES DE CONSTRUCCIÓN:

Concepto	Sup. (m2)	Coste (€/m2)	Coste total (€)
Superficie techo terciario	39.716,00	900,00	35.744.400,00
Superficie techo uso hotelero	48.497,00	1.500,00	72.745.500,00
Aprarcamiento	43.224,00	550,00	23.773.200,00
Total			132.263.100,00

COSTES ADMINISTRATIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN:

Concepto	Coste (€)
Gastos de proyectos	7.935.786,00
Gastos de licencias	5.290.524,00
Gastos de seguros y OCT	1.322.631,00
Gastos de comercialización	3.967.893,00
Total	18.516.834,00

TOTAL COSTES DE CONSTRUCCIÓN: 150.779.934,00

CARGAS DE URBANIZACIÓN E INDEMNIZACIONES:

* Urbanización total PMU:

Concepto	Precio unit. (€)	Sup. (m2)	PEM (€)
Espacios libres sobre losa	232,05	18.419,00	4.274.128,95
Viario principal	224,91	37.840,00	8.510.481,95
Viario secundario	183,26	37.840,00	6.934.466,77
Espacios libres	204,68	79.169,00	16.204.310,92
Protección del vial soterrado	204,68	3.940,00	806.439,20
Terraplén calle J. Soldevilla (m3)	5,00	359.089,00	1.794.726,82
Imprevistos (10%)			3.852.455,46
Proyectos de urbanización y derribos, DO y controles de calidad (10%)			4.237.701,01
Total			46.614.711,08

* Indemnizaciones total PMU:

Concepto	Tipo	Coste (€)
Indemnizaciones por construcción	Industria	180,00 €/m2
	Vivienda	240,00 €/m2
Indemniz. por ocupación y realojamiento	Actividad	600,00 €/m2
	Realojamiento	48.000,00 €/ut
Derribos		53,55 €/m2
Imprevistos (10%)		1.297.572,12
Proyectos de urbanización y reparcelación, notaría y registro (10%)		1.427.329,33
Total		15.700.622,65



*** Superficies de techo:**

Concepto	Total PMU (m2)	PAU 1 (m2)	PAU 2 (m2)	UP 8 (m2)
Vivienda libre	107.073,00	22.630,00	84.443,00	0,00
Vivienda concertada	19.709,00	19.709,00	0,00	0,00
VPO	31.695,00	5.374,00	26.321,00	0,00
Terciario en PB	24.720,00	8.746,00	15.974,00	0,00
Oficinas (terciario)	39.716,00	0,00	39.716,00	39.716,00
Hotelero	48.497,00	0,00	48.497,00	48.497,00
Total	271.410,00	56.459,00	214.951,00	88.213,00

*** Aprovechamiento:**

Concepto	Total PMU (m2)	PAU 1 (m2)	PAU 2 (m2)	UP 5 (m2)
CH Uso				
1,0000 Vivienda libre	107.073,00	22.630,00	84.443,00	0,00
0,4581 Vivienda concertada	9.027,94	9.027,94	0,00	0,00
0,2542 VPO	8.058,33	1.366,32	6.692,01	0,00
0,3827 Terciario en PB	9.460,74	3.347,23	6.113,50	0,00
0,3546 Oficinas (terciario)	14.081,99	0,00	14.081,99	14.083,29
0,3546 Hotelero	17.195,44	0,00	17.195,44	17.197,04
Total	164.897,43	36.371,49	128.525,94	31.280,33
%	100,00%	22,06%	77,94%	18,97%

*** Cargas de urbanización e indemnizaciones:**

Urbanización total PMU (€)	46.614.711,08
Indemnizaciones total PMU (€)	15.700.622,65
Total cargas suelo PMU (€)	62.315.333,73
Aprovechamiento UP4 (%)	18,97%
Total cargas suelo UP4 (€)	11.820.949,49

6.2.4. OTROS GASTOS

En éste apartado incluimos los honorarios de IPM para el desarrollo del presente plan de negocio, que son el 5 % del presupuesto de la obra.

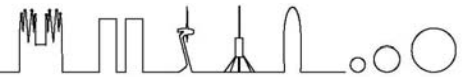
6.3. DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN

6.3.1. INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN EN UP4

Los productos/servicios desarrollados en la unidad de proyecto UP4 se van a explotar en régimen de alquiler, con precios favorables para los vecinos de la zona.

Los precios de alquiler de los diferentes productos/servicios serán los siguientes:

- Viviendas libres: 900 €/mes



- Locales comerciales: 800 €/mes. Para los vecinos de la zona se hará un descuento del 20 % alquilándose a 640 €/mes, que representan aprox. el 75% de los locales.
- Parking: 80 €/mes.

Atendiendo al número de unidades de cada producto construido citados en el primer apartado y a estos alquileres, se obtendrán unos ingresos anuales de 2.178.480 €.

6.3.2. INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN EN UP5

Los productos/servicios desarrollados en la unidad de proyecto UP5 se van a vender según los precios citados en el primer apartado, excepto los locales comerciales en Pl. Baja que se van a alquilar en las mismas condiciones que en la unidad de proyecto anterior.

De éste modo la venta de las viviendas VPO, viviendas concertadas y plazas de aparcamiento, van a generar unos ingresos de 45.189.404 €.

Por otro lado el alquiler de los locales comerciales en Pl. Baja vana a generar unos ingresos anuales de 407.040 €.

6.3.3. HOTEL Y CENTRO DE NEGOCIOS EN UP8

A continuación se desarrolla la inversión en mobiliario necesaria, y los ingresos y gastos que se van a generar, del hotel, centro de negocios y aparcamiento de la unidad de proyecto UP8, a partir de los servicios descritos en el *Capítulo 5. Producto* del presente Plan de Negocio.

INGESOS HOTEL, CENTRO DE NEGOCIOS Y APARCAMIENTO:

HOTEL

Categoría hotel: 4*

Ocupación media (para cálculo ventas): **80%** (Usada en cálculos) (Durante los 4 primeros años la ocupación media será: 40%-58%-65%-75%)

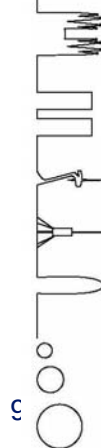
Temporadas: consideramos temporada media todo el año

USO HOTELERO – HOTEL

TIPO	Uds	m2	TOTAL m2	nº pax maxim o	PRECIO MEDIO	Ud	USO %	USO/DIA	€/ MES	OBSERVACIONES
SUITES	20	250	5.000	40	350,00 €	noche	-	-	168.000,00 €	
JUNIOR SUITE	30	90	2.700	60	260,00 €	noche	-	-	187.200,00 €	
HABITACIONES CONVENCIONALES	240	40	9.600	480	100,00 €	noche	-	-	576.000,00 €	
HABITACIONES ADAPTADAS MINUSVALIDOS	20	60	1.200	40	190,00 €	noche	-	-	91.200,00 €	
HABITACIONES LADIESAWAY	40	70	2.800	80	200,00 €	noche	-	-	192.000,00 €	
HABITACIONES FUMADORES	30	50	1.500	60	110,00 €	noche	-	-	79.200,00 €	
HABITACIONES DESPACHO	50	120	6.000	100	240,00 €	noche	-	-	288.000,00 €	
HABITACIONES USO DIURNO	40	50	2.000	80	80,00 €	noche	-	-	76.800,00 €	
HABITACIONES FAMILIARES	50	80	4.000	200	180,00 €	noche	-	-	216.000,00 €	
TOTAL HABITACIONES	470		27.100	1.140					1.874.400,00 €	
ZONA Googlers	-	-	3.000	100	25,00 €	M2/MES	-	-	75.000,00 €	Precio especial m2/mes para GOOGLE.
RESTAURANTE "ALIVE BULLI"	1	700	700	117	100,00 €	comida	10%	1	273.600,00 €	El 30% de la ocupación lo usará diario, 1 vez al día.
RESTAURANTE MEDITERRANEO	1	500	500	83	30,00 €	comida	10%	2	164.160,00 €	
RESTAURANTES BUFFET TEMATICO	3	400	1.200	67	25,00 €	comida	20%	2	273.600,00 €	
RESTAURANTES A LA CARTA	3	500	1.500	83	50,00 €	comida	20%	1	273.600,00 €	
RESTAURANTE MASIA CATALANA	1	600	600	100	30,00 €	consum.	20%	1	164.160,00 €	
PIANO BAR	1	200	200	33	3,00 €	consum.	20%	1	16.416,00 €	
CAFETERIA	4	300	1.200	50	3,00 €	consum.	40%	1	32.832,00 €	
TERRAZA BAR	2	-	-	-	-	-	-	-	-	
VINOTECA	1	300	300	50	4,00 €	consum.	30%	1	32.832,00 €	

USO HOTELERO – HOTEL										
TIPO	Uds	m2	TOTAL m2	nº pax maximo	PRECIO MEDIO	Ud	USO %	USO/DIA	€/ MES	OBSERVACIONES

ROOM SERVICE					20,00 €	servicio	10%	1	54.720,00 €	
TOTAL RESTAURACION			-	583					1.285.920,00 €	
SPA	1	4.000	4.000	100	30,00 €	tratam.	10%	1	82.080,00 €	
GIMNASIO	3	400	1.200	60	5,00 €	dia	30%	1	41.040,00 €	
PISCINAS INTERIORES CLIMATIZADAS	3	300	900	30	GRATIS	-	-	-	-	
SALA FITNESS	3	100	300	10	GRATIS	-	-	-	-	
SALON CONVENCIONAL	3	100	300	30	200,00 €	dia	10%	1	547.200,00 €	
SALAS DE REUNIONES	10	40	400	40	150,00 €	dia	15%	2	1.231.200,00 €	
SALA TV	3	120	360	36	GRATIS	-			-	
SALON JUEGOS	2	60	120	-	4,00 €	dia	8%	1	8.755,20 €	
GUARDERIA	1	120	120	-	GRATIS	-			-	
LUDOTECA	1	140	140	-	GRATIS	-			-	
LIBRERÍA, PAPELERIA	1	80	80	-	1,50 €	habit.	40%	1	16.416,00 €	
TIENDA REGALOS	1	80	80	-	2,50 €	habit.	20%	1	13.680,00 €	
PELUQUERIA	1	90	90	-	15,00 €	habit.	15%	1	61.560,00 €	
LAVANDERIA EXPRESS	1	100	100	-	4,00 €	habit.	20%	1	21.888,00 €	
HELIPUERTO EN CUBIERTA	-	-	-	-	200,00 €	hora	5%	1	273.600,00 €	
RECEPCION, CONSERJERIA, HALL...	-	-	2.000	-	-	-			-	
AREA SERVICIOS, INSTALACIONES, MTO	-	-	2.007	-	-	-			-	
TOTAL SERVICIOS									2.297.419,20 €	
TOTAL USO HOTELERO			48.497						5.532.739,20 €	
TOTAL INGRESOS AÑO HOTEL									66.392.870,40 €	



CENTRO DE NEGOCIOS

Estadísticas 30€/m2 y mes oficinas

Precio €/m2 ALIVE BUSINESS:

50,00 € (Usada en cálculos)

USO TERCIARIO - CENTRO DE NEGOCIOS

TIPO	Uds	m2	TOTAL m2								
HALL, RECEPCION Y ZONAS COMUNES	-	-	2.500	-	-	-	-	-	-	-	
AUDITORIO	1	-	3.000	600	2.000,00 €	USO	60%	2	-	72.000,00 €	Nosotros 50 €/m2 y mes con todos los servicios
SALAS PRESENTACIONES	5	200	1.000	333	700,00 €	USO	70%	3	-	220.500,00 €	
DESPACHOS INDIVIDUALES	20	30	600	20	50,00 €	M2/MES	80%	-	-	24.000,00 €	
DESPACHOS CON SECRETARIA	20	50	1.000	40	50,00 €	M2/MES	70%	-	-	35.000,00 €	
OFICINA TEN (10 PUESTOS TRABAJO)	10	100	1.000	100	50,00 €	M2/MES	70%	-	-	35.000,00 €	
OFICINA MAX (50 PUESTOS DE TRABAJO)	3	800	2.400	150	50,00 €	M2/MES	80%	-	-	96.000,00 €	
BUSSINES VIP (PLANTA ENTERA)	1	10.800	10.800	309	50,00 €	M2/MES	-	-	-	540.000,00 €	
SALAS REUNIONES	20	50	1.000	250	100,00 €	USO	70%	3	-	126.000,00 €	
SALAS REUNIONES MAX	10	90	900	225	170,00 €	USO	60%	3	-	91.800,00 €	
SALAS FORMACIÓN	20	120	2.400	240	500,00 €	USO	60%	1	-	180.000,00 €	
OFICINA DE DIA	50	30	1.500	50	25,00 €	M2/MES	60%	1	-	22.500,00 €	Precio 50 % rebajado
OFICINA VIRTUAL	90	-	-	90	50,00 €	M2/MES	60%	1	-	81.000,00 €	
TOTAL PAX				2.407							
COPISTERIA	1	100	100	24.069	3,33 €	FOTOC	-	-	-	80.095,05 €	
ASESORIA LEGAL Y FISCAL	2	150	300	-	50,00 €	M2/MES	-	-	-	15.000,00 €	
OFICINA TRADUCTORES	2	300	600		50,00 €	M2/MES	-	-	-	30.000,00 €	
OFICINA MARKETING Y PUBLICIDAD	1	500	500		50,00 €	M2/MES	-	-	-	25.000,00 €	
OFICINA MAILING	1	200	200		50,00 €	M2/MES	-	-	-	10.000,00 €	
CAFETERIA	2	250	500	83	3,00 €	CONSUM	20%	1	-	43.324,29 €	Usan el 20% del nº pax total
RESTAURANTE BUFFET LIBRE	1	900	900	150	15,00 €	COMIDA	10%	1	-	108.310,71 €	Usan el 10% del nº pax total
RESTAURANTE MIX	1	600	600	100	20,00 €	COMIDA	10%	1	-	144.414,29 €	Usan el 10% del nº pax total
AREA DE MASAJES	4	150	600	30	100,00 €	SESION	-	1	-	90.000,00 €	
SALA RELAX	9	60	540	54	-	-	-	-	-	-	Gratuito
SALA JUEGOS	3	20	60	12	-	-	-	-	-	-	Gratuito
SALA DESCANSO	5	40	200	20	-	-	-	-	-	-	Gratuito

USO TERCIARIO - CENTRO DE NEGOCIOS										
TIPO	Uds	m2	TOTAL m2							
SALA TV	10	60	600	120	-	-	-	-	-	Gratuito
			-							
OFICINA LA CAIXA	1	700	700	-	50,00 €	M2/MES	-	-	35.000,00 €	
OFICINA BARCLAYS BANK	1	700	700		50,00 €	M2/MES	-	-	35.000,00 €	
OFICINAS MUNICIPALES AYTO. BARCELONA	1	1.316	1.316	-	-	-	-	-	-	Cedido al Ayuntamiento.
OFICINA BARCELONA TURISME	1	700	700	-	-	-	-	-	-	Cedido al Ayuntamiento.
BIBLIOTECA	1	400	400	-	-	-	-	-	-	
LUDOTECA	2	300	600	-	-	-	-	-	-	Gratuito
AREA SERVICIOS, INSTALACIONES, MTO	-	-	1.500	-	-	-	-	-	-	
TOTAL CENTRO NEGOCIOS			39.716						2.139.944,34 €	
TOTAL INGRESOS AÑO CENTRO NEGOCIOS									25.679.332,04 €	

APARCAMIENTO

PARKING										
TIPO	Uds	m2	TOTAL m2							
ZONAS ACCESO Y CIRCULACION	4	3.000	12.000	-	-	-	-	-	-	-
ZONAS										
MANTENIMIENTO/PERSONAL/ASEOS	4	691	2.764	-	-	-	-	-	-	-
VESTIBULOS Y ESCALERAS	4	500	2.000	-	-	-	-	-	-	-
PLAZAS PARKING (2,4x4,5m)	2.000	11	21.600		20,00 €	DIA	80%	1	737.991,43 €	Resto plazas por tarifa.
RESERVADAS HOTEL	282	-	-	-	20,00 €	DIA	80%	1	135.360,00 €	Reservas hotel 60% habit.
RESERVADAS CENTRO NEGOCIOS	181	-	-	-	20,00 €	DIA	80%	1	86.648,57 €	Reservas centro negocios 30%
PLAZAS MINUSVÁLIDOS (4,5x3,5m)	80	16	1.260		20,00 €	DIA	80%	1	28.800,00 €	
RESERVADAS HOTEL	10	-	-	-	20,00 €	DIA	80%	1	4.800,00 €	
RESERVADAS CENTRO NEGOCIOS	10	-	-	-	20,00 €	DIA	80%	1	4.800,00 €	
PLAZAS AUTOBUSES (15x6m)	40	90	3.600		30,00 €	DIA	80%	1	14.400,00 €	
RESERVADAS HOTEL	10	-	-	-	30,00 €	DIA	80%	1	7.200,00 €	
RESERVADAS CENTRO NEGOCIOS	10	-	-	-	30,00 €	DIA	80%	1	7.200,00 €	
TOTAL PARKING			43.224							
TOTAL PARKING									1.027.200,00 €	
TOTAL INGRESOS AÑO PARKING									12.326.400,00 €	

GASTOS HOTEL, CENTRO DE NEGOCIOS Y APARCAMIENTO:

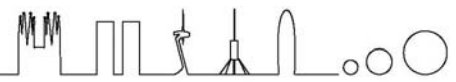
USO HOTELERO - HOTEL				
TIPO	Nº	COSTE MEDIO UD.	COSTE ANUAL	OBSERVACIONES
INVERSION EN MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO				
Habitaciones hotel	470	30.000,00 €	14.100.000,00 €	
Restaurantes	8	300.000,00 €	2.400.000,00 €	
Cafeterías	8	120.000,00 €	960.000,00 €	
Zonas de ocio, salud	1	1.000.000,00 €	1.000.000,00 €	
Zonas de servicio	1	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €	
			- €	
TOTAL INVERSIÓN EN MOBILIARIO			21.460.000,00 €	
GASTOS DE PERSONAL (SUELDO + SS)				
Director General	1	150.000,00 €	150.000,00 €	
Director Alojamiento	1	90.000,00 €	90.000,00 €	
Gobernanta	4	30.000,00 €	120.000,00 €	
Camareras habitaciones	30	18.000,00 €	540.000,00 €	
Jefe recepción	2	40.000,00 €	80.000,00 €	
Recepcionistas	8	20.000,00 €	160.000,00 €	
Botones	6	18.000,00 €	108.000,00 €	
Call center	3	25.000,00 €	75.000,00 €	
Director Alimentos y Bebidas	1	90.000,00 €	90.000,00 €	
Jefe cocina	8	50.000,00 €	400.000,00 €	
Jefe restaurante	10	50.000,00 €	500.000,00 €	
Maitre	10	40.000,00 €	400.000,00 €	
Sumiller	3	40.000,00 €	120.000,00 €	
Jefe cafetería	6	40.000,00 €	240.000,00 €	
Camareros	80	18.000,00 €	1.440.000,00 €	
Cocineros	53	30.000,00 €	1.590.000,00 €	
Director RRHH	1	90.000,00 €	90.000,00 €	
Oficinistas	8	25.000,00 €	200.000,00 €	
Director servicios	1	90.000,00 €	90.000,00 €	
Jefe organización de eventos	10	40.000,00 €	400.000,00 €	
Personal SPA. Gimnasio	20	25.000,00 €	500.000,00 €	
Personal salones	30	25.000,00 €	750.000,00 €	

USO HOTELERO - HOTEL				
TIPO	Nº	COSTE MEDIO UD.	COSTE ANUAL	OBSERVACIONES
Guías turísticos	3	35.000,00 €	105.000,00 €	
Personal guarderia	3	25.000,00 €	75.000,00 €	
Personal tiendas, peluqueria	4	25.000,00 €	100.000,00 €	
Personal seguridad	12	28.000,00 €	336.000,00 €	
			- €	
TOTAL GASTOS PERSONAL	318		8.749.000,00 €	
GASTOS EN MATERIA PRIMA	1140	30,00 €	4.993.200,00 €	30€/dia persona * ocupación
OTROS GASTOS				
Asesores chefs	1	400.000,00 €	400.000,00 €	
Piloto	1	100.000,00 €	100.000,00 €	
Convenios con empresas barcelona	1	400.000,00 €	400.000,00 €	
Gastos de constitución y primer establecimiento	1	36.000,00 €	36.000,00 €	
Gastos publicidad	1	250.000,00 €	250.000,00 €	
Gastos inmovilizado (coches+equipos informaticos)	1	200.000,00 €	200.000,00 €	
Gastos amortización mobiliario	1	200.000,00 €	200.000,00 €	
TOTAL OTROS GASTOS			1.586.000,00 €	
TOTAL GASTOSAÑO HOTEL			36.788.200,00 €	

USO TERCIARIO - CENTRO NEGOCIOS

TIPO	Nº	COSTE MEDIO UD.	COSTE ANUAL	OBSERVACIONES
INVERSION EN MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO				
Mobiliario y equipamiento centro negocios	1	300,00 €	11.914.800,00 €	20% Coste construcción
TOTAL INVERSIÓN EN MOBILIARIO Y EQUIP.			11.914.800,00 €	
GASTOS DE PERSONAL (SUELDO + SS)				
Director General	1	150.000,00 €	150.000,00 €	
Jefe protocolo	2	90.000,00 €	180.000,00 €	
Recepcionistas	6	20.000,00 €	120.000,00 €	
Call center	3	25.000,00 €	75.000,00 €	
Jefe cocina	2	50.000,00 €	100.000,00 €	
Jefe restaurante	2	50.000,00 €	100.000,00 €	
Maitre	2	40.000,00 €	80.000,00 €	
Jefe cafeteria	2	40.000,00 €	80.000,00 €	
Camareros	15	18.000,00 €	270.000,00 €	
Cocineros	10	30.000,00 €	300.000,00 €	
Administrativos	6	25.000,00 €	150.000,00 €	
Jefe organización de eventos	1	40.000,00 €	40.000,00 €	
Personal salones	25	25.000,00 €	625.000,00 €	
Personal ludotecas, biblioteca	2	25.000,00 €	50.000,00 €	
Personal copisteria	2	25.000,00 €	50.000,00 €	
Personal seguridad	8	28.000,00 €	224.000,00 €	
			- €	
TOTAL GASTOS PERSONAL	89		2.594.000,00 €	
GASTOS EN MATERIA PRIMA	-	-	1.183.966,60 €	5% sobre ventas
GASTOS AMORTIZACIÓN MOBILIARIO	1	100.000,00 €	100.000,00 €	
TOTAL GASTOS AÑO CENTRO NEGOCIOS			15.792.766,60 €	

PARKING				
TIPO	Nº	COSTE MEDIO UD.	COSTE ANUAL	OBSERVACIONES
INVERSION EN MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO				
Mobiliario y equipamiento centro negocios	-	- €	1.188.660,00 €	5% coste construcción
TOTAL INVERSIÓN EN MOBILIARIO Y EQUIP.			1.188.660,00 €	
GASTOS DE PERSONAL (SUELDO + SS)				
Director parking	1	80.000,00 €	80.000,00 €	
Jefe seguridad	1	60.000,00 €	60.000,00 €	
Personal de seguridad	4	28.000,00 €	112.000,00 €	
Vigilante nocturno	4	28.000,00 €	112.000,00 €	
Administrativo	5	20.000,00 €	100.000,00 €	
TOTAL GASTOS PERSONAL	16		464.000,00 €	
OTROS GASTOS (materiales, amortizaciones, etc.)	1	20.000,00 €	20.000,00 €	
TOTAL GASTOS AÑO PARKING			1.672.660,00 €	



Tal como se explica en el *Capítulo 5. Producto* del presente Plan de Negocio, Alive Business va a ceder la explotación del hotel a la cadena Hyatt. Ésta pagará a Alive Business una renta equivalente al 30 % de los beneficios que obtenga anualmente.

Para el centro de negocios y el aparcamiento, los beneficios de la explotación irán a parar íntegramente a Alive Business.

6.3.4. OTROS INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN

En éste apartado incluimos los gastos del servicio de Facilities Management descrito en el *Capítulo 5. Producto* del presente Plan de Negocio, que ascienden a la cantidad de 240.404,84 € anuales.

6.4. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

A partir del coste de la inversión, y de los ingresos y gastos de explotación, obtenemos el flujo de caja anual del negocio según el cronograma del proyecto descrito en el *Capítulo 5. Producto* del presente Plan de Negocio, y de aquí sacamos los parámetros financieros que nos permiten evaluar la viabilidad de la operación.

Presentamos el flujo de caja anual desde la fase de estudio, proyecto, urbanización y construcción que se desarrolla entre los años 2007 y 2013, y la fase de explotación que empieza para las unidades de proyecto UP4 y UP5 en el año 2.010, y para el hotel y centro de negocios en al año 2013, terminando la totalidad del negocio en el año 2.043 cuándo se devuelven al Ayuntamiento los terrenos y activos de la unidad UP8.

Cabe tener en cuenta que para el hotel, centro de negocios y aparcamiento de UP8 se renovará el mobiliario cada 10 años, con un coste del 5% el coste de construcción.

Asimismo se considera en fase de explotación un incremento de precios al consumo anual del 2,5%, y para el cálculo de los parámetros financieros una tasa de interés anual del 4,25%.

ANÁLISIS VIABILIDAD ECONÓMICA:

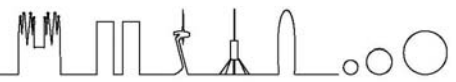
Año	Compra solar y urbanización UP4+UP5	Construcción viviendas libres, terciario, parking UP4	Construcción VPO, concertado, terciario, parking UP5	Alquiler viviendas, terciario, parking UP4	Venta VPO, concertado y parking, alquiler terciario UP5	Urbanización UP8	Construcción hotel, centro de negocios UP8	Ingresos explotación hotel	Gastos explotación hotel	Pago renta hotel a Alive Business 30%	Ingresos centro negocios	Gastos centro negocios	Ingresos parking	Gastos parking	Gastos varios	Flujo anual
2.007																0,00
2.008	-42.094.039,07	-2.195.651,00	-3.032.425,00			-11.820.949,49									-2.980.002,75	-14.800.952,24
2.009		-14.086.828,00	-19.455.400,00					-7.935.786,00								-7.935.786,00
2.010		-8.747.931,00	-12.081.820,00					-27.554.812,50							-9.387.372,12	9.316.459,38
2.011				1.089.240,00	45.169.404,00			-66.792.865,50							-123.207,48	-64.330.552,98
2.012				2.178.480,00	407.040,00			-83.059.930,00							-126.287,67	-80.536.059,67
2.013				2.232.942,00	417.216,00											
2.014				2.288.765,55	427.646,40											
2.015				2.345.984,69	438.337,56											
2.016				2.404.634,31	449.296,00											
2.017				2.464.750,16	460.528,40											
2.018				2.526.368,92	472.041,61											
2.019				2.589.528,14	483.842,65											
2.020				2.654.266,34	495.938,72											
2.021				2.720.623,00	508.337,18											
2.022				2.788.638,58	521.045,61											
2.023				2.858.354,54	534.071,75											
2.024				2.929.813,41	547.423,55											
2.025				3.003.058,74	561.109,14											
2.026				3.078.135,21	575.136,86											
2.027				3.155.088,59	589.515,29											
2.028				3.233.965,80	604.253,17											
2.029				3.314.814,95	619.359,50											
2.030				3.397.685,32	634.843,48											
2.031				3.482.627,46	650.714,57											
2.032				3.569.693,14	666.982,44											
2.033				3.658.935,47	683.657,00											
2.034				3.750.408,86	700.748,42											
2.035				3.844.169,08	718.267,13											
2.036				3.940.273,31	736.223,81											
2.037				4.038.780,14	754.629,41											
2.038				4.139.749,64	773.495,14											
2.039				4.243.243,38	792.832,52											
2.040				4.349.324,47	812.653,33											
2.041				4.458.057,58	832.969,67											
2.042				4.569.509,02	853.793,91											
2.043				4.683.746,75	875.138,76											
2.044				4.800.840,41	897.017,22											
TOTAL	-42.094.039,07	-25.030.410,00	-34.569.645,00	110.784.496,97	65.665.510,18	-11.820.949,49	-105.343.394,00	2.714.605.340,64	-748.021.349,99	589.975.197,20	1.181.256.226,32	-202.217.113,53	567.017.737,28	-24.641.451,04	-24.235.403,81	2.066.440.056,07

IPC: 2,50 %

VAN: 962.052.878,93 €

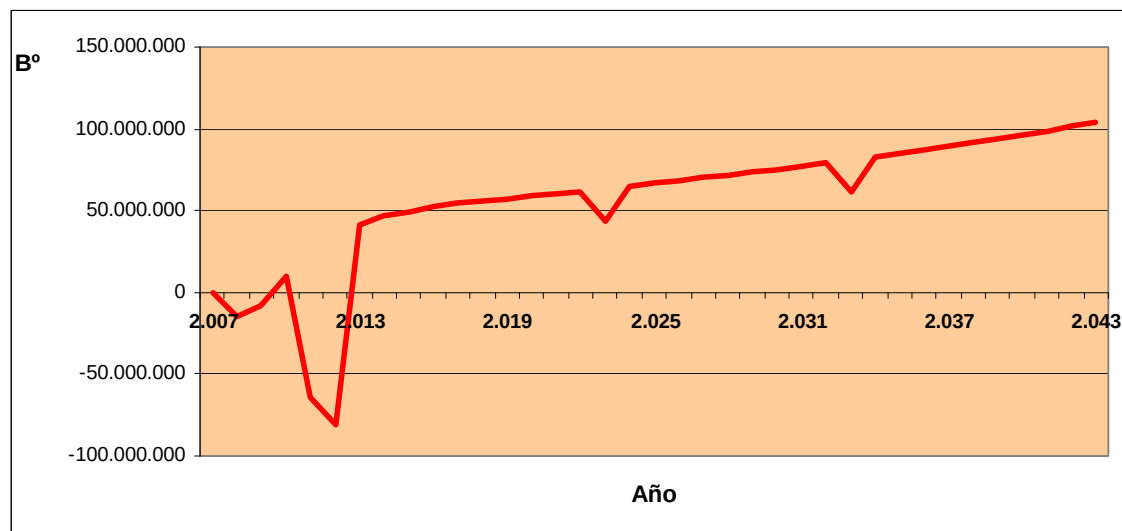
TIR: 26%

PAY-BACK: 3,39 años



Vemos que a partir de la inversión inicial y de los flujos de caja a lo largo de la fase de explotación se obtienen un VAN=962.852.878,93 €, una TIR del 26 % y un período de retorno de la inversión PAY-BACK de 3,39 años.

Finalmente vemos una gráfica con la evolución del flujo de caja que tenemos a lo largo del ciclo de vida del negocio.



6.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En éste apartado se realiza un análisis de sensibilidad de la inversión considerando dos escenarios, uno optimista en el que los ingresos derivados de la explotación del hotel, centro de negocios y aparcamiento en UP8 son un 10% mayores que los previstos, y uno pesimista en el que son un 10 % menores.

A partir de los resultados obtenidos en éstos escenarios podremos estimar las ganancias o las perdidas que se pueden generar en caso de desviación respecto a la previsión que hemos realizado.

6.5.1. ESCENARIO OPTIMISTA

Realizamos el estudio de viabilidad económica considerando que los ingresos del hotel, centro de negocios y aparcamiento son un 10% mayor que los previstos.

ANÁLISIS VIABILIDAD ECONÓMICA:

Año	Compra solar y urbanización UP4+UP5	Construcción viviendas libres, terciario, parking UP4	Construcción VPO, concertado, terciario, parking UP5	Alquiler viviendas, terciario, parking UP4	Venta VPO, concertado y parking, alquiler terciario UP5	Urbanización UP8	Construcción hotel, centro de negocios UP8	Ingresos explotación hotel	Gastos explotación hotel	Pago renta hotel a Alive Business 30%	Ingresos centro negocios	Gastos centro negocios	Ingresos parking	Gastos parking	Gastos varios	Flujo anual
2.007																0,00
2.008	-42.094.039,07	-2.195.651,00	-3.032.425,00			-11.820.949,49									-2.980.002,75	-14.800.952,24
2.009		-14.086.828,00	-19.455.400,00				-7.935.786,00									-7.935.786,00
2.010		-8.747.931,00	-12.081.820,00	1.089.240,00	45.169.404,00		-27.554.812,50								-9.387.372,12	9.316.459,38
2.011				2.178.480,00	407.040,00		-66.792.865,50								-125.207,48	-64.330.552,98
2.012				2.232.942,00	417.216,00		-83.039.930,00								-126.287,67	-80.536.059,67
2.013				2.288.765,55	427.646,40			36.516.078,72	-15.328.200,00	6.356.363,62	28.247.265,24	-3.877.966,60	13.559.040,00	-484.000,00	-252.575,34	46.264.538,87
2.014				2.345.984,69	438.337,56			52.948.314,14	-15.711.405,00	11.171.072,74	28.953.446,88	-3.974.915,77	13.898.016,00	-496.100,00	-258.889,72	52.076.952,38
2.015				2.404.634,31	449.296,00			59.338.627,92	-16.104.190,13	12.970.331,34	29.677.283,05	-4.074.288,66	14.245.466,40	-508.502,50	-265.361,96	54.898.857,97
2.016				2.464.750,16	460.528,40			68.467.647,60	-16.506.794,88	15.388.255,82	30.419.215,12	-4.176.145,88	14.601.603,06	-521.215,06	-271.996,01	58.564.995,61
2.017				2.526.368,92	472.041,61			73.032.157,44	-16.919.464,75	16.833.807,81	31.179.695,50	-4.280.549,52	14.966.643,14	-534.245,44	-278.795,91	60.884.966,10
2.018				2.589.528,14	483.842,65			74.857.961,38	-17.342.451,37	17.254.653,00	31.939.187,89	-4.387.563,26	15.340.809,21	-547.601,58	-285.765,81	62.407.090,25
2.019				2.654.266,34	495.938,72			76.729.410,41	-17.776.012,65	17.686.019,33	32.738.167,59	-4.497.252,34	15.724.329,45	-561.291,61	-292.909,95	63.967.267,51
2.020				2.720.623,00	508.337,18			78.647.645,67	-18.220.412,97	18.128.169,81	33.577.121,78	-4.609.683,65	16.117.437,68	-575.323,90	-300.232,70	65.566.440,20
2.021				2.788.638,58	521.045,61			80.613.826,81	-18.675.923,29	18.381.374,06	34.416.549,82	-4.724.925,74	16.520.373,62	-589.707,00	-307.738,52	67.205.610,43
2.022				2.858.354,54	534.071,75			82.629.182,73	-19.142.821,38	19.045.908,41	35.276.963,57	-4.843.048,89	16.933.382,96	-604.449,68	-315.431,98	68.885.750,69
2.023				2.929.813,41	547.423,55			84.694.912,30	-19.681.391,91	19.084.056,12	36.138.887,65	-4.968.925,11	17.356.717,54	-618.220,92	-323.317,78	70.636.979,59
2.024				3.003.058,74	561.109,14			86.812.285,11	-20.111.926,71	20.010.107,52	37.062.859,85	-5.088.228,24	17.790.635,48	-635.049,94	-331.400,73	72.373.091,81
2.025				3.078.135,21	575.136,86			88.982.392,24	-20.614.724,88	20.510.360,21	37.989.431,34	-5.215.433,94	18.235.401,36	-650.926,19	-339.685,75	74.182.419,11
2.026				3.155.088,59	589.515,29			91.207.157,04	-21.130.093,00	21.023.119,21	38.939.167,13	-5.345.819,79	18.691.286,40	-667.199,35	-348.177,89	76.036.979,59
2.027				3.233.965,80	604.253,17			93.487.335,97	-21.658.345,32	21.548.697,19	39.912.646,30	-5.479.465,28	19.158.568,56	-683.879,33	-356.882,34	77.937.904,08
2.028				3.314.814,95	619.339,30			95.824.519,37	-22.199.803,96	22.087.414,62	40.910.462,46	-5.616.451,92	19.637.532,77	-700.976,31	-365.804,39	79.886.351,68
2.029				3.397.685,32	634.843,48			98.220.132,35	-22.754.799,05	22.639.599,99	41.933.224,02	-5.756.863,21	20.128.471,09	-718.500,72	-374.949,50	81.883.510,47
2.030				3.482.627,46	650.714,57			100.675.625,66	-23.323.669,03	23.205.589,99	42.981.554,62	-5.900.784,79	20.631.682,87	-736.463,24	-384.323,24	83.930.598,23
2.031				3.569.693,14	666.982,44			103.192.526,55	-23.906.760,76	23.785.729,74	44.056.093,49	-6.048.304,41	21.147.474,94	-754.874,82	-393.931,32	86.028.863,19
2.032				3.658.935,47	683.657,00			105.772.339,72	-24.504.429,78	24.380.372,98	45.157.495,83	-6.199.512,03	21.676.161,81	-773.746,69	-403.779,61	88.179.584,77
2.033				3.750.408,86	700.748,42			108.416.648,21	-25.117.040,52	25.051.882,31	46.286.433,22	-6.369.299,88	22.218.065,86	-793.730,36	-413.874,10	90.333.614,39
2.034				3.844.169,08	718.267,13			111.127.064,41	-25.744.966,53	25.614.629,36	47.443.594,05	-6.513.362,32	22.773.517,51	-812.917,62	-424.220,95	92.643.676,25
2.035				3.940.273,31	736.223,81			113.905.241,02	-26.388.590,70	26.254.995,10	48.629.683,90	-6.676.196,38	23.342.855,44	-833.240,56	-434.826,47	94.959.768,15
2.036				4.038.780,14	754.629,41			116.752.872,05	-27.048.305,46	26.911.369,98	49.845.426,00	-6.843.101,29	23.926.426,83	-854.071,57	-445.697,13	97.333.762,36
2.037				4.139.749,64	773.495,14			119.671.693,85	-27.724.513,10	27.584.154,23	51.091.561,65	-7.014.178,82	24.524.587,50	-875.423,36	-456.839,56	99.767.106,42
2.038				4.243.243,38	792.832,52			122.663.486,20	-28.417.625,93	28.273.758,08	52.368.830,69	-7.189.533,29	25.137.702,19	-897.308,94	-468.260,55	102.261.284,08
2.039				4.349.324,47	812.653,33			125.730.073,35	-29.128.066,58	28.980.602,03	53.678.071,96	-7.369.271,62	25.766.144,74	-919.741,67	-479.967,07	104.817.816,18
2.040				4.458.057,58	832.969,67			128.873.325,19	-29.856.268,24	29.705.117,08	55.020.023,76	-7.553.303,41	26.410.298,36	-942.735,21	-491.966,24	107.436.261,58
2.041				4.569.309,02	853.793,91			132.095.158,32	-30.602.674,95	30.447.745,01	56.395.524,35	-7.742.341,00	27.070.555,82	-966.303,59	-504.265,40	110.124.218,12
2.042				4.683.746,75	875.138,76			135.397.537,27	-31.367.741,82	31.208.938,64	57.805.412,46	-7.935.899,52	27.747.319,71	-990.461,18	-516.872,03	112.877.323,58
2.043				4.800.840,41	897.017,22			138.782.475,71	-32.151.935,37	31.989.162,10	59.230.547,77	-8.134.297,01	28.441.002,71	-1.015.222,71	-529.793,83	115.699.256,67
TOTAL	-42.094.039,07	-25.030.410,00	-34.569.645,00	110.784.496,97	65.665.510,18	-11.820.949,49	-185.343.394,00	2.966.065.874,71	-748.021.349,99	671.413.357,41	1.299.381.048,96	-202.217.113,53	623.719.511,01	-2.464.451,04	-24.235.403,81	2.322.706.412,65

IPC:

2,50 %

VAN:

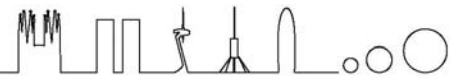
1.092.176.994,77 €

IIR:

28%

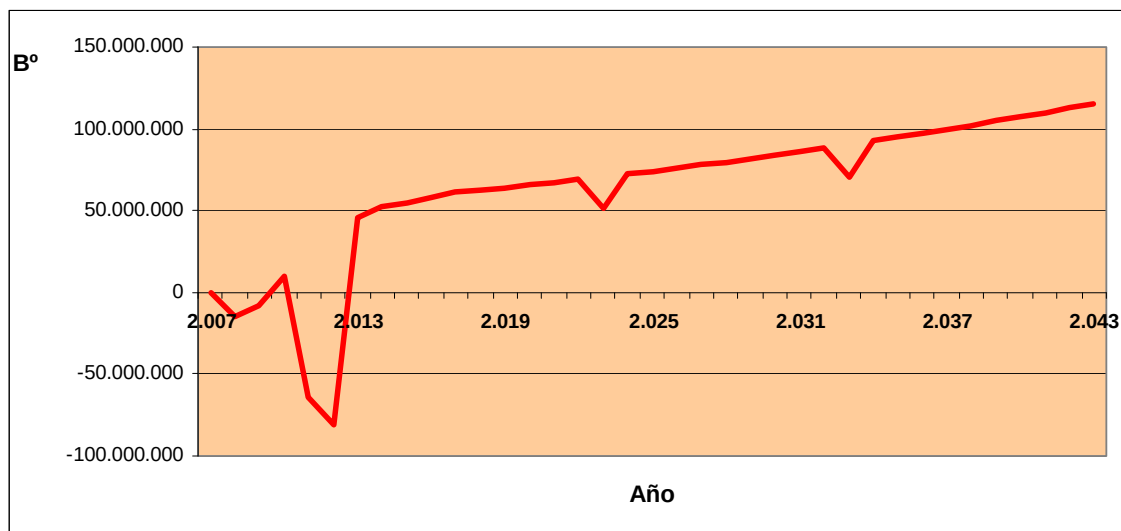
PAY-BACK:

2,90 años



Vemos que a partir de la inversión inicial y de los flujos de caja a lo largo de la fase de explotación se obtienen un VAN=1.092.176.994,77 €, una TIR del 28 % y un período de retorno de la inversión PAY-BACK de 2,9 años.

Finalmente vemos una gráfica con la evolución del flujo de caja que tenemos a lo largo del ciclo de vida del negocio.



6.5.2. ESCENARIO PESIMISTA

Realizamos el estudio de viabilidad económica considerando que los ingresos del hotel, centro de negocios y aparcamiento son un 10% menor que los previstos.

ANÁLISIS VIABILIDAD ECONÓMICA:

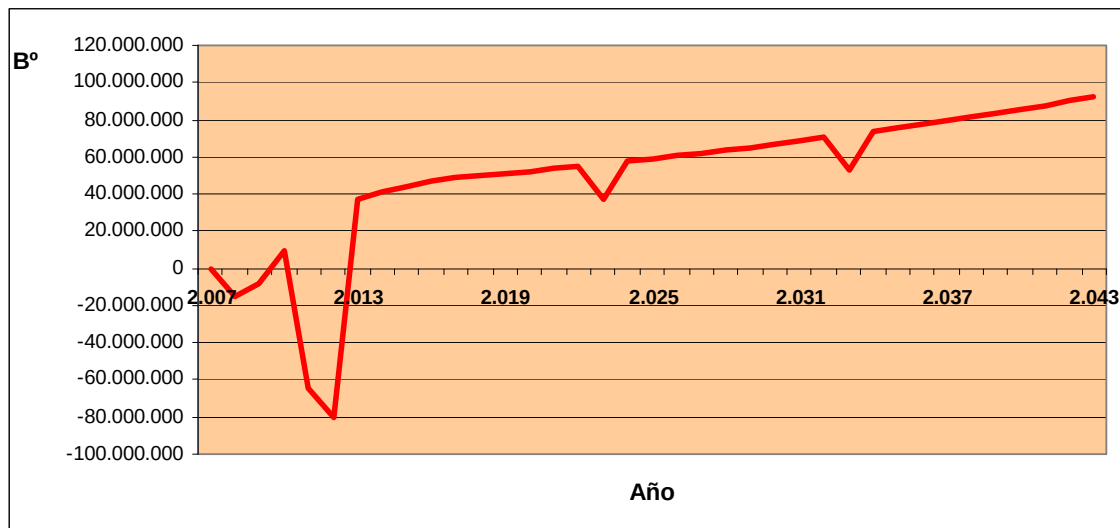
Año	Compra solar y urbanización UP4+UP5	Construcción viviendas libres, terciario, parking UP4	Construcción VPO, concertado, terciario, parking UP5	Alquiler viviendas, terciario, parking UP4	Venta VPO, concertado y alquiler terciario UP5	Urbanización de negocios UP8	Construcción hotel, centro de negocios UP8	Ingresos explotación hotel	Gastos explotación hotel	Pago renta hotel a Alire Business 30%	Ingresos centro negocios	Gastos centro negocios	Ingresos parking	Gastos parking	Gastos varios	Flujo anual
2.007																0,00
2.008	-42.094.039,07	-2.195.651,00	-3.032.425,00			-11.820.949,49									-2.980.002,75	-14.800.952,24
2.009		-14.086.828,00	-19.455.400,00				-7.935.786,00									-7.935.786,00
2.010		-8.747.931,00	-12.081.820,00	1.089.240,00	45.169.404,00		-27.554.812,50								-9.387.372,12	9.316.459,38
2.011				2.178.480,00	407.040,00		-66.792.865,50								-123.207,48	-64.330.552,98
2.012				2.232.942,00	417.216,00		-83.039.930,00								-126.287,67	-80.536.059,67
2.013				2.288.765,55	427.646,40			29.876.791,68	-15.328.200,00	4.364.577,50	23.111.398,84	-3.877.966,60	11.093.760,00	-484.000,00	-252.575,34	36.671.606,35
2.014				2.345.984,69	438.337,56			43.321.347,94	-15.711.405,00	8.282.982,88	23.689.183,81	-3.974.915,77	11.371.104,00	-496.100,00	-238.889,72	41.397.687,45
2.015				2.404.634,31	449.296,00			48.549.786,48	-16.104.190,13	9.733.678,91	24.281.413,40	-4.074.288,66	11.655.381,60	-508.502,50	-265.361,96	43.676.251,09
2.016				2.464.750,16	460.528,40			56.018.984,40	-16.506.794,88	11.853.656,86	24.888.448,74	-4.176.145,88	11.946.766,14	-521.215,06	-271.996,01	46.644.793,35
2.017				2.526.368,92	472.041,61			59.753.583,36	-16.919.464,75	12.850.235,58	25.510.659,96	-4.280.549,52	12.245.435,29	-534.245,44	-278.795,91	48.511.150,49
2.018				2.589.528,14	483.842,65			61.247.422,94	-17.342.451,37	13.171.491,47	26.148.426,45	-4.387.563,26	12.551.571,18	-547.601,58	-285.765,81	49.723.929,25
2.019				2.654.266,34	495.938,72			62.778.608,52	-17.776.012,65	13.500.778,76	26.802.137,12	-4.497.232,34	12.865.360,46	-561.291,61	-292.909,95	50.967.027,48
2.020				2.720.623,00	508.337,18			64.348.073,73	-18.220.412,97	13.838.298,23	27.472.190,54	-4.609.683,65	13.186.994,47	-575.323,90	-300.232,70	52.241.203,17
2.021				2.788.638,58	521.045,61			65.956.775,57	-18.675.923,29	14.184.255,68	28.158.995,31	-4.724.925,74	13.516.669,33	-589.707,00	-307.738,52	53.547.233,25
2.022				2.858.354,54	534.071,75			67.605.694,96	-19.142.821,38	14.538.862,08	28.862.970,19	-4.843.048,89	13.854.586,06	-604.449,68	-315.431,98	54.885.914,08
2.023				2.929.813,41	547.423,55			69.295.837,34	-19.081.391,91	14.864.333,63	29.584.544,44	-4.978.925,11	14.200.930,71	-618.220,92	-323.317,78	56.116.601,93
2.024				3.003.058,74	561.109,14			71.028.233,27	-20.111.926,71	15.274.891,97	30.324.158,06	-5.088.228,24	14.555.974,48	-635.049,94	-331.400,73	57.664.513,48
2.025				3.078.135,21	575.136,86			72.803.939,10	-20.614.724,88	15.656.764,27	31.082.262,01	-5.215.433,94	14.919.873,84	-650.926,19	-339.685,75	59.106.126,31
2.026				3.155.088,59	589.515,29			74.624.037,58	-21.130.093,00	16.048.183,37	31.859.318,56	-5.345.819,79	15.292.870,69	-667.199,35	-348.177,89	60.583.779,47
2.027				3.233.965,80	604.253,17			76.489.638,52	-21.638.345,32	16.449.387,96	32.655.801,52	-5.479.465,28	15.675.192,46	-683.879,33	-356.882,34	62.098.373,96
2.028				3.314.814,95	619.339,50			78.401.879,48	-22.199.803,96	16.860.622,66	33.472.196,56	-5.616.451,92	16.067.072,27	-700.976,31	-365.804,39	63.650.833,31
2.029				3.397.685,32	634.843,48			80.361.926,47	-22.754.799,05	17.282.138,22	34.309.001,47	-5.756.863,21	16.468.749,07	-718.500,72	-374.949,50	65.242.104,14
2.030				3.482.627,46	650.714,57			82.370.974,63	-23.323.669,03	17.714.191,68	35.166.726,51	-5.900.784,79	16.880.467,80	-736.463,24	-384.323,24	66.873.156,74
2.031				3.569.693,14	666.982,44			84.430.249,00	-23.906.760,76	18.157.046,47	36.045.894,67	-6.048.304,41	17.302.479,50	-754.874,82	-393.931,32	68.544.985,66
2.032				3.658.935,47	683.657,00			86.541.005,22	-24.504.429,78	18.610.972,63	36.947.042,04	-6.199.512,03	17.735.041,48	-773.746,69	-403.779,61	70.258.610,30
2.033				3.750.408,86	700.748,42			88.704.530,35	-25.048.305,46	19.083.246,95	37.870.718,09	-6.343.101,29	18.178.417,52	-793.170,36	-413.874,10	72.000.615,56
2.034				3.844.169,08	718.267,13			90.922.143,61	-25.744.966,53	19.553.153,12	38.817.486,04	-6.513.362,32	18.632.877,96	-812.917,62	-424.220,95	73.815.452,45
2.035				3.940.273,31	736.223,81			93.195.197,20	-26.388.390,70	20.041.981,95	39.787.923,19	-6.676.196,38	19.098.699,91	-833.240,56	-434.826,47	75.660.838,76
2.036				4.038.780,14	754.629,41			95.525.077,13	-27.048.305,46	20.543.031,50	40.782.621,27	-6.843.101,29	19.576.167,41	-854.071,57	-445.697,13	77.552.359,73
2.037				4.139.749,64	773.495,14			97.913.204,06	-27.724.513,10	21.056.607,29	41.802.186,81	-7.014.178,82	20.065.571,39	-875.423,36	-456.839,56	79.491.168,72
2.038				4.243.243,38	792.832,52			100.361.034,16	-28.417.623,93	21.583.022,47	42.847.241,48	-7.189.533,29	20.567.210,88	-897.308,94	-468.260,55	81.478.447,94
2.039				4.349.324,47	812.653,33			102.870.060,02	-29.128.066,58	22.122.598,03	43.918.422,51	-7.369.271,62	21.081.391,15	-919.741,67	-479.967,07	83.515.409,14
2.040				4.458.057,58	832.969,67			105.441.811,52	-29.836.268,24	22.675.662,98	45.016.383,08	-7.553.503,41	21.608.425,93	-942.735,21	-491.966,24	85.603.294,37
2.041				4.569.509,02	853.793,91			108.077.856,80	-30.602.674,95	23.242.554,56	46.141.792,65	-7.742.341,00	22.148.636,38	-966.303,59	-504.265,40	87.743.376,73
2.042				4.683.746,75	875.138,76			110.779.803,22	-31.367.741,82	23.823.618,42	47.295.337,47	-7.935.899,52	22.702.352,49	-990.461,18	-516.872,03	89.936.961,15
2.043				4.800.840,41	897.017,22			113.549.298,30	-32.151.935,37	24.419.208,88	48.477.720,91	-8.134.297,01	23.269.911,31	-1.015.222,71	-529.793,83	92.185.385,18
TOTAL	-42.094.039,07	-25.030.410,00	-34.569.645,00	110.784.496,97	65.665.510,10	-11.820.949,49	-185.343.394,00	2.443.144.806,50	-748.021.349,99	505.537.036,90	1.063.130.603,69	-202.217.113,53	510.315.963,55	-24.641.451,04	-24.235.403,81	1.810.175.299,49

IPC:
2,50 %
VAN:
833.528.763,00 €
TIR:
24%
PAY-BACK:
3,78 años



Vemos que a partir de la inversión inicial y de los flujos de caja a lo largo de la fase de explotación se obtienen un VAN=833.528.763,08 €, una TIR del 24 % y un período de retorno de la inversión PAY-BACK de 3,78 años.

Finalmente vemos una gráfica con la evolución del flujo de caja que tenemos a lo largo del ciclo de vida del negocio.



6.6. CONCLUSIONES

Primero de todo cabe remarcar que el corazón del negocio de Alive Business es el hotel, el centro de negocios y aparcamiento de la unidad de proyecto UP 8, que son con los que se obtienen mayores beneficios para nuestros clientes. El desarrollo de las unidades de proyecto UP 4 y UP 5 se realiza para que sea posible el negocio principal, ofreciendo a la administración y a los vecinos de la zona una oferta inmobiliaria con unos precios por debajo de los de mercado, blindando así las posibles objeciones que estos pudieran poner a la realización de Alive Business.

Con todo lo anterior, una vez realizado el análisis de viabilidad económica vemos que si se cumplen las previsiones de inversión, ingresos y gastos, con Alive Business nuestros clientes obtendrán una rentabilidad del 26 %, muy por encima del mínimo estratégico que se marca IPM que es de un 15 %, con un beneficio actualizado de 962.852.878,93 € y un período de retorno de la inversión de 3,39 años.

En un escenario optimista con unos ingresos en el hotel, centro de negocios y aparcamiento superiores en un 10 % respecto de lo previsto, se puede llegar a obtener una rentabilidad de hasta un 28 %, con un beneficio actualizado del 1.092.176.994,77€ y un periodo de retorno de la inversión de 2,9 años.



Por otro lado, en un escenario optimista con unos ingresos en el hotel, centro de negocios y aparcamiento menores en un 10 % respecto de lo previsto, se puede llegar a obtener una rentabilidad de hasta un 24 %, con un beneficio actualizado de 833.528.763,08 € y un periodo de retorno de la inversión de 3,78 años.

Con los resultados obtenidos concluimos que Alive Business es un negocio muy viable que ofrece una excelente rentabilidad para los inversores que participen en él, con unos beneficios actualizados muy altos y un periodo de retorno muy pequeño dado el volumen de la inversión que se está gestionando.



7

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

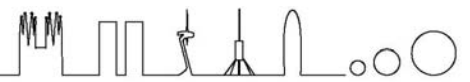


INDICE DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

7.1. PROCESOS

7.1.1. EL CONTROL INTEGRADO DEL PROYECTO

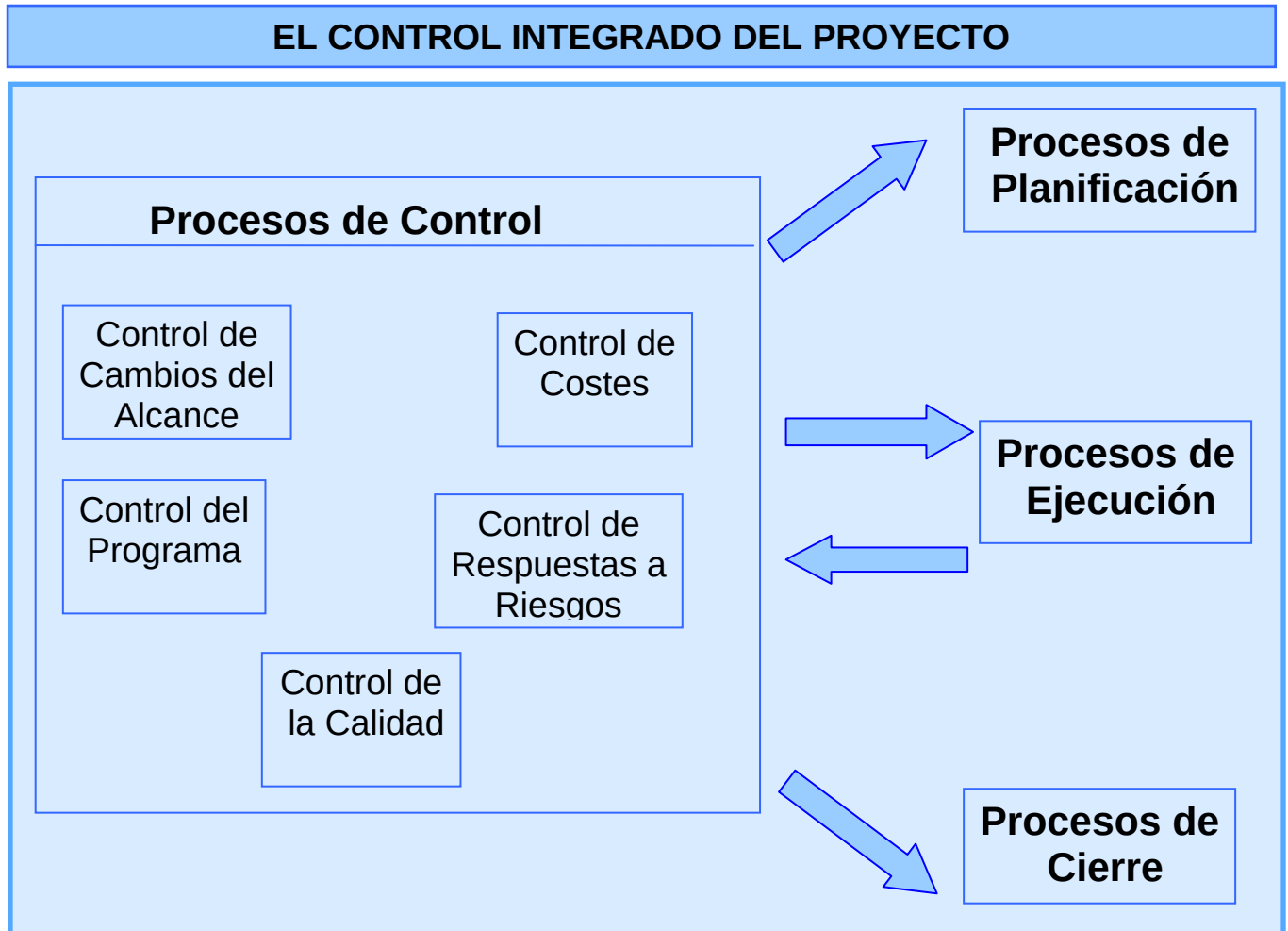
7.1.2. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO



7.2. PROCESOS

7.2.1. EL CONTROL INTEGRADO DEL PROYECTO

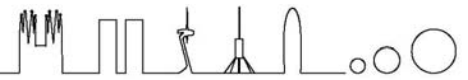
Desarrollo horizontal. Fases y Procesos de Proyecto.



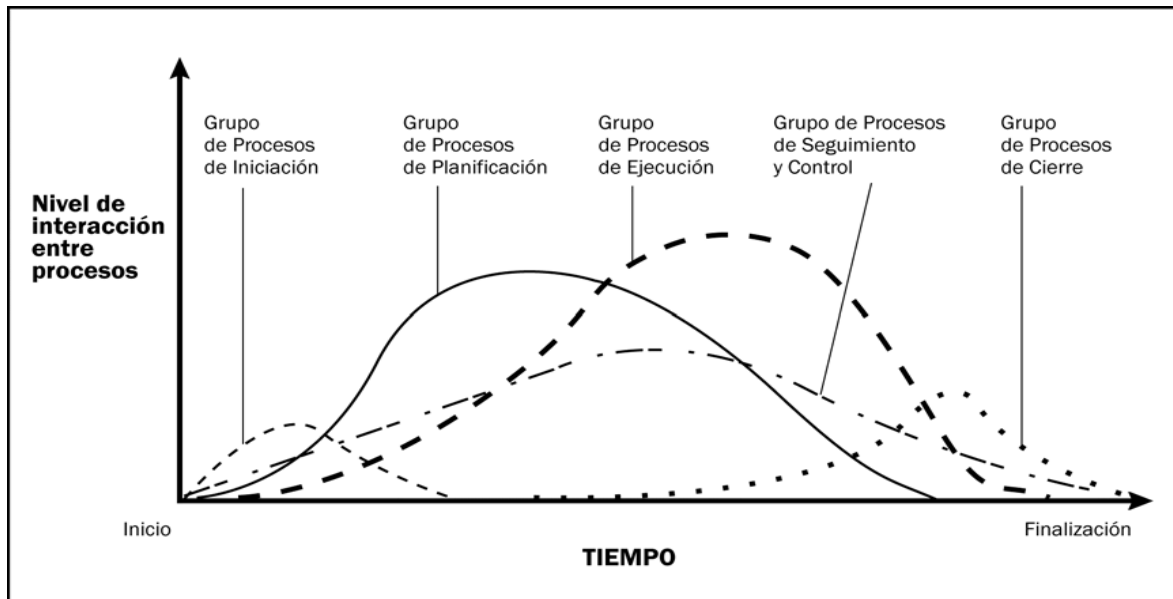
Tal como se indica en la figura, las diferentes etapas dentro de nuestro proyecto se componen según unos procesos.

Estos procesos dentro de nuestra dirección de proyectos los agrupamos en;

- **Procesos de planificación:** desarrollamos y mantenemos un esquema de actuaciones para solventar las diferentes necesidades.
- **Procesos de ejecución;** coordinamos las personas y recursos para sacar adelante nuestro plan.
- **Procesos de control;** aseguramos que los objetivos se alcancen, vigilando y calificando los progresos y tomando las acciones correctoras cuando es necesario.
- **Procesos de cierre;** formalizamos la entrega de los resultados de la fase conduciéndolos al final previsto.

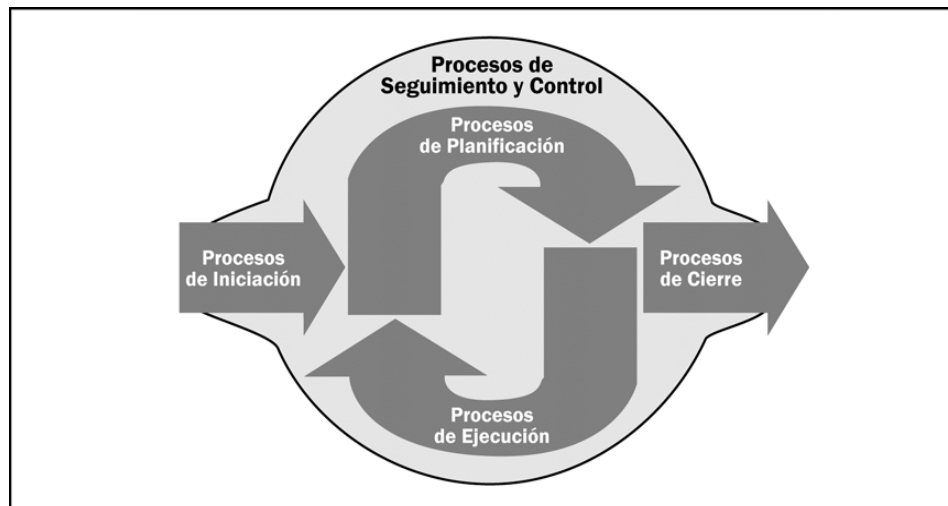
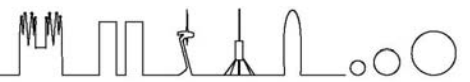


Los Grupos de Procesos interactúan en el proyecto ALIVE BUSINESS



- **Grupo de Procesos de Iniciación.** Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- **Grupo de Procesos de Planificación.** Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Ejecución.** Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.
- **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control.** Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Cierre.** Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

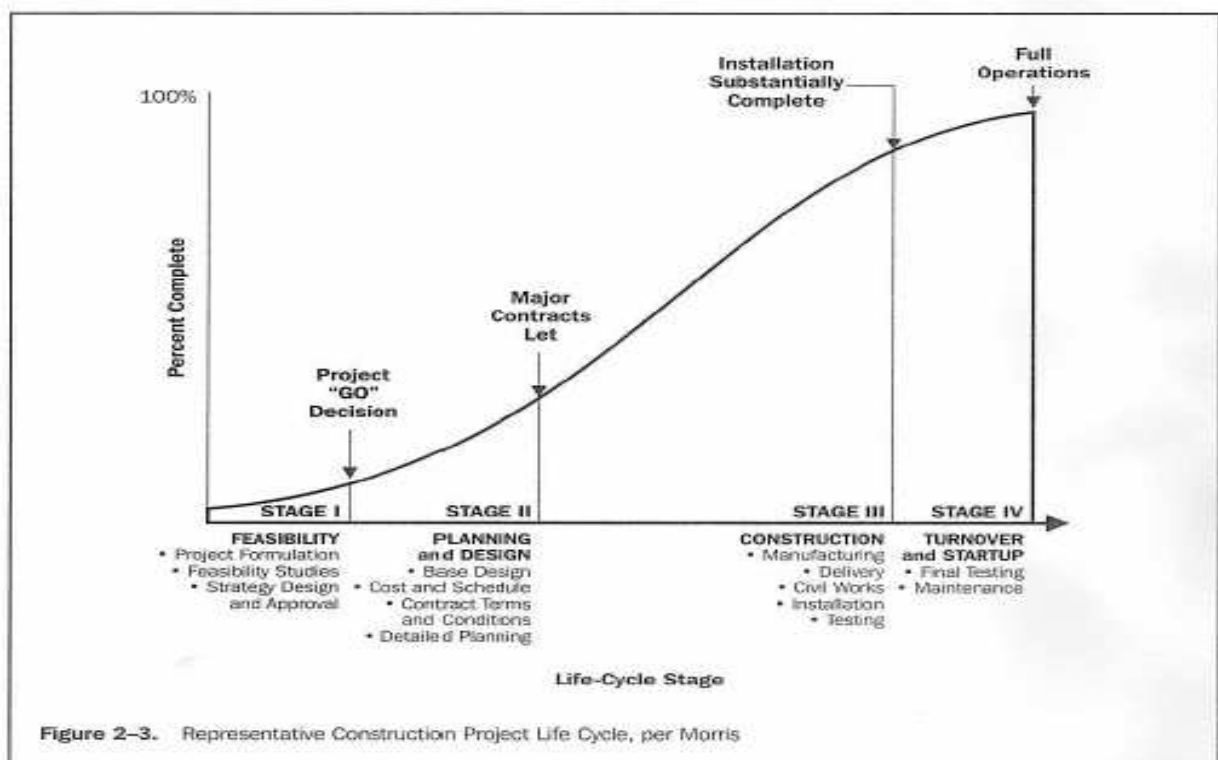
Analizando la figura, observamos que la definición de objetivos (fase de inicio) se prolonga durante la fase de planificación que a su vez se modifica una durante la ejecución. El proceso de control es continuo durante todo el ciclo de vida del proyecto. Cuanto menos se solapen los procesos, menos incertidumbre habrá.

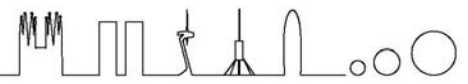


El repetir el proceso de inicio al empezar cualquier fase del proyecto ayuda mantener los objetivos del proyecto bien centrados y alineados con los objetivos del proyecto Alive Business. Asegura también que nuestro proyecto será parado en caso que sus objetivos ya no sean interesantes.

El proceso de cierre de una fase se utiliza como entrada para otra. El cierre en fase de diseño implica la aceptación del cliente de un documento de diseño, dicho documento realiza una descripción del producto o servicio necesario para la fase de implementación.

7.2.2. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO





Fase 1: CONCEPCION

TURISMO CON ENCANTO Y ALTO VALOR AÑADIDO

Nuestro cliente principal se basa en inversores de capital privado PFI a nivel mundial, buscamos la complicidad mediante compromisos con el entorno y con su implantación y gestión, consiguiendo el poder ofrecer como negocio de explotación a nuestros clientes.

Implantaremos el nuevo centro neurálgico de los negocios junto a la nueva estación de la Sagrera. Alive Business es una plaza del negocio, donde el cliente encontrará espacios, personal y tecnología necesaria para que pueda en un periodo corto pero flexible de tiempo, realizar cualquier tarea necesaria para su negocio.

Fase 2: DEFINICION PRODUCTO

ORIENTACION AL CLIENTE

Ofrecemos a la ciudad de Barcelona como ciudad turística, un público objetivo de alto nivel ejecutivo, ofreciendo todo tipo de servicios para la actividad empresarial.

Fase 3: EJECUCION

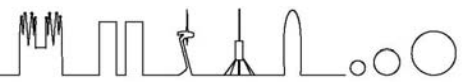
Del centro de negocios ALIVE BUSINESS, se diversifica mediante la creación;

- Centro de negocios
- Complejo Hotelero
- Complejo residencial
- Equipamientos

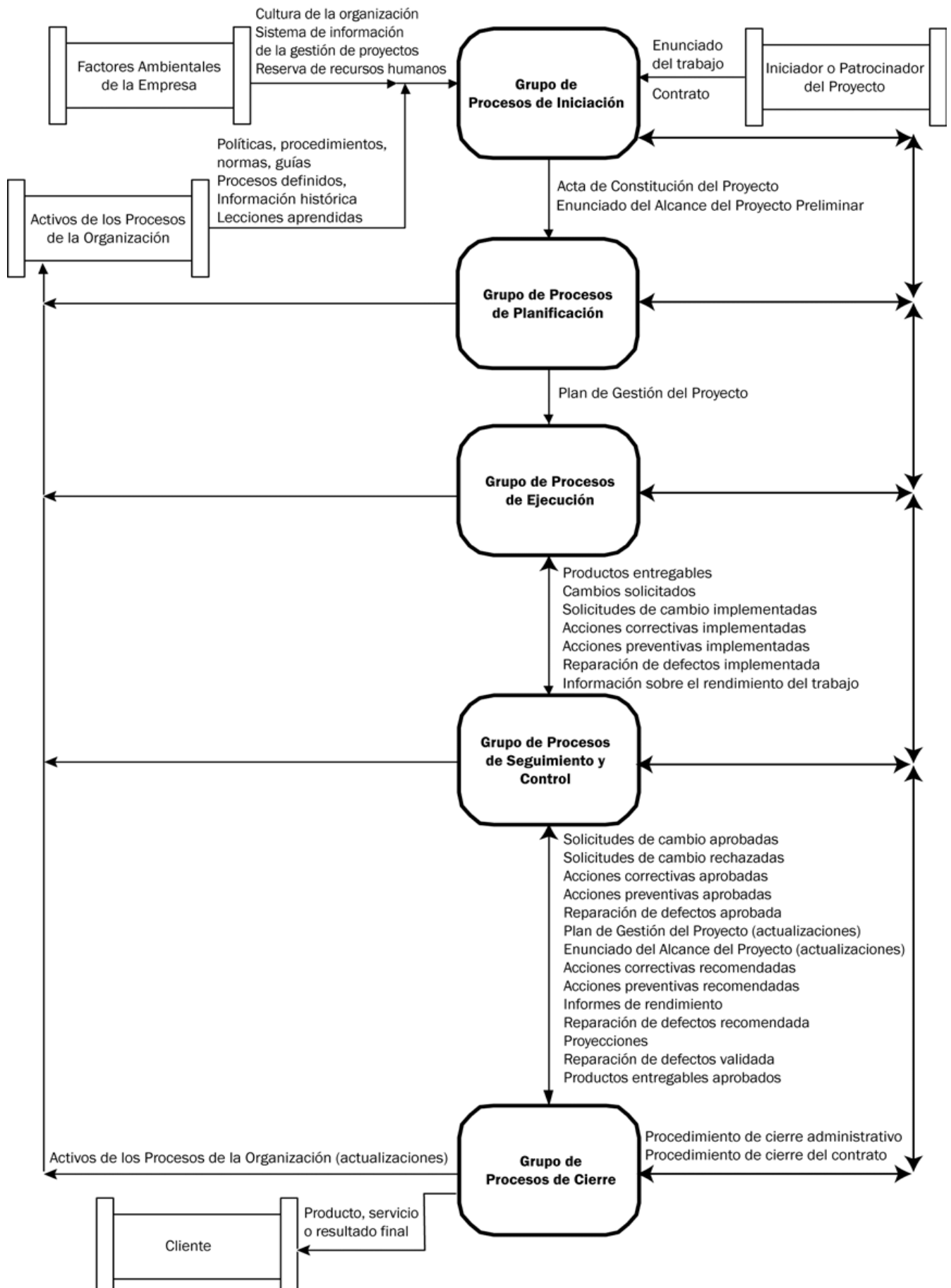
Fase 4: PUESTA EN MARCHA Y EXPLOTACION

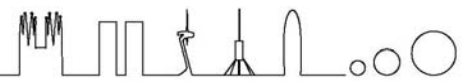
Servicios empresariales de alta tecnología y conectividad.

Servicios turísticos, de ocio y gastronómicos



Resumen de alto nivel de las interacciones de los Grupos de Procesos





Correspondencia de los Procesos de Dirección de Proyectos a los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos y a las Áreas de Conocimiento

	Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos				
Procesos de un área de Conocimientos	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
1. Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto. Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto	Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	Dirigir y Gestionar la ejecución del Proyecto	Supervisar y Controlar el trabajo. Control integrado de Cambios	Cerrar el Proyecto
2. Gestión del alcance del Proyecto		Planificación del Alcance. Definición del Alcance		Verificación del Alcance. Control del Alcance	
3. Gestión del tiempo del Proyecto		Definición de las Actividades. Establecimiento de la secuencia de las Actividades. Estimación de los Recursos de las Actividades. Estimación de la Duración de las Actividades. Desarrollo del Cronograma		Control del Cronograma	
4. Gestión de los Costes del Proyecto		Estimación de los Costes. Preparación del Presupuesto de Costes		Control de Costes	
5. Gestión de la Calidad del Proyecto		Planificación de la Calidad	Realizar Aseguramiento de Calidad	Realizar Control de Calidad	
6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		Planificación de los Recursos Humanos	Adquirir el Equipo del Proyecto	Gestionar el Equipo del Proyecto	
7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		Planificación de las Comunicaciones	Distribución de la Información	Informar el Rendimiento. Gestionar a los Interesados	
8. Gestión de los Riesgos del Proyecto		Planificación de la Gestión de Riesgos. Identificación de los Riesgos. Análisis Cualitativo de Riesgos. Análisis Cuantitativo de Riesgos. Planificación de la Respuesta a los Riesgos		Seguimiento y control de Riesgos	
9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar las Compras y Adquisiciones. Planificar las Contrataciones	Solicitar Respuestas de Vendedores	Administración del Contrato	Cierre del Contrato



8

PLAN DE MARKETING



ÍNDICE PLAN DE MARKETING

8.1. ESTUDIO DE MERCADO

8.1.1. LA LLEGADA DEL TREN DE ALTA VELOCIDAD A BARCELONA

8.1.2. INVESTIGACIÓN DE LA COMPETENCIA

- ANÁLISIS DAFO - CIUDADES EUROPEAS
- ANÁLISIS DAFO - BARCELONA

8.1.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

8.1.3.1. TIPO DE CLIENTE

8.1.3.2. ANÁLISIS DE MERCADO

8.1.3.2.1. TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

8.1.3.2.2. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

8.1.3.2.3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

8.1.3.2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1.4. POSICIONAMIENTO Y DEFINICIÓN DEL SERVICIO

8.2. PUBLICITACIÓN

8.2.1. DEFINIR OBJETIVOS

8.2.1.1. DAR A CONOCER EL SERVICIO

8.2.1.2. DESARROLLAR MOTIVACIONES DE COMPRA

8.2.2. PLAN DE COMUNICACIÓN CON ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

8.2.2.1. MENSAJE (RACIONAL + EMOCIONAL)

8.2.2.2. TARGET (PUBLICO OBJETIVO)

8.2.2.3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

8.2.2.4. ESTRATEGIA DE MEDIOS

8.3. POSICIONAMIENTO

8.3.1. OBJETIVOS

8.3.2. ESTRATEGIA

8.3.3. PLAN DE ACCIÓN

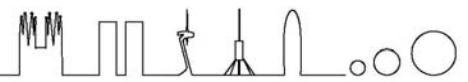
- CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS
- PRECIOS MEDIOS DE LOS SERVICIOS
- VENTAS

8.3.4. PRESUPUESTO

- PRESUPUESTO DE MARKETING

8.3.5. CONTROL Y SEGUIMIENTO

8.3.6. RESULTADO ECONÓMICO



8.1. ESTUDIO DE MERCADO

8.1.1. LA LLEGADA DEL TREN DE ALTA VELOCIDAD A BARCELONA

El Ministerio de Fomento, la Generalitat de Cataluña y el Ayuntamiento de Barcelona iniciaron un trabajo conjunto (Protocolo de Cooperación de 17 de abril de 2001, y Convenio de Colaboración de 12 de junio de 2002) para desarrollar una nueva solución específica del tramo La Sagrera-Nudo de la Trinidad del mencionado Estudio Informativo, adoptándose un modelo para la estación intermodal en dos niveles ferroviarios, convirtiendo la zona en el principal polo del sistema de transportes terrestres de Cataluña y un gran centro de nuevo desarrollo urbano de la ciudad de Barcelona y acordándose asimismo la constitución de su consorcio y una sociedad para desarrollar y financiar parte de las infraestructuras acordadas mediante los aprovechamientos urbanísticos generados en el entorno.

El Ayuntamiento de Barcelona llevó a cabo en el año 2004 la Modificación del Plan General Metropolitano para adaptarlo a los acuerdos alcanzados en el Convenio y el Protocolo de Cooperación citados.

Como resultado del proceso anterior, el Ministerio de Fomento aprobó provisionalmente en septiembre de 2005 un nuevo que fue sometido a Información Pública el 19 de diciembre de 2005.

Según el estudio Informativo Complementario «Línea de Alta Velocidad Madrid-Barcelona-Frontera Francesa. Tramo: La Sagrera-Nudo de La Trinidad» se definen las actuaciones necesarias para el establecimiento de la línea de alta velocidad entre la salida del túnel del Clot, final del tramo anterior Sants-Sagrera, y el Nudo de La Trinidad, abarcando desde la implantación de la nueva línea hasta la remodelación del sistema ferroviario de cercanías existente, la creación de una nueva estación intermodal de La Sagrera con conexión a la red de metro y de autobuses y la remodelación de la actual estación de Sant Andreu Comtal.

En resumen, el Estudio Informativo Complementario contempla las siguientes actuaciones ferroviarias:

Línea de alta velocidad Madrid-Barcelona-Frontera Francesa.

Reposición de la línea de cercanías de Granollers.

Reposición de la línea de cercanías de Mataró.

Nueva Estación Intermodal de La Sagrera.



Estación de cercanías de Sant Andreu Comtal.

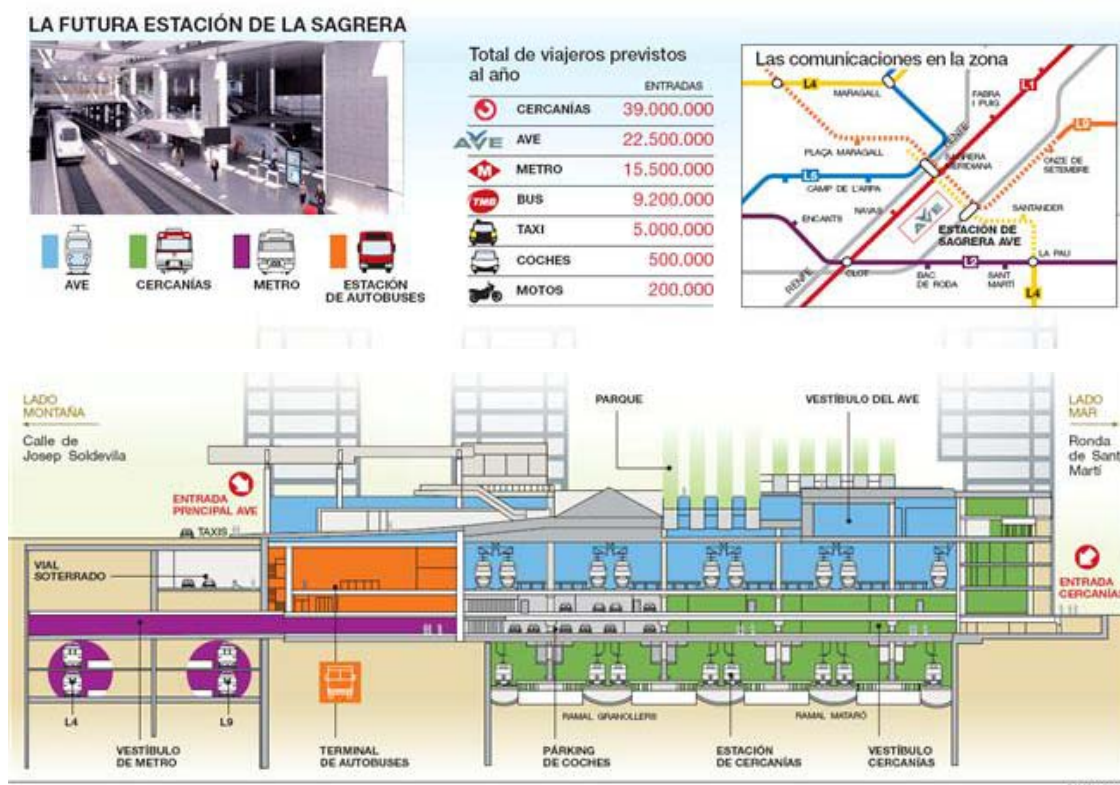
Zona de estacionamiento y mantenimiento.

Talleres de ancho internacional en Sant Andreu.

El trazado del tramo en estudio para línea de ancho internacional, de vía doble, tiene su inicio en el puente de la calle Bac de Roda. A continuación pasa por la estación de La Sagrera, a nivel del terreno actual, y después de atravesar la zona de estacionamiento, al llegar a la zona del actual Triángulo Ferroviario, se dirige hacia el norte por la plataforma ferroviaria actual, pasando frente a la estación existente en Sant Andreu, y junto a los talleres TALGO. El punto final de la línea de alta velocidad objeto del Estudio Informativo Complementario se encuentra junto al Puente de Santa Coloma, teniendo el tramo una longitud total de 3.560 m.

Las dos líneas de ancho ibérico, Mataró y Granollers, ambas de vía doble, tienen su inicio en la salida del túnel actual del Clot. La línea de cercanías de Granollers, tras pasar por el nivel inferior de la estación de La Sagrera, emerge en el lado Oeste de la plataforma ferroviaria destinada a la futura área de mantenimiento para, a partir de la c/ Once de Septiembre, discurrir paralelamente a la línea de alta velocidad, hasta el puente de Santa Coloma, pasando por la nueva estación de Sant Andreu Comtal. La longitud total de esta línea es de 3.681 m.

La línea de cercanías de Mataró pasa por el nivel inferior de la estación de la Sagrera igual que la línea de Granollers pero emerge por el lado Este de la plataforma ferroviaria, pasando bajo el viario segregado lado mar. A partir de este punto discurre paralelamente a dicho viario hasta llegar al Triángulo Ferroviario, donde conecta con el trazado existente.







8.1.2. INVESTIGACIÓN DE LA COMPETENCIA

Estudio de las principales ciudades europeas competidoras con Barcelona.

Las principales ciudades Europeas para montar un negocio.

El estudio consiste en preguntar a 500 empresa una serie de cuestiones que le afectarían o tendrían en cuenta a la hora de establecerse en una ciudad, lo que he hecho es coger las nueve primeas y poner en que destacan y en que fallan.

Conclusiones.

Londres y París son consideradas ciudades globales por excelencia, y las mejores en Europa y en primer orden mundial para hacer negocio, no obstante Londres se sitúa por delante de París y aumenta su diferencia.

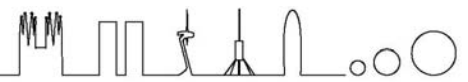
Barcelona experimenta un gran ascenso como ciudad global y de negocio, y se coloca tras Frankfurt, que ocupa el tercer lugar en Europa.

Ámsterdam también sube, y se coloca en quinto lugar.

En España, aparte de Madrid y Barcelona, la única ciudad que consideran las compañías para montar un negocio es Valencia, que aparece como la más valorada dentro de las que quedan fuera del estudio en la mayoría de parámetros.

Londres es la ciudad más valorada en la mitad de las doce valoraciones más importantes. Obtiene el primer lugar en el acceso a los mercados, la disponibilidad de personal cualificado, conexiones con transportes internacionales, transporte interno, telecomunicaciones e idioma.

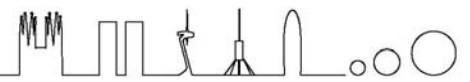
La importancia de los factores varía dependiendo del tipo de empresa. El coste el personal es menos importante a las compañías profesionales, mientras que las telecomunicaciones, la disponibilidad de personal cualificado y las oficinas son más importantes para este sector. El clima que los gobiernos crean para el negocio con los impuestos y la disponibilidad de incentivos financieros es más importante para las compañías industriales, junto con conexiones de transporte con otras ciudades y de fácil acceso a clientes y clientes. Las compañías de venta al por menor y distribución prestan mayor atención al transporte interno de la ciudad y a la optimización de recursos del espacio de oficina.



Análisis DAFO

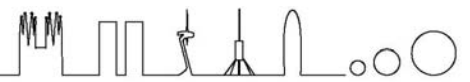
LONDRES	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	- Óptimas comunicaciones tanto con otras ciudades como internamente. - Abundancia de personal cualificado. - Disponibilidad de oficinas con espacio y calidad. - Buena capacidad hotelera. - Excelentes telecomunicaciones. - Idioma. - Facilidad de acceso a mercados y clientes.	- Contaminación. - Coste del personal elevado. - Coste de oficinas elevado.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	- Ciudad global por excelencia. La mejor considerada, aumenta su distancia a sus competidoras. - Destaca principalmente en los aspectos más valorado por las empresas.	- Pequeño apalancamiento y falta de esfuerzo por mejorar respecto a ciudades emergentes. - Fuerte competencia y crecimiento fuera de Europa de ciudades como Shanghái, New York, Pekín... - Previsión mayor expansión en los siguientes cinco años hacia otras ciudades de Europa e incluso a París

PARIS	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	- Facilidad para encontrar personal cualificado. - Buen transporte, tanto dentro de la misma ciudad como a otras ciudades. - Facilidad de acceso a mercados y clientes. - Buena capacidad hotelera. - Buenas telecomunicaciones.	- El clima que crean los gobiernos no está bien considerado para establecer un negocio, falta de incentivos fiscales, ventajas laborales... - Contaminación. - Elevado coste del personal.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	- Ciudad muy bien considerada por las compañías para establecer un negocio. - Considerada entre las cinco ciudades globales más importantes del mundo.	- Fuerte competencia de Londres y acercamiento de otras ciudades en Europa, aunque a gran distancia. - Competencia fuera de Europa. - Imagen de apalancamiento y falta de esfuerzo por mejorar. - Imagen y sensación de estancamiento y falta de inversión respecto a las ciudades que le hacen competencia.



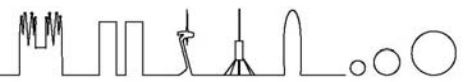
FRANKFURT	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	- Ciudad muy bien considerada por las compañías para establecer un negocio. - Facilidad de acceso a mercados y clientes. - Buenas telecomunicaciones. - Facilidad para encontrar personal cualificado. - Buen transporte a otras ciudades.	- Las compañías piensan que es una ciudad que no se esfuerza lo suficiente por mejorar. - La calidad de vida para los trabajadores es insuficiente. - Elevada contaminación. - Coste de personal elevado. - El clima que crean los gobiernos no está bien considerado para establecer un negocio, falta de incentivos fiscales, ventajas laborales...
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	- Considerada entre las cinco ciudades globales más importantes del mundo.	- Fuerte competencia en Europa de ciudades como Londres y París. - Imagen y sensación de estancamiento y falta de inversión respecto a las ciudades que le hacen competencia. - Previsión mayor expansión en los siguientes cinco años hacia otras ciudades de Europa e incluso a París

BARCELONA	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	- Ciudad bien considerada por las compañías para establecer un negocio. - Buena capacidad hotelera. - Posee la mejor calidad de vida para sus empleados. - Calidad de transporte interno aceptable.	- No destaca por disponer de personal cualificado, por acceso a mercados y clientes, telecomunicaciones, lenguaje...
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	- Considerada la ciudad que más invierte y más se esfuerza por mejorar. - Imagen de Barcelona en el mundo. - Ciudad española que más empresas tienen previsto invertir.	- Competencias dentro de su mismo país, fundamentalmente de Madrid, pero también de Valencia. - Competencias dentro de Europa y el mundo de otras ciudades, quizá en un tercer nivel.



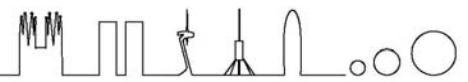
AMSTERDAM	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	- Idiomas. - Bien situada en acceso a mercados y clientes, calidad de personal y transporte externo e interno. - Buena disponibilidad de personal cualificado.	- Coste de personal ligeramente elevado. - Escasa capacidad hotelera.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	- Bien considerada para establecer un negocio.	- Las compañías piensan que es una ciudad que no se esfuerza ni invierte excesivamente para mejorar.

BRUSELAS	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	- Es una ciudad con fáciles conexiones de transporte con otras ciudades. - Dispone de unas telecomunicaciones aceptables. - Facilidad de acceso a los mercados y clientes. - Facilidad de acceso a mercados y clientes. - Idiomas.	- Elevado coste del personal. - Calidad de vida de los empleados poco valorada.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	- Se encuentra entre las ciudades europeas más populares para establecer un negocio.	- No se esfuerza especialmente por mejorar. - Es una ciudad que no destaca en casi nada, aunque tampoco falla.



MADRID	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	- Ofrece buena calidad de vida a los trabajadores. - Buena capacidad hotelera. - Aceptable transporte interno y con otras ciudades. - Gran cantidad de oficinas de calidad disponibles.	- No destaca por encontrar personal cualificado. - Es una ciudad con elevada contaminación. - Puede mejorar en tema de idiomas. - Idiomas.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	- Es la segunda ciudad que más se esfuerza por mejorar. - Capital de España y ciudad más grande del país.	- Fuerte competencia de Barcelona en España y otras ciudades en Europa.

BERLIN	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	- Es una ciudad que optimiza los recursos para el espacio de oficina y la ciudad que más espacio para oficinas dispone. - Transportes internos de calidad - Disponibilidad de personal cualificado. - Buenas telecomunicaciones.	- Coste de personal ligeramente elevado. - Elevada contaminación.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	- Es una ciudad que se esfuerza e invierte para mejorar.	



BARCELONA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Ciudad acogedora, por tamaño y diversidad cultural, lúdica y comercial. Ciudad mediterránea, dinámica y abierta, invita al ocio, pasear y disfrutar. Clima mediterráneo, muy agradable todo el año, se organizan actos al aire libre en primavera, verano y otoño. Conexión, excelentes comunicaciones aéreas con todo el mundo, ferroviarias, por carretera, por mar en todo el Mediterráneo. Buen transporte público. Inicio de inversiones de infraestructuras. Deporte como marca Barcelona. Promoción del turismo de Barcelona a escala nacional e internacional. Ciudad como centro de diseño. Ciudad como centro logístico por su situación y conexiones por aire, tierra y mar.	Formación lingüística (inglés) Falta de conexión empresarial a nivel internacional. Falta de inversión de la Administración central. Retraso y carencia hasta hace poco en inversiones de infraestructuras. TGV, ampliación del aeropuerto y puerto. Poca inversión en extranjero. Falta de cohesión social y cooperación por falta de visión del conjunto. Reforzar y fomentar la movilidad geográfica y funcional, la capacidad emprendedora. Escasez de suelo y su precio. Insuficiente inversión en I+D. Insuficiente apoyo a las empresas y proyecto empresariales. Poca predisposición financiera para proyectos empresariales no tradicionales. Ausencia histórica de apoyo económico-fiscal. Falta histórica de centros político-administrativo.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Histórica, tiene más de 2000 años de historia. Cultural y ocio, ofrece todo el año opera, ballet, conciertos, teatros, festivales, exposiciones... Gormanda, considerada después de Francia la segunda ciudad Gourmet, con movimiento gastronómica. Además de la dieta mediterránea. Avanguardista, grandes personajes como Picasso, Miró, Dalí, Gaudí. Ejemplos de catalanes con la inquietud de renovar y crear. Grandes artistas, arquitectos y diseñadores. Difusión sector aeronáutico. Reconocidas universidades, con colaboraciones universidad-empresa.	Valencia por su climatología similar. Madrid por su cultura y ocio. Globalización económica, social. Competir por la innovación y producción de calidad. Cambios en sistema educativo y I+D. Transformar el turismo masivo en turismo de calidad. Déficit histórico en inversión pública Falta de un modelo de referencia urbanístico. Evolución demográfica, baja natalidad y envejecimiento de la población. Conciliación entre familia, trabajo y escuela. Condiciones y calidad de trabajo. Conexión entre sistema de enseñanza y el entorno-territorio, el sistema productivo y el mercado laboral. Prestigio social y demanda de la formación profesional. Oferta de formación permanente. Falta de inmigración causada por rápido envejecimiento de la población.



8.1.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

8.1.3.1. TIPO DE CLIENTE

Se ha realizado un estudio de el cliente potencial, de ALIVE BUSINESS. Basandonos en estadísticas Europeas y un trabajo de campo realizando encuestas en los principales hoteles de Barcelona así como la bibliografía que detallamos en los anexos del trabajo.

Se ha segmentado al cliente potencial en hombres y mujeres de negocios cuyos gustos y necesidades son muy diferentes. Se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Segmento de Hombres de Negocios.

En este caso, el viajero de negocios representa uno de los más grandes segmentos de la industria hotelera y a quien se le atribuye más de la mitad de todas las ganancias obtenidas de las habitaciones de hotel.

Una manera de segmentar aún más este gran segmento es a través de los precios que los viajeros desean pagar. Los viajeros que buscan un alojamiento económico son por lo general vendedores que viajan, profesionales independientes o funcionarios.

Los gastos diarios de este grupo tienen un límite establecido por sus empresas o, en el caso de los profesionales independientes, los gastos provienen directamente de su ingreso.

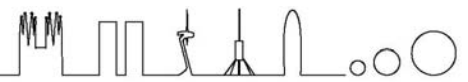
El siguiente segmento es el viajero de negocios que paga un precio moderado.

El viajero de negocios de clase alta **se sentirá atraído hacia los hoteles que ofrezcan servicios y comodidades adicionales que desean los ejecutivos de clase alta**, quienes tienen la capacidad de cubrir los costos generados por estas características adicionales al pagar un precio más alto por sus habitaciones.

El hombre de negocios decide por alguna razón que es mejor realizar un viaje para contactar personalmente un negocio en lugar de hacerlo vía telefónica, por fax o via email.

El motivo principal para realizar un viaje de negocios son las ventas. Al seleccionar un hotel, los viajeros ejecutivos dan importancia a la ubicación, a la limpieza, servicio, precio de la habitación y a la reputación.

Entre las **comodidades que desean en la habitación** están los colchones confortables, las toallas de baño grandes, confortables almohadas, plancha, tabla de planchar, caja de seguridad, televisión de 25 pulgadas con control remoto, espacio amplio para poder trabajar, un escritorio amplio, sillas ergonómicas, luz adecuada, un teléfono sin cargo para llamadas locales y sin cargo para llamadas de larga distancia, correo de voz, dos líneas de teléfono, fax, artículos de oficina,



ordenador, acceso a internet, impresora, fotocopidora, servicio de café las 24 horas, servicio, secretaria, servicio de check-in y check-out automatizado, entre otros.

También es importante para estos viajeros contar con salas de juntas, centros de negocios y facilidades para realizar convenciones.

Algunos hoteles han establecido, como dice Brancatelli, «que los hombres de negocios **no necesitan más en sus cuartos que un lugar confortable para trabajar**». También establece que en las habitaciones no es necesario que cuenten con máquinas de fax debido a que éste puede ser suplido por las laptop, las cuales tienen capacidad para mandar faxes y establecer comunicación por e-mail.

Según Rowe dice que los viajeros de negocios están aparentemente listos para algo diferente, como **contar en sus habitaciones con equipo avanzado en telecomunicaciones, iluminación adecuada, una superficie amplia para trabajar, muebles confortables como sillas, televisores grandes con control remoto, contar con centros de negocios, salas para meetings y gimnasios.**

Para un hombre de negocios es indispensable que un hotel cuente con ciertas características que favorezcan su elección y de acuerdo a Rowe **«las cinco razones para escoger un hotel son ubicación, tarifa, reputación, servicio personalizado y por sus amenidades».**

Estas características son también mencionadas por otro autor, las cuales son complementadas con otros factores que influyen en la decisión de compra. Dicho autor Gee dice:

*“Las cinco principales características de un hotel para hombres de negocios son por orden de importancia: **ubicación conveniente para negocios, seguridad, atención/servicio, precio/valor, facilidades para negocios.***

*Otras importantes características son incluir **amenidades en la habitación, amplias habitaciones, excelente restaurante, elegante atmósfera, cuartos de no fumadores, gimnasio, atracciones culturales, buen entretenimiento y de prestigio**”*

Anteriormente los viajeros de negocios se conformaban con llegar a un hotel que ofreciera un escritorio, una silla y una lámpara. Actualmente esto ha cambiado y la lista de servicios que demanda este segmento, tanto para las habitaciones como de todo el hotel, se ha incrementado. Los hoteles se ven en la necesidad de irse actualizando con el propósito de satisfacer correctamente las necesidades de su mercado.

Como destaca Gee los hombres de negocios buscan que el hotel tenga un centro de negocios, el cual cuente con:

**Equipos:**

- Teléfonos móviles
- Máquinas de fax
- Ordenadores personales (variedad de tipos de software)
- Impresora láser
- Sistemas de teleconferencias
- Fotocopiadoras a color

Servicios:

- Servicios audiovisuales
- Servicios secretariales
- Servicios de intérpretes
- Servicio de mensajería y paquetería
- Servicio de fax
- Servicio de video-monitor con acceso a sistema de base de datos para información de vuelos, reporte del tiempo y de tipo de cambio
- Servicio de cajero automático
- Servicio de teleconferencias
- Renta de video cámara
- Servicio de correo de voz personalizado

Facilidades:

- Oficinas privadas
- Salas de juntas
- Salas pequeñas para conferencias
- Cafeterías
- Biblioteca con referencia de libros, periódicos internacionales y revistas de negocios

Toda esta información sobre el viajero de negocios ayuda a la hotelería a desarrollar una oferta que atraiga a este mercado. Además, en la encuesta que muestra Rowe en su artículo dice que las tendencias que se tienen para realizar reservas por parte de este segmento son las siguientes: 40% las realizan a través de internet, el 29% a través del número gratuito que ofrece el hotel, el 28% llama directamente al hotel y el 3% no realiza reservas.

Por otro lado, cabe mencionar que **los servicios más utilizados por el viajero de negocios son los restaurantes, cafeterías, roomservice, salas de juntas, gimnasio, valet/tintorería, cuartos ejecutivos y centro de negocios.**



Siguiendo con el artículo de Rowe «**lo que más molesta a un viajero de negocios de un hotel son los cargos que le hacen por hacer llamadas, cargos por cualquier servicio solicitado, malos olores, ruido excesivo, mal control de la temperatura, cargos por estacionamiento, tener que esperar para el check-in y el check-out, camas incómodas, falta de limpieza y una tarifa injusta**»

El Papel de la Mujer dentro de la Industria.

Actualmente, dentro de este segmento ha tomado importancia la mujer de negocios, la cual ha avanzado rápidamente en la rama empresarial, ya sea como dueña o en altos puestos ejecutivos. Destacan Munk y Oliver que las mujeres están dirigiendo e iniciando grandes compañías que requieren de un constante desplazamiento para hacer negocios.

Por otro lado, la revista The Economist menciona que la tercera parte del total de firmas americanas son dirigidas por mujeres y esta cifra está creciendo al doble de lo que representan las compañías dirigidas por hombres.

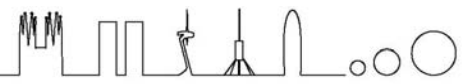
De acuerdo con un estudio realizado por Zabludovsky, se ha establecido que para las mujeres con hijos les es más difícil que se desarrollen en la rama industrial, **por lo que las grandes ejecutivas son en su mayoría mujeres solteras y sin hijos**. La investigadora explicó que **las características de las empresarias es su gran tenacidad, energía, fuerza de trabajo, independencia y educación**, y que la mitad de ellas sienten que se encuentran a la par del hombre y la otra mitad se encuentra con algunas limitaciones.

Como se mencionó anteriormente, las mujeres han tenido un importante crecimiento dentro de las empresas. Según el estudio realizado por la revista The Economist «se ha establecido que un 48% de las mujeres tienen puestos ejecutivos y un 52% son profesionales». Las mujeres que tienen puestos ejecutivos han sido concentradas en pocas áreas, especialmente en el sector público.

Dentro del concepto de **viajeros de negocios se encuentran tanto hombres como mujeres, por lo que es importante identificar las necesidades específicas de cada uno**.

Cuántas veces se observa que estas necesidades no son cubiertas por los hoteles para hombres de negocios, debido a que éstos dan por hecho que las mujeres tienen las mismas necesidades que los hombres.

De acuerdo con Coffman, los hoteles deberían tomar en cuenta los siguientes puntos dirigidos para mujeres de negocios:



- Las mujeres que viajan solas o acompañadas por otra mujer **quieren «seguridad»** en el área de estacionamiento, restaurantes, tiendas y en las habitaciones.
- -Las mujeres gustan de **decoración femenina** y de baños que cuenten con **espejos adecuadamente iluminados para maquillarse**.
- La mayoría de las mujeres (y hombres también) lavan durante las noches sus prendas, por lo que será bien apreciado contar dentro de las **amenidades con jabón para ropa** y un pequeño tendedero.
- Recordar por medio de un letrero dentro del baño la **disponibilidad de planchas**.
- Contar siempre con **gorros de baño**.
- -Proveer de **bolsas de plástico para guardar ropa** que aún este húmeda y también **costureros**.
- Supervisar que alguien del departamento de Ama de Llaves u otra empleada ofrezca otros suplementos extras a la hora de realizar su check-in.
- Las mujeres aprecian **el servicio de habitaciones** para desayunos y algunas veces para cenas, si es que viajan solas. **Incluir una flor y periódico** junto con el servicio de habitaciones.
- Las mujeres que viajan solas **tienden más a consumir alimentos dentro del hotel**, que los hombres y las parejas.
- Cuando una mujer entra sola al área de restaurante, se debe verificar que sea **bien recibida**, asignándole una mesa en lugar de dirigirla a la barra.

Todos estos servicios dirigidos a las mujeres de negocio (Área de Ladiesaway), están incluidos dentro en nuestra publicidad y nuestro programa de ventas.

8.1.3.2. ANÁLISIS DE MERCADO

- General

Determinar las necesidades y preferencias de la mujer de negocio durante su estancia en un hotel.

- Objetivos Específicos

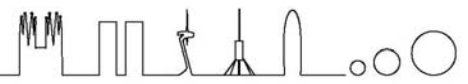
Determinar la categoría de hotel más solicitada por la mujer de negocios.

Identificar cuáles son los servicios que la mujer de negocios requiere.

Identificar cuáles son las amenidades solicitadas por el grupo en estudio.

Determinar el nivel de servicio esperado por el segmento estudiado.

- Alcance y Limitaciones



Para este estudio se eligió una muestra representativa de mujeres ejecutivas de la ciudad de Barcelona, sin importar el giro empresarial que representan, ni el estado civil, mayores de 24 años y con un ingreso medio-alto.

- **Importancia del Estudio**

La identificación de las necesidades y preferencias de las mujeres de negocios representa una oportunidad para el desarrollo de estrategias que permitan satisfacer a este segmento, dado que dentro del ámbito empresarial es de mayor crecimiento.

- **Metodología**

Los datos del presente estudio se obtuvieron a través de encuestas durante enero a marzo de 2008.

8.1.3.2.1. TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA.

Se determinó una muestra de conveniencia de 90 personas que debían reunir los siguientes requisitos:

- 1.- Profesionales.
- 2.- Nivel ejecutivo, sin importar el giro empresarial.
- 3.- Mayores de 24 años.
- 4.- Ingreso medio-alto.
- 5.- Domicilio de la empresa: ciudad de Europa.

8.1.3.2.2. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.

Se diseñó un cuestionario con un total de 21 preguntas, entre las que habían 3 abiertas, 10 de opción múltiple y 8 dicotómicas.

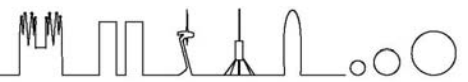
8.1.3.2.3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Edad.

El 73% de las encuestadas estaban comprendidas en el rango de 24 a 34 años, el 21 % en el de 35 a 45 años y el 6% restante eran mayores de 45 años.

2. Frecuencia de los viajes.

El 38% de las mujeres de la muestra viajan 5 veces o más durante el año, el 37% lo hace entre 3 y 4 veces y el 25% restante lo hace una o dos.



3. Tipo de hotel.

El 45% de las mujeres ejecutivas de la muestra se alojan en hoteles de 5 estrellas, el 15% en hoteles de gran turismo (categoría superior a la anterior), el 21 % en hoteles de 4 estrellas y el 19% restante en casa de familiares o en hoteles de 3 estrellas.

4. Trato adecuado.

El 92% de las encuestadas consideran que reciben un trato adecuado, mientras que el 8% estima que no, concretamente que el personal del hotel presta más atención al hombre de negocios.

5. Seguridad.

La elección del tipo de hotel está muy ligado al nivel de seguridad que las empresas y las propias ejecutivas desean. El 82% de las ejecutivas está totalmente conforme en relación a este aspecto, durante su permanencia en los hoteles. Sólo el 18% ha manifestado cierta inconformidad, particularmente por no haber suficiente personal en áreas públicas y pasillos.

6. Amenidades.

En un rango de 51 al 80%, las mujeres de negocios coinciden en que es necesario que los hoteles especializados en este segmento de mercado dispongan en sus habitaciones de shampoo y acondicionador, crema, secador de cabello, espejo completo, espejo de aumento, pasta de dientes, lustrador de zapatos, tapete de baño, servicio de plancha y costurero.

En un rango de 27 al 50%, las encuestadas manifestaron que desearían encontrar en sus habitaciones espejos no empañables, gorro de baño, cepillo y peine, cepillo de dientes, bata de baño, enjuague bucal y espejo pequeño.

7. Equipo y mobiliario de oficina.

Entre el 55 al 80% de las ejecutivas encuestadas manifestaron necesitar teléfono (80%), fax(77%), control remoto (76%), televisión grande (76%), iluminación adecuada (75%), sillas confortables(75%), escritorio amplio (75%) y conexión para internet (55%). Con porcentajes algo menores pero significativos (27 al 50%), las encuestadas expresaron requerir también ordenador, impresora, acceso a internet, copiadora, sistema de cable y servibar.

El 57% de las mujeres de negocios opinan que no hay diferencias entre las necesidades de un hombre de negocios y una mujer de negocios, mientras que el 43% que discrepan indican que la mujer utiliza más tiempo para su arreglo personal y por consiguiente requiere de amenidades, accesorios y servicios relacionados con este aspecto.



8. Localización del equipo y mobiliario.

El 54% de las encuestadas prefiere que el equipo se encuentre dentro de las habitaciones, según expresaron esto significa ahorro de tiempo, comodidad y privacidad, el resto del grupo (46%) indicó un centro de negocios como el lugar adecuado, dado que consideran a la habitación como lugar de descanso. Por otra parte, el centro de negocios contaría con asistencia técnica para el uso del equipo.

9. Servicios adicionales.

El 85% de las ejecutivas estimó necesario contar con servicios de tintorería, el 70% con servicio de habitaciones, el 65% con un centro de negocios y cafetería, el 62% facilidades para convenciones y el 58% con un gimnasio. El 33% considera importante tener un centro de negocios sólo para mujeres.

10. Medios de comunicación.

El 42% de las entrevistadas manifestó requerir periódicos, un porcentaje similar televisión y el 16% restante revistas especializada.

11. Servicios de alimentos.

El 34% de las encuestadas indicaron preferir la cafetería, el 33% el servicio a cuartos, el 23% el restaurante de especialidades y el 10% restante corresponde a otros.

12. Comidas personales.

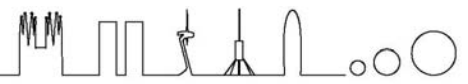
El 52% de las mujeres de negocio indicó hacer las comidas dentro del hotel por comodidad, para ahorrar tiempo y por seguridad dado que viajan solas. El 32% lo hace fuera del hotel, para distraerse y porque los restaurantes fuera el hotel son más baratos. El restante 26% suele comer en la habitación y expresaron como razones la comodidad, el ahorro de tiempo y la seguridad.

13. Comidas de negocios.

El 62% de las ejecutivas prefiere hacer las comidas de negocios fuera del hotel por razones de imagen, mientras que el 38% prefiere el hotel por razones de comodidad y seguridad.

14. Servicios periféricos.

El 85% de las encuestadas consideraron necesario contar con farmacia, el 60% con estética y agencia de viajes y el 55 % con una oficina de cambio dentro de las instalaciones del hotel. Con menores porcentajes fueron también mencionados estanco, tienda de souvenirs y boutique.



15. Nivel de satisfacción.

El 70 % de las mujeres encuestadas manifestaron que los hoteles de negocios cubren la mayor parte de sus necesidades, mientras que el resto (30%) indicaron cierto grado de insatisfacción.

Entrevistas a expertos.

Se entrevistaron a gerentes de ventas de tres hoteles de negocios, quienes mencionaron que aunque el porcentaje de mujeres es modesto (entre el 20 y 30%), como segmento está creciendo rápidamente. También manifestaron que se atienden las necesidades de los hombres de negocios y que no había diferencias entre éstas y las del sexo opuesto.

8.1.3.2.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye que **el factor seguridad** es uno de los más relevantes en este segmento, tratándose de un grupo cuyo rango predominante de edades (73%) están entre 24 y 34 años de edad, tanto las empresas como las propias viajeras (65%) prefieren hoteles de gran turismo y/o 5 estrellas.

Por la misma razón, **prefieren hacer sus comidas personales dentro del hotel** (78%) y el 26% de las anteriores las hacen en su habitación.

Más de la mitad de las encuestadas (54%) prefiere **contar con los equipos** (ordenador, impresora, fax, etc.) **en la habitación**.

El 42% de las mujeres de negocios manifestaron la necesidad de contar con **periódicos**.

Debido a que las mujeres de negocios dedican un tiempo considerable a su **arreglo personal**, **requieren servicios** y amenidades no siempre disponibles, por ejemplo espejo de aumento, radio, plancha, costurero, kit de manicura, etc.

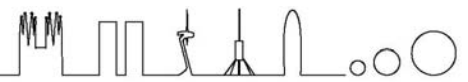
8.1.4. POSICIONAMIENTO Y DEFINICIÓN DEL SERVICIO.

Los factores de posicionamiento para nuestro negocio ALIVE BUSINESS se obtiene de la encuesta realizada al personal de los hoteles en Barcelona, y las estadísticas consultadas.

El estudio desvela que el 79% de los europeos prefieren alojarse en hoteles con espacios libres de humo.

Los hoteles de Alive Business **se declaran hoteles sin humo** con espacios específicos para fumadores, y habitaciones para fumadores.

Elemento diferenciador de los hoteles de **ALIVE BUSINESS es la calidad** total del servicio del hotel.



El hotel conoce sus clientes: sus actividades e intereses, las razones de sus viajes (por turismo o por negocio), su capacidad de gasto, etc.

A través de las **ventas directas online** se consiguen datos para **mejorar el conocimiento del hotel sobre los gustos y las preferencias de sus clientes**.

La integración de los datos adquiridos por Internet en la estrategia CRM (Customer Relationship Management gestión de la relación comercial con los clientes) del hotel, entre otras cosas, **agrupa en segmentos** los distintos clientes y proporcionarles **ofertas personalizadas**.

Además de conocer las preferencias y los gustos de los clientes de un hotel es muy importante conocer el **valor de cada cliente**.

En todos los segmentos considerados, los clientes han coincidido en indicar algunos elementos que no pueden faltar en un hotel y son:

La tecnología. Las habitaciones ALIVE BUSINESS están equipadas con los últimos adelantos tecnológicos:

- Televisor de pantalla grande con control remoto
- **Conexión gratuita a Internet (ADSL-Cable + WIFI)**
- **Contestador telefónico**
- Ducha de hidromasaje o sauna de última generación.



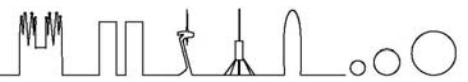
Además disponen de:

- Bicicletas Estáticas,
- **Galán Planchador y cama King Size (1,80cm).**
- **Refrigerador o minibar**
- **Escritorio con confortable y ergonómico sillón de trabajo**
- **Enchufes a la altura del escritorio**
- **Servicio de cafetera italiana y tetera en la habitación.**
- Caja fuerte .
- **Periódico gratuito todos los días,**
- Desayuno de cortesía.

El **valor innovación**, la diferenciación del producto hotelero. Evolución debe de significar para los hoteles **mejorar**. Mejorar antes de su competencia.

Habitación Despacho. Traslade su Despacho.

Ofrecemos habitaciones específicas convertibles como despachos-oficinas de trabajo, equipadas con mesa de despacho, ordenador portátil con conexión gratuita a Internet de banda ancha, fax +



impresora + fotocopidora + escáner, video-proyector multimedia, y todo lo que pueda necesitar para trasladar su lugar de trabajo habitual a nuestros hoteles. También son eficaces y aptas para realizar reuniones privadas de un número pequeño de participantes.

Habitación de uso diurno. La espera más placentera. Donde puede descansar en horario diurno entre las 12'00h a 19'00h.

Habitaciones "ladiesaway".

Disponemos de varias habitaciones exclusivas con detalles para las mujeres viajeras, con detalles tan sutiles como una mirilla en la puerta, estanterías especialmente grandes en el baño, productos de belleza.

- En nuestro hotel tenemos **seguridad** en el área de estacionamiento, restaurantes, tiendas y en las habitaciones.
 - Los baños cuentan con **espejos adecuadamente iluminados para maquillarse**.
 - Hay **amenities con jabón para ropa** y un pequeño tendedero .
 - Disponen de un letrero dentro del baño la **disponibilidad de planchas**.
 - Cuentan siempre con **gorros de baño**.
 - Nuestros hoteles disponen de **bolsas de plástico para guardar la ropa** que aún este húmeda y también **costureros**.
 - Supervisamos que alguien del departamento de Ama de Llaves u otra empleada ofrezca otros suplementos extras a la hora de realizar su check-in.
 - Se **incluye una flor y periódico** junto con el servicio de habitaciones.
 - En el restaurante se cuida que sea **bien recibida y atendida**, asignándole una mesa en lugar de dirigirla a la barra.
- Todas estos servicios dirigidos a las mujeres de negocios están incluidas dentro en nuestra publicidad y nuestro programa de ventas.

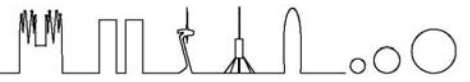
Hoteles de Conexión. ALIVE BUSINESS ofrece dos hoteles de conexión con el Aeropuerto de El Prat, con **el servicio gratuito de transporte Hotel-Aeropuerto-Hotel**.

Se desarrollarán entonces **servicios de autoreserva** para que los agentes de viajes puedan dedicar su tiempo a las transacciones de valor, y limitar al máximo su implicación en las transacciones más básicas y comunes.

ALIVE BUSINESS CONVENTION & EVENT MANAGEMENT

Ofrecemos a nuestros clientes un equipo de asesores dedicados a conseguir los requerimientos de su convención, conferencia, congreso o incentivo así como los siguientes beneficios:

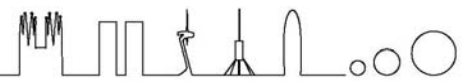
o **Atención inmediata a su primera petición.**



- o **Orientación activa y compromiso** por parte de nuestros expertos.
- o Un gran abanico de destinos selectos.
- o **Entornos atractivos.**
- o La sala de reuniones perfecta, satisfaciendo las medidas requeridas.
- o Los equipos audiovisuales más modernos y actuales.
- o **Servicios de traducción simultánea**, Cenas de gala, Bufetes, Noches temáticas, Decoraciones, y Cócteles.
- o Entretenimiento y Eventos Sociales.
- o **Actividades de Team Building, Ocio y Excursiones**

Paquete Todo Incluido. 24 Horas, el cual incluye -a un precio cerrado- los servicios de: alojamiento, desayuno, reunión (incluidos los servicios de proyector y pantalla), almuerzo y-o cena, uno o dos coffe breaks, aguas minerales.

'check-in' y 'check-out' en la misma habitación



8.2. PUBLICITACIÓN

8.1.5. DEFINIR OBJETIVOS

Hacer que ALIVE BUSINESS sea referente mundial del turismo de negocios.

Objetivo delimitado mercado de altos ejecutivos a nivel mundial.

Alquilar las viviendas.

8.1.5.1. DAR A CONOCER EL SERVICIO

- Publicidad en zona business de los aeropuertos y estaciones intermodales (TAV) de las principales capitales del mundo.
- ALIVE BUSINESS dispone de un portal de internet donde se pueden planificar todos los servicios y reservarlos, para el hotel y en el centro de negocios.
- Se realizará una campaña en todo Barcelona.
- Publicidad en los campos de golf.
- Publicidad al corredor líder de la fórmula uno del momento, y en el CAMPEONATO FÓRMULA 1.
- Publicidad dentro del nuevo producto e_touch. Aprovechar la difusión que nos puede permitir ese medio.
- Crear blogs en Internet que nos promocionen el producto. Desarrollar una campaña en google adwords.



CANALES:

- Búsquedas en la red de Google (otros motores de búsqueda como Terra.es, Ask.com etc.);
- Poner un stand en las principales ferias europeas.
- Toda la campaña se realizará en inglés, francés, alemán, italiano, griego, ruso, japonés, chino y español.
- El inicio de la publicitación será Enero del 2009.

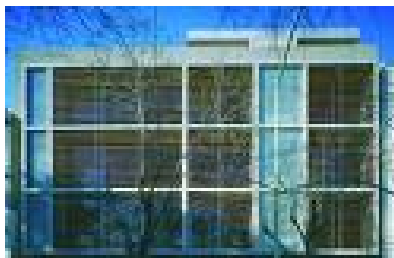


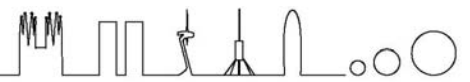
8.1.5.2. DESARROLLAR MOTIVACIONES DE COMPRA.

- A directivos de multinacionales europeas se les regalará un fin de semana en Barcelona. Estancia en nuestros Hoteles, disfrute de nuestro programa de actividades.
- Se desarrollaran paquetes de rehabilitación, salud, relax.
- Se desarrollaran jornadas gastronómicas.
- Organizarán eventos, fiestas, espectáculos, ciclos culturales: pintura, música.
- Se gestionarán contactos entre directivos, organizando:
 - Almuerzos.
 - Formación.
 - Foros y encuentros.

Nuestra campaña de **publicitación de viviendas:**

- Viviendas sostenibles.
- Dotadas de equipamientos, guarderías, escuelas, centros de salud , comercios.
- Zonas verdes, y espacios públicos de relación.
- Espacios de alta calidad.





8.1.6. PLAN DE COMUNICACIÓN CON ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.

8.1.6.1. MENSAJE (RACIONAL + EMOCIONAL)

Ciudad **acogedora**, por tamaño y diversidad cultural, lúdica y comercial.

Ciudad **mediterránea**, dinámica y abierta, invita al ocio, pasear y disfrutar.

Clima mediterráneo, muy agradable todo el año, se organizan actos al aire libre en primavera, verano y otoño.

Barcelona cultural

Ciudad gastronómica

Conexión, excelentes comunicaciones aéreas con todo el mundo, ferroviarias, por carretera, por mar en todo el Mediterráneo.

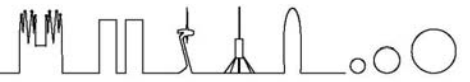
Buen **transporte público**. Inicio de inversiones de infraestructuras.



Deporte como marca Barcelona.

Promoción del **turismo** de Barcelona de alta calidad a escala nacional e internacional.





TARGET (PUBLICO OBJETIVO)

- Altos ejecutivos a nivel mundial. Se promocionará, en Inglaterra, Francia, Alemania, Reino Unido y países del norte de Europa, China, Japón, y EEUU.

8.1.6.2. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

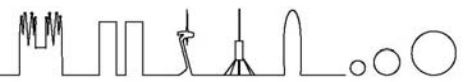
- Conseguir y reforzar el posicionamiento de ALIVE BUSINESS en el mercado.
- Informar al mercado de la existencia de los servicios y de sus atributos más relevantes, obviamente desde la perspectiva de la empresa orientada al consumidor.
- Despertar el interés por ellos y persuadir para que se consuman.
- Recordar que ciertos servicios existen.
- Fidelizar a los consumidores.

8.1.6.3. ESTRATEGIA DE MEDIOS

- Se proporciona un elemento tangible para que se comprenda el servicio. DOS DIRECTIVOS CERRANDO UN NEGOCIO EN LA TERRAZA AJARDINADA , CON UN SOL RADIANTE Y CON VISTAS AL MAR.



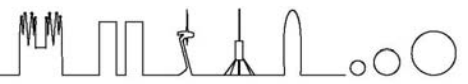
- Lenguaje adecuado. **Alive Business** vida y negocios. Se vende vida en el sentido del disfrute, de tiempo libre, se vende **LITURGIA**, la forma de vida de sociedad europea es un conjunto de liturgias, inherentes en la naturaleza humana, éstas liturgias son el disfrute de la sociedad europea. Vendemos ocio, y negocios, un nuevo valor, el trabajo se realiza en un entorno y de una forma que casi se convierte en una diversión.



- Se dramatiza o crea una historia. Los propios directivos de **IPMANAGEMENT** contamos nuestra experiencia en Barcelona.



- Mensajes claros. Se promete una realidad. Barcelona tiene una amplia experiencia organizando, olimpiadas, fórums, exposiciones universales, congresos, ferias y como ciudad turística.....y cultural.
- Canales:
 - Internet
 - Vallas publicitarias
 - Centros de negocios



8.3. POSICIONAMIENTO

- Beneficio
- Personalidad
- Desde el inicio hasta la explotación
- Simultáneamente con Sagrera

8.3.1. OBJETIVOS

- Dotar a Business Alive de una personalidad diferenciada de los demás centros de negocios del mundo para convertirlo en un referente mundial.
- Desarrollar el proyecto, desde el inicio de la pre-comercialización de los diferentes paquetes hasta la explotación del centro de negocios.
- Obtener una rentabilidad del 15%.
- Abrir las puertas de Business Alive simultáneamente con Sagrera estación de alta velocidad.
- Iniciar las obras de la primera fase en 2009 con la cesión temporal firmada con el Ayuntamiento de Barcelona.

8.3.2. ESTRATEGIA COMERCIAL

Para cumplir con los objetivos del posicionamiento se aplicaran las siguientes estrategias:

- Todas nuestras instalaciones estarán dotadas con tecnología que garantice una gran calidad en la conectividad a la red de los usuarios.
- Se desarrollará un programa desde el inicio del proyecto de Marketing relacional, con un espíritu de mejora continua, y una clara determinación por agrupar personas de negocios para desarrollar una fuerte red de trabajo.
- Se desarrollará un programa de control de plazos de ejecución de las diferentes fases del proyecto.



DAFO

Debilidades

- Necesidad de ajustar los tiempos de ejecución de todo el proyecto a la puesta en marcha de Sagrera.
- Es un nuevo concepto urbano.
- Hay muchos agentes implicados
-
- Amenazas
- Posibilidad de que centros existentes en la ciudad reorienten su target y se posicionen en el mismo que nosotros

Fortalezas

- Conocimiento del mercado y de la competencia.
- Capacidad y experiencia en el desarrollo de proyectos de gran envergadura como este.
- Orientación al cliente y cultura de marketing.
- Capacidad de creación de un equipo de gestión sólido y competente.
- Filosofía del empowerment.

Oportunidades

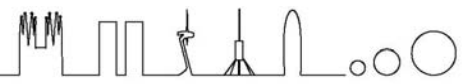
- Es un nuevo concepto urbano.
- Ofertar un producto diferenciado y con las prestaciones que demanda el mercado actual.
- Marketing relacional.
- Atención personalizada al cliente.

8.3.3. PLAN DE ACCIÓN.

Estudio cliente, características del servicio

Porque *Ganar un cliente es mejor que hacer una venta*, hemos identificado las necesidades y las preferencias de los clientes y se lo ofrecemos, gracias a la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que nos permiten un mayor conocimiento de las necesidades específicas de cada cliente, y nos proporcionan instrumentos con los que se puede ofrecer una atención más personalizada, que contemple las particularidades de cada individuo o corporación. Nuestro servicio, es una completa multiplicidad de servicios que satisfacen todas las necesidades de nuestro cliente:

Nuestro servicio es BARCELONA al servicio del Mundo.



ALOJAMIENTO:

- Habitaciones de hotel flexibles, que se adaptan a las necesidades y gustos que nos solicite el cliente: tecnológicas, despacho, conectividad.

RESTAURACIÓN:

- La cocina de más alto nivel catalana. Ferràn Adrià. Se disfruta en las terrazas de nuestro hotel ambientadas en los espacios mediterráneos.
- Aprovechar la gran calidad que tiene la cocina española, que los cocineros españoles estén en el más alto nivel.

LA MÁS ALTA CONECTIVIDAD A LA RED DE INFORMACIÓN- BARCELONA WORD CONEXIÓN

LA MÁS ALTA CONECTIVIDAD FÍSICA EUROPEA- ALTA VELOCIDAD SAGRERA BARCELONA.

DESCUBRIR BARCELONA:

“Sientete barcelonés, mezclese con su gente, disfruta de su calidad de vida turismo de relación cercana”.

Precios medios de los servicios.

Ligeramente inferior al precio del mismo servicio en otra ciudad europea.

Ventas.

Aumentar un **40%** el turismo de negocios el primer año.

Aumentar un **58%** el turismo de negocios el segundo año.

Aumentar un **65%** el turismo de negocios el tercer año.

Aumentar un **75%** el turismo de negocios el cuarto año.

Aumentar un **80%** el turismo de negocios el quinto año.

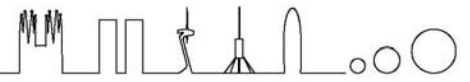
8.3.4. PRESUPUESTO.

El presupuesto destinado a comercialización es un 3% del total de

GASTOS DE REALIZACION → 179.569.614,29€

TOTAL DE PRESUPUESTO DE COMERCIALIZACIÓN → 5387088,4287€

-Del total del presupuesto 10% se destinará a la campaña de marketing de promoción de la IDEA, ALIVE BUSINESS. Se desarrollará del 2009 al 2015.



- Un 50% se destinará a promocionar todos los servicios de ALIVE BUSINESS. Comenzará en 2009 y terminará en 2012.
- Un 40% se destinará a la promoción durante todo el período del negocio.

8.3.5. CONTROL Y SEGUIMIENTO.

Se supervisará el El CTR, porcentaje de clic por números de impresiones, es un **indicador de calidad** de un anuncio puesto en internet. Cuantos más clics recibe el anuncio, más relevancia demuestra tener el anuncio con las palabras clave de las búsquedas a ello relacionadas.

8.3.6. RESULTADO ECONÓMICO.

IPM determina que con Alive Business nuestros clientes obtendrán una rentabilidad del 26 %, que está por encima del mínimo estratégico que se marca IPM que es de un 15 %, con un beneficio actualizado de 962.852.878,93 €, con un periodo de retorno de 3,39.



ÍNDICE DEL MARCO LEGAL

9.1. PLAN DE MEJORA URBANA DEL SECTOR ENTORNO SAGRERA

9.1.1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

9.1.2. PLANEAMIENTO VIGENTE

9.1.3. OBJETO DEL PLAN

9.1.4. RÉGIMEN DEL SUELO

9.1.5. DESARROLLO Y GESTIÓN DEL PLAN

A) DELIMITACIÓN EN POLÍGONOS DE ACTUACIÓN

B) SISTEMA DE ACTUACIÓN

C) UNIDADES DE PROYECTO

D) EQUIPAMIENTO Y PLANEAMIENTO DERIVADO

9.1.6. AGENDA DE PROYECTO

9.1.7. MEMORIA SOCIAL, CALENDARIO DE EJECUCIÓN

9.1.8. PLANOS

9.2. PLAN GENERAL METROPOLITANO DE BARCELONA

9.3. CONTRATOS



9.1. PLAN DE MEJORA URBANA DEL SECTOR ENTORNO SAGRERA

9.1.1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.

El presente plan establece las bases urbanísticas para desarrollar la zona que comprende el entorno de la nueva estación, y determina los parámetros básicos del planeamiento urbanístico e infraestructuras, en cumplimiento de lo establecido en el texto refundido de la modificación del plan general para la ordenación de la estación de Sagrera y de su entorno, que va a incorporar los ajustes necesarios para dar cumplimiento a las prescripciones del dictamen 99/04 de 18 de marzo que va a determinar los parámetros básicos del planeamiento urbanístico e infraestructuras de toda el área de influencia ferroviaria, entre el puente de Felipe II y el nudo de la Trinidad.

El antecedente inmediato de éste plan de mejora urbana lo constituye la Modificación del plan general Metropolitano para la ordenación de la Sagrera y de su entorno, cuyo texto refundido que fue aprobado en mayo de 2004.

Ésta modificación del PGM incluye determinaciones que provienen de la modificación del Plan General Metropolitano del sector Sant Andreu- Sagrera, que data de 1996 y que se va a ejecutar parcialmente.

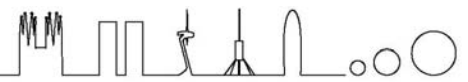
9.1.2. PLANEAMIENTO VIGENTE.

El planeamiento actual vigente en el ámbito del presente plan de mejora urbana es el Plan General Metropolitano de Barcelona, modificado en 2004 para incluir la ordenación de la estación de La Sagrera y su entorno.

El texto refundido de la mencionada modificación fija las condiciones básicas de ordenación de cuatro sectores que están situados dentro del espacio de influencia de la estación de la Sagrera de Barcelona, del que el entorno Sagrera es uno.

9.1.3. OBJETO DEL PLAN.

El objeto básico del plan es establecer detalladamente los parámetros urbanísticos del entorno del nudo intermodal de la Sagrera, lo que significa las regulaciones edificatorias, de usos del suelo y de sistemas urbanísticos.



9.1.4. RÉGIMEN DEL SUELO.

Los terrenos situados en el ámbito del plan tienen una consideración de suelo urbano no consolidado, lo que supone que los propietarios del suelo tienen derecho al 90 % del aprovechamiento del sector, y que están obligados a ceder gratuitamente el 10% restante al ayuntamiento, el emplazamiento del suelo de cesión se hará en el proceso de reparcelación.

9.1.5. DESARROLLO Y GESTIÓN DEL PLAN.

A) Delimitación en polígonos de actuación.

Se establecen dos polígonos de actuación, El PAU 1 y PAU 2, con sus respectivas unidades de proyecto.

B) Sistema de actuación

El sistema de actuación para la ejecución del plan será el de reparcelación, en la modalidad de cooperación, que de acuerdo con la sección cuarta de la ley de urbanismo, en su artículo 133, 134 y 135 establece que los propietarios del suelo disfrutarán de los beneficios de su desarrollo inmobiliario y a cambio asumirán todas las cargas derivadas de su ejecución, cesión de suelo destinado a sistemas (ferroviario, viario, de espacios libres y de equipamiento), cesión de los terrenos correspondientes al 10% del aprovechamiento, pago de las costas de urbanización e infraestructuras del ámbito, indemnizaciones y compensaciones derivadas del realojamiento de los residentes y del traslado o liquidación de actividades, así como de otras cargas que se puedan derivar de la ejecución del plan. También establece que los propietarios de terrenos pueden constituir asociaciones con el fin de colaborar con las obras de urbanización y en la redacción del proyecto de reparcelación

c) Unidades de proyecto.

El plan determina 6 unidades de proyecto (UP) que habrán de tener un proyecto único, estas unidades de proyecto se han definido con el objeto de conseguir una mejor calidad urbana, evitando hacer coincidir en una misma UP usos que requieren una tipología arquitectónica diferente, como es vivienda y hotel o vivienda libre con protegida, o que generan conflicto de convivencia, como puede ser vivienda y oficina. Para el



terciario el plan opta por asignar este uso a la planta baja de los edificios de viviendas, y establecer el resto de este tipo de uso en edificios de oficinas que se concretarán en un posterior plan de mejora urbana. Por esto mismo sólo vienen definidas 6 up, el resto hay que definirlos en un posterior pmu, pero sí es cierto que sería conveniente quitarlo, pero desde luego sí que no mencionarlo.

El proyecto de reparcelación podrá segregar parcelas de medida inferior a una UP, no obstante, todas las parcelas incluidas en una misma unidad de proyecto tendrán que compartir un único proyecto arquitectónico, y dicho proyecto podrá establecer, si es necesario, las diferentes fases de construcción del edificio. En cualquier caso las fases no podrán ser inferiores a la parcela mínima, y tendrán que permitir su construcción autónoma.

d) Equipamiento y planeamiento derivado.

El presente plan concreta el uso y la volumetría del equipamiento identificado con la clave E6, destinado a biblioteca del Camp del Ferro.

El resto del suelo calificado de equipamiento quedará sujeto a la redacción de planes especiales, en el caso del E7, se redactará un plan de mejora urbana, que incorporará el ámbito de la zona verde.

9.1.6. AGENDA DE PROYECTO.

PAU 1.- Los suelos adscritos a este polígono no están sujetos a grandes obras de infraestructuras, y están disponibles para una gestión urbanística inmediata. Se prevé una etapa de ejecución de 4 años.

PAU 2.- En cambio, los suelos adscritos a este polígono están sujetos a grandes obras de infraestructura, y parte de ellos requiere la desafección del uso ferroviario. Se prevé una etapa de ejecución de 8 años.

9.1.7. MEMORIA SOCIAL, CALENDARIO DE EJECUCIÓN.

Este plan prevé, según el artículo 35 de sus normas reguladoras, que el plazo final obligatorio para el inicio de las obras de las VPO es de 2 años a partir de la inscripción en el registro de la propiedad del proyecto de reparcelación correspondiente a cada PAU,



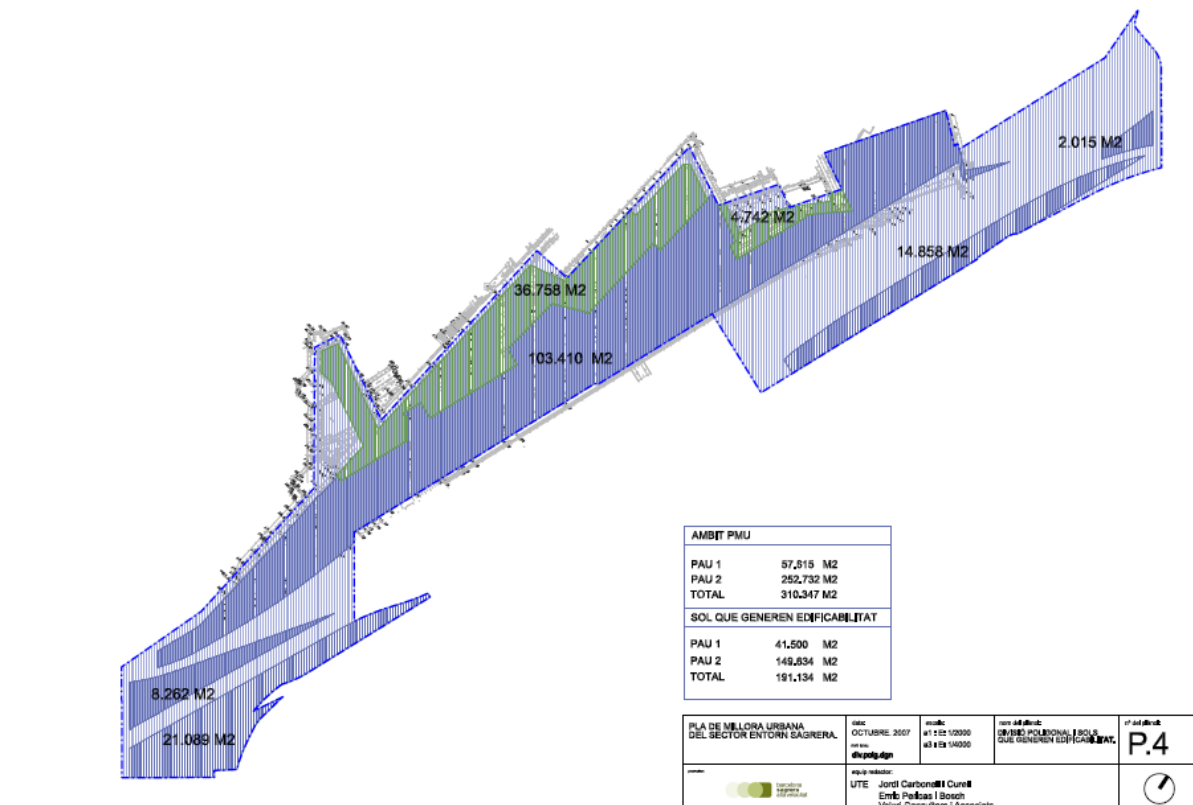
y los plazos de finalización de las obras de construcción de estas viviendas será de dos años más tarde de comenzar las obras.

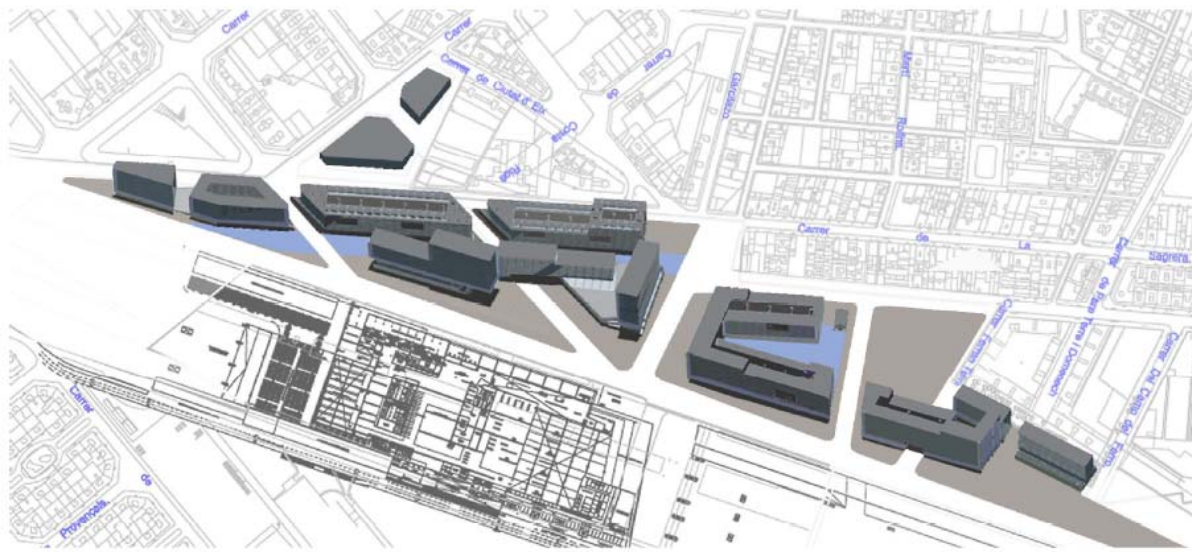
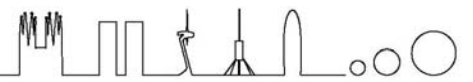
PLANOS.

P4.- División poligonal y suelos que generan edificabilidad.

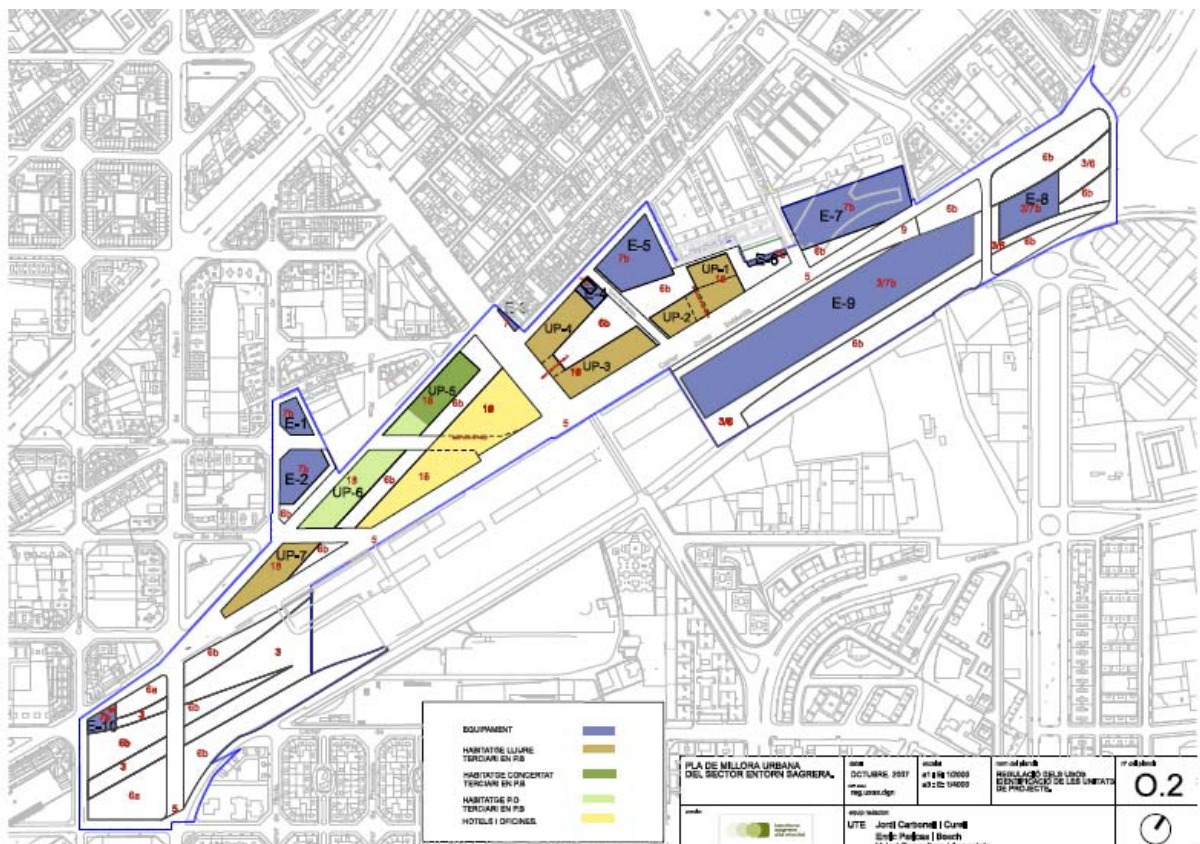
O2.- Regulación de usos y delimitación de las unidades de proyecto.

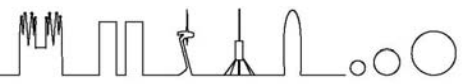
P2.- Imagen de conjunto, axonometría.





PLA DE MILLORA URBANA DEL SECTOR ENTORN SAGRERA.	data: 01/09/2007 data: 01/09/2007	scale:	nom adrebat: BATIBO DEL GONJUNT	et adrebat: P.2
UTE	Jordi Carbonell i Curiel Enric Ponsas i Bosch Valeri Consultors i Associats			





9.2. PLAN GENERAL METROPOLITANO DE BARCELONA.

El que es conocido como el PGM-76 corresponde al Plan General Metropolitano de ordenación Urbana, aprobado en 1976, y el objeto del cual es la ordenación urbanística del territorio que integraba la extinguida Entidad Municipal Metropolitana de Barcelona, y que comprendía un total de 27 municipios. Las normas urbanísticas del mismo, así como las modificaciones introducidas a nivel normativo se han estado editando por la mancomunidad de municipios del área metropolitana de Barcelona en la pasada re-edición actualizada de 2004.

Modificación del plan general Metropolitano para la ordenación de la Sagrera y de su entorno y estudio informativo «Línea de Alta Velocidad Madrid-Barcelona-Frontera Francesa. Tramo: La Sagrera-Nudo de La Trinidad»

Antecedentes.

El 22 de septiembre de 2000 la entonces Secretaría de Estado de Infraestructuras y Transportes sometió a Información Pública el Estudio Informativo «Línea de Alta Velocidad Madrid-Barcelona-Frontera Francesa. Tramo: Aeropuerto de Barcelona-Hospitalet- c/ Mallorca». Dicho Estudio analizaba un nuevo acceso de la línea de alta velocidad a Barcelona, llegando a la estación de Sants desde el aeropuerto de El Prat de Barcelona pasando por Hospitalet de Llobregat y continuando mediante un túnel por la calle Mallorca hasta la estación de La Sagrera.

En lo que respecta al tramo Sagrera-Nudo de la Trinidad la solución contemplada inicialmente mantenía en superficie tanto las vías de cercanías existentes como las vías de la nueva línea de alta velocidad, consolidando la actual barrera urbanística en esta zona de Barcelona, ya que la conexión entre los barrios de Sant Andreu y Sant Martí, tanto a nivel peatonal como viario, se realizaba por los puentes ya existentes no estando prevista la construcción de nuevas conexiones y nuevos accesos a la estación. Todo el complejo ferroviario se preveía en superficie, sin tramos soterrados, manteniéndose en términos de ocupación el área actual de uso ferroviario. Las conexiones ferroviarias previstas entre vías principales y secundarias de estacionamiento y talleres se preveían a nivel lo que condicionaba considerablemente las circulaciones y criterios de seguridad.



Igualmente la disposición de andenes en la estación de La Sagrera condicionaba mucho su funcionalidad, en especial en relación a la movilidad de pasajeros.

Durante el periodo de Información Pública y Oficial las distintas Instituciones presentaron alegaciones para que la remodelación de la red ferroviaria se realizase teniendo en cuenta las importantes vinculaciones territoriales de vertebración metropolitana. Asimismo se aprovechó esta remodelación para impulsar la intermodalidad de la estación de La Sagrera, configurar nuevos modelos globales de transporte y mejorar la integración de las infraestructuras en el entorno urbano.

Como resultado de este proceso, el Ministerio de Fomento, la Generalitat de Cataluña y el Ayuntamiento de Barcelona iniciaron un trabajo conjunto (Protocolo de Cooperación de 17 de abril de 2001, y Convenio de Colaboración de 12 de junio de 2002) para desarrollar una nueva solución específica del tramo La Sagrera-Nudo de la Trinidad del mencionado Estudio Informativo, adoptándose un modelo para la estación intermodal en dos niveles ferroviarios, convirtiendo la zona en el principal polo del sistema de transportes terrestres de Cataluña y un gran centro de nuevo desarrollo urbano de la ciudad de Barcelona y acordándose asimismo la constitución de su consorcio y una sociedad para desarrollar y financiar parte de las infraestructuras acordadas mediante los aprovechamientos urbanísticos generados en el entorno.

La constitución, en junio de 2003, del «Consortio Alta Velocidad Barcelona» formado por el Ministerio de Fomento, la Generalitat de Cataluña y el Ayuntamiento de Barcelona, y la sociedad pública «Barcelona Sagrera Alta Velocidad, S.A. « en la que también se integra el ADIF, representa la culminación del proceso de consenso sobre las actuaciones en la zona de La Sagrera.

El Ayuntamiento de Barcelona llevó a cabo en el año 2004 la Modificación del Plan General Metropolitano para adaptarlo a los acuerdos alcanzados en el Convenio y el Protocolo de Cooperación citados.

Como resultado del proceso anterior, el Ministerio de Fomento aprobó provisionalmente en septiembre de 2005 un nuevo Estudio Informativo Complementario «Línea de Alta Velocidad Madrid-Barcelona-Frontera Francesa. Tramo: La Sagrera-Nudo de La Trinidad» que fue sometido a Información Pública el 19 de diciembre de 2005.



Este nuevo Estudio Informativo define las actuaciones necesarias para el establecimiento de la línea de alta velocidad entre la salida del túnel del Clot, final del tramo anterior Sants-Sagrera, y el Nudo de La Trinidad, abarcando desde la implantación de la nueva línea hasta la remodelación del sistema ferroviario de cercanías existente, la creación de una nueva estación intermodal de La Sagrera con conexión a la red de metro y de autobuses y la remodelación de la actual estación de Sant Andreu Comtal.

En resumen, el Estudio Informativo Complementario contempla las siguientes actuaciones ferroviarias:

Línea de alta velocidad Madrid-Barcelona-Frontera Francesa.

Reposición de la línea de cercanías de Granollers.

Reposición de la línea de cercanías de Mataró.

Nueva Estación Intermodal de La Sagrera.

Estación de cercanías de Sant Andreu Comtal.

Zona de estacionamiento y mantenimiento.

Talleres de ancho internacional en Sant Andreu.

El trazado del tramo en estudio para línea de ancho internacional, de vía doble, tiene su inicio en el puente de la calle Bac de Roda. A continuación pasa por la estación de La Sagrera, a nivel del terreno actual, y después de atravesar la zona de estacionamiento, al llegar a la zona del actual Triángulo Ferroviario, se dirige hacia el norte por la plataforma ferroviaria actual, pasando frente a la estación existente en Sant Andreu, y junto a los talleres TALGO. El punto final de la línea de alta velocidad objeto del Estudio Informativo Complementario se encuentra junto al Puente de Santa Coloma, teniendo el tramo una longitud total de 3.560 m.

Las dos líneas de ancho ibérico, Mataró y Granollers, ambas de vía doble, tienen su inicio en la salida del túnel actual del Clot. La línea de cercanías de Granollers, tras pasar por el nivel inferior de la estación de La Sagrera, emerge en el lado Oeste de la plataforma ferroviaria destinada a la futura área de mantenimiento para, a partir de la c/ Once de Septiembre, discurrir paralelamente a la línea de alta velocidad, hasta el puente



de Santa Coloma, pasando por la nueva estación de Sant Andreu Comtal. La longitud total de esta línea es de 3.681 m.

La línea de cercanías de Mataró pasa por el nivel inferior de la estación de la Sagrera igual que la línea de Granollers pero emerge por el lado Este de la plataforma ferroviaria, pasando bajo el viario segregado lado mar. A partir de este punto discurre paralelamente a dicho viario hasta llegar al Triángulo Ferroviario, donde conecta con el trazado existente.

9.3. CONTRATOS

Se realizarán contratos de arrendamiento de viviendas, con y sin opción a compra.

Con la cadena hotelera se realizará el alquiler de la explotación del complejo hotelero. El contrato de alquiler garantiza un rendimiento fijo a la nuestro cliente, y al mismo tiempo que se asegura el beneficio de la plusvalía que aporta la inversión inmobiliaria. Esta plusvalía se ve incrementada por el buen posicionamiento que nuestro operador hace del establecimiento dentro del mercado hotelero lo que asegura un incremento del valor de la propiedad inmobiliaria, así como de toda la zona.

Las oficinas se alquilarán durante un periodo de tiempo prefijado por contrato a una importante firma de reputado prestigio internacional, que al mismo tiempo que garantizarnos unos ingresos fijos rentabilizando la inversión, potenciará la zona, dándole así un valor añadido.

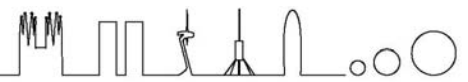
Los locales comerciales en planta baja se alquilarán durante periodos de tiempo no menores a 5 años a firmas de alto standing del sector servicios principalmente, intentando potenciar el bienestar de los usuarios del complejo de servicios que proponemos.

Los servicios complementarios que ofrecemos a nuestro proyecto, tales como aerotaxis, facilities managers... se blindarán también por contrato, de forma que garanticemos la prestación del servicio durante el tiempo que dure nuestro negocio.



10

BIBLIOGRAFIA



PRESENTACION IPM

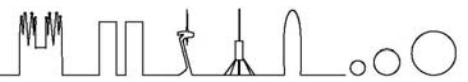
IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

- El Plan de Empresa: metodología para su elaboración; Ed. Escuela de Administración de Empresas EAE, año 2003. Bertrán Jordana, Josep; Bosch Sans, Vicenç.
- El estudio de viabilidad de la promoción inmobiliaria; Ed. CIE Dossat, año 2006. García-Agulló, Miguel Ángel.
- Finanzas con Excel; Ed. Mc Graw Hill, año 2004. Hayat, Souad; San Millán, Antonio.

PROYECCION DE NEGOCIO

GESTION Y ORGANIZACIÓN

- Barcelona in progres. Ayuntamiento de Barcelona.
- Plan mejora urbana -2007
- Barcelona en cifras 2007
- Catalunya node innovació. Generalitat de Catalunya.
- IX Encuentro Ibérico de Directores de Planes Estratégicos Urbanos y Territoriales. Ayuntamiento Sevilla.
- Estudio sobre la marca País en el Mundo. Centro de investigación de imagen y comunicación de la Universidad de Congreso.
- Europea de Ciudades y Regiones del Futuro 2006_07
- Europea de Ciudades y Regiones del Futuro 2008_09
- European Investment Monitor 2007. Cushman & Wakefield.
- II Plan estratégico de Barcelona. Etapa 1999/2005
- Conferencia “JJOO, Forum y Planificación Estratégica.2007”. Francesc Santacana, Coordinador General del Plan EstratégicoMetropolitano de Barcelona
- Nous Accents 2006. Plà Estratègic de Cultura de Barcelona. Febrer 2006. Institut de Cultura de Barcelona
- I Plan estratégico de Barcelona.



- Plan estratégico de Barcelona. Etapa 2006/2010
- Documento base para el debate del programa de actuación municipal. Ayuntamiento de Barcelona.
- Barcelona Update .16, 17, 18 Turismo de Barcelona.
- Sectors Estratègics amb Marca Barcelona. Ajuntament de Barcelona.
- Como Mejorar los Procesos en su Empresa. José F. Vilar Barrio. Fundación Confemetal. 1.999
- Mantenimiento Total de la Producción. Francisco Rey Sacristán. Fundación Confemetal. 2.001
- Gestión de la Producción. Montserrat González Riesco. Ideaspropias Editorial. 2006.
- Curso de Gestión de Proyectos. JL Cano, R. Rebollar, MJ Saenz. AEIPRO Asociación Española de Ingeniería de Proyectos. 2003.
- Libro Blanco de la dirección Integrada de Proyecto en la construcción. AEDIP.2.006.
- PMBOK 2004. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos Tercera Edición

PRODUCTO

- Ayuntamiento de Barcelona. Guías estadísticas. Sant Andreu en Xifres
- Cataluña centro de la innovación: Departamento de Innovación, Universidades y Empresa centro innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM)
- I Plan estratégico de Barcelona.
- Plan estratégico de Barcelona. Etapa 2006/2010
- Estadísticas de Comercio Exterior de la Agencia Tributaria de España: www.aeat.es/aduanas/estadist/
- Estadísticas de Inversiones de la Secretaría de Turismo y Comercio de España: www.mcx.es



MARKETING

- Brancatelli, J. (1996, noviembre 1 l). Put Your Hotel To Work. Fortune, p. 279-280.
- Coffman, C. (1972). Marketing for a full House. New York: Cornell University.
- Gee, C. (1994). International Hotels Development and Management. Michigan: Educational
- Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Kotler P., Bowen, J. & Makens J. (1997). Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. Edo. de
- México: Prentice Hall.
- Rowe, M. (1996a, septiembre). A brand is Bom. Lodging Hospitality, p. 22-24.
- Rowe, M. (1996b, octubre). The Smart Business Hotel. Lodging Hospitality, p. 2124.
- Breaking The Glass Ceiling. (1996a, agosto, 15). The Economist.
- Zabludovsky, C. (1998, junio 18). Destacan empresarias triunfos en los negocios. Reforma, pág. 4.

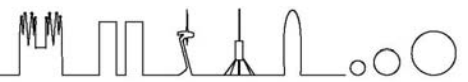
MARCO LEGAL

- Ley de urbanismo 1/2005 de 26 de julio.
- Modificación del Plan General Metropolitano del sector Sant Andreu- Sagrera del año 1996 y 2004.
- Plan de mejora urbana del sector entorno Sagrera de octubre de 2007.
- Plan General Metropolitano de ordenación Urbana de 1976.
- Estudio Informativo Complementario «Línea de Alta Velocidad Madrid-Barcelona-Frontera Francesa. Tramo: La Sagrera-Nudo de La Trinidad» de 2005.
- LEY 39/2003, de 17 de noviembre, del Sector Ferroviario.
-
- Barcelona en cifras 2007. Ayuntamiento de Barcelona.



- The COMPETE Network: Final Report. Messages for competitive European cities.
- European Cities monitor 2007. Cushman & Wakefield.
- Plan estratégico metropolitano de Barcelona 2006-2010.
- Programa de actuación municipal Barcelona 2008 2011. Ayuntamiento de Barcelona.





PRESENTACION IPM

IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Aynova

<http://www.aynova.es/>

Boris lend lease

<http://www.bovislendlease.com>

PROYECCION DE NEGOCIO

GESTION Y ORGANIZACIÓN

Cataluña Turismo

www.gencat.net/turistex_nou/home_cast.htm

Urbanismo De Barcelona

www.bcn.cat/urbanisme/tav/sagrera/text_xifres.htm

Turismo De Barcelona

www.barcelonaturisme.com

Barcelona Activa

www.barcelonactiva.es

Foreign Direct Investment

www.fdimagazine.com

Plan Estratégico Metropolitano

www.bcn2000.es

Barcelona Sagrera alta velocitat

www.barcelonasagrera.com

AEDIP.

www.aedip.org

Aynova

www.aynova.com/

Bovis Lend Lease

www.bovislendlease.com

KingSturge

www.kingsturge.es/project-management/

Jones Lang LaSalle

www.joneslanglasalle.es

PRODUCTO

Cataluña Turismo

http://www.gencat.net/turistex_nou/home_cast.htm

Urbanismo De Barcelona

<http://www.bcn.cat/urbanisme/>

Anuario Estadístico Bcn 07

<http://www.bcn.es/estadistica/castella/dades/anuari/index.htm>

Pmu Sector Entorno Sagrera

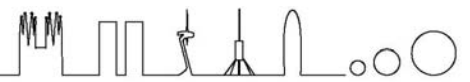
<http://www.bcn.cat/urbanisme/exp/catala/def/b0956d.htm>

Turismo De Barcelona

www.barcelonaturisme.com

Barcelona Activa

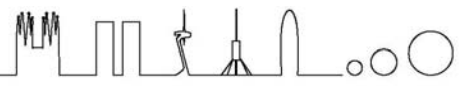
www.barcelonactiva.es



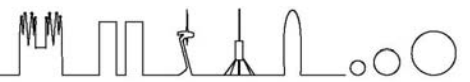
Aeropuerto de Barcelona AENA :	www.aena.es
Instituto Nacional de Estadística	www.ine.es
Plan Estratégico Metropolitano de BCN:	www.bcn2000.es
Administrador de Infraestruc.ferrovi.	www.adif.es
Barcelona Sagrera alta velocit	http://www.barcelonasagrera.com/
Web oficial turismo España	http://www.tourspain.es
Instituto de Estudios Turísticos	http://www.iet.tourspain.es/

MARCO LEGAL

- http://www.mviv.es/es/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=62&Itemid=399
- http://www.aena.es/csee/Satellite?cid=1046686258517&pagename=subHome&Language=ES_ES&SMO=-1&SiteName=Aeropuertos&Section=2&c=Page&MO=1

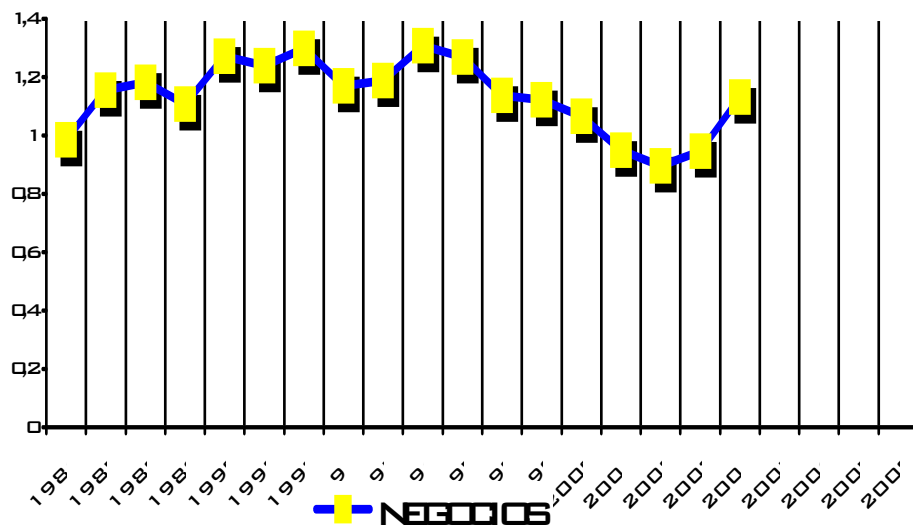


ANEJOS



1. Estudio de mercado

**TIPO DE CAMBIO EURO-DÓLAR (MEDIA ANUAL)
(1986-2004)**





INDICADORES DEL MERCADO DE LA VIVIENDA

SÍNTESIS DE INDICADORES ECONÓMICOS: 1.5. INDICADORES DEL MERCADO DE LA VIVIENDA
a) Variables más significativas (continuación)

3-Julio-2008 11:55:16

	Datos anuales			Datos trimestrales					Datos mensuales			
	2005	2006	2007	II-07	III-07	IV-07	I-08	II-08	Mar 08	Abr 08	May 08	Jun 08
Riqueza												
Riqueza financiera neta de los hogares (c)												
Tasa interanual	9,1	13,6	-0,4	9,8	4,2	-0,4	...	...	...	...	...	...
Ratio sobre PIB (%)	95,7	100,6	93,7	97,4	93,0	93,7	...	...	...	...	...	...
Riqueza inmobiliaria de los hogares(Base 2001)(c)												
Tasa interanual	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Ratio sobre PIB (%)	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Crédito (incluyendo titulización)												
Crédito total a sociedades no financieras, hogares e ISFLSH												
Tasa interanual (a)	18,8	23,3	19,8	21,0	19,6	16,6	14,1	...	13,2	12,1	...	...
Crédito hipotecario total												
Tasa interanual (a)	25,7	25,6	19,2	20,4	18,2	15,8	13,0	...	11,7	11,0	...	...
Saldo en % del PIB (c)	79,8	91,4	98,9	96,1	97,9	98,9	99,5	...	...	...	...	...
Crédito a los hogares para adquisición de viviendas												
Tasa interanual (a)	24,3	22,6	17,0	17,6	16,6	14,5	12,2	...	11,2	10,7	...	...
Saldo en % del PIB (c)	51,3	57,2	61,2	59,6	60,8	61,2	61,4	...	...	...	...	...
Financiación acogida a planes de vivienda												
Tasa interanual (a)	12,1	9,6	9,2	8,3	9,0	11,4	11,0	...	...	...	...	...
% sobre el crédito para adquisición de vivienda (c)	5,6	4,9	4,9	4,7	4,7	4,9	4,8	...	...	...	...	...
Tipo de interés de los préstamos para adquisición de vivienda de los hogares (a)												
	3,4	4,2	5,3	5,1	5,4	5,6	5,5	...	5,4	5,4	5,5	...
Créditos dudosos a los hogares para la adquisición y rehabilitación de vivienda. Ratio de dudosidad (a)												
	0,39	0,41	0,60	0,53	0,65	0,73	1,00	...	...	...	...	...
Rentabilidad anual de inversiones alternativas (%)												
Acumulado en los últimos 12 meses (c)												
Vivienda (alquiler más variación de precios)	15,0	11,2	6,8	7,8	7,3	6,8	5,8	...	...	...	...	...
Rentabilidad bruta por alquiler	2,2	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	...	...	...	...	...
FIAMM	1,2	2,0	...	...	...	...	0,6	...	0,6	0,9	...	...
FIM	6,0	5,4	2,8	7,4	4,8	2,8	-0,8	...	-0,8	-0,5	...	...
Bolsa (IBEX-35)	18,2	31,8	7,3	29,0	12,7	7,3	-9,4	-19,1	-9,4	-4,0	-11,3	-19,1
Comparación internacional												
Índices de precios reales. Tasas interanuales (a)												
España	10,2	6,7	2,9	3,3	2,9	0,8	-0,5	...	...	...	...	...
Alemania	-3,5	-1,5	-2,2	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Francia	9,4	6,1	5,5	5,5	7,4	3,4	0,7	...	...	...	...	...
Italia	5,4	4,4	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Holanda	3,0	3,3	...	2,5	3,6	...	...	...	...	...	...	...
UEM	5,6	4,2	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Reino Unido	3,4	3,8	8,4	8,5	9,5	7,6	4,0	...	2,8	...	...	...
Estados Unidos	8,0	4,7	-0,1	0,8	-0,3	-3,0	-4,0	...	...	...	...	...
Japón (d)	-3,4	-1,9	-0,9	-0,6	...	-0,9	...	...	...	...	...	...

Fuentes: INE, Ministerio de la Vivienda, Ministerio de Fomento, CNMV, BIS, BCE y Banco de España.

(a) Media del período.

(b) Los datos trimestrales son media móvil anual.

(c) Fin de período.

(d) Los datos trimestrales son media móvil anual.



SÍNTESIS DE INDICADORES ECONÓMICOS: I. INDICADORES DEL MERCADO DE LA VIVIENDA
a) Variables más significativas (continuación)

3-Junio-2008 11:55:16

	Datos anuales			Datos trimestrales					Datos mensuales			
	2005	2006	2007	I-07	II-07	III-07	I-08	II-08	Mar 08	Abr 08	May 08	Jun 08
Riqueza												
Riqueza financiera neta de los hogares (c)												
Tasa interanual	8,1	13,6	-0,4	9,8	4,2	-0,4	--	--	--	--	--	--
Ratio sobre PIB (%)	85,7	100,6	93,7	97,4	93,0	93,7	--	--	--	--	--	--
Riqueza inmobiliaria de los hogares (Base 2000)(c)												
Tasa interanual	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ratio sobre PIB (%)	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Crédito (incluyendo titulización)												
Crédito total a sociedades no financieras, hogares e ISFLSA												
Tasa interanual (a)	18,9	23,3	19,8	21,0	18,6	16,6	14,1	--	13,2	12,1	--	--
Crédito hipotecario total												
Tasa interanual (a)	25,7	25,6	19,2	20,4	18,2	15,6	13,0	--	11,7	11,0	--	--
Saldo en % del PIB (c)	78,9	91,4	98,8	96,1	87,9	88,9	90,5	--	--	--	--	--
Crédito a los hogares para adquisición de viviendas												
Tasa interanual (a)	24,3	22,6	17,0	17,6	16,6	14,5	12,2	--	11,2	10,7	--	--
Saldo en % del PIB (c)	51,3	57,2	61,2	59,6	60,9	61,2	61,4	--	--	--	--	--
Financiación acogida a planes de vivienda												
Tasa interanual (a)	12,1	9,6	9,2	6,3	9,0	11,4	11,0	--	--	--	--	--
% sobre el crédito para adquisición de vivienda (c)	5,6	4,9	4,5	4,7	4,7	4,9	4,8	--	--	--	--	--
Tipo de interés de los préstamos para adquisición de vivienda de los hogares (a)	3,4	4,2	5,3	5,1	5,4	5,6	5,5	--	5,4	5,4	5,5	--
Créditos dudosos a los hogares para la adquisición y rehabilitación de vivienda. Ratio de dudosidad (a)	0,39	0,41	0,60	0,53	0,65	0,73	1,00	--	--	--	--	--
Rentabilidad anual de inversiones alternativas (%)												
Acumulado en los últimos 12 meses (c)												
Vivienda (alquiler más variación de precios)	15,0	11,2	6,8	7,8	7,3	6,6	5,8	--	--	--	--	--
Rentabilidad bruta por alquiler	2,2	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	--	--	--	--	--
FRANM	1,2	2,0	--	--	--	--	0,6	--	0,6	0,9	--	--
RM	6,0	5,4	2,8	7,4	4,9	2,6	-0,8	--	-0,9	-0,5	--	--
Bolsa (BCEX-35)	18,2	31,8	7,3	29,0	12,7	7,3	-9,4	-19,1	-8,4	-4,6	-11,3	-19,1
Comparación Internacional												
Índice de precios reales. Tasa interanual (a)												
España	10,2	6,7	2,8	3,3	2,9	0,8	-0,5	--	--	--	--	--
Alemania	-3,5	-1,5	-2,2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Francia	8,4	6,1	5,5	5,5	7,4	3,4	0,7	--	--	--	--	--
Italia	5,4	4,4	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Holanda	3,0	3,3	--	2,5	3,6	--	--	--	--	--	--	--
UEM	5,6	4,2	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Reino Unido	3,4	3,6	0,4	0,5	0,5	7,6	4,0	--	2,9	--	--	--
Estados Unidos	9,0	4,7	-0,1	0,8	-0,3	-3,0	-4,0	--	--	--	--	--
Japón (d)	-3,4	-1,9	-0,8	-0,6	--	-0,9	--	--	--	--	--	--

Fuentes: INE, Ministerio de la Vivienda, Ministerio de Fomento, CNMV, BIS, BCE y Banco de España.

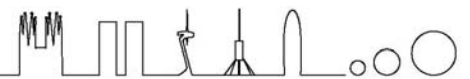
(a) No fin de período.

(b) Los datos trimestrales son media móvil anual.

(c) Fin de período.

(d) Los datos semestrales son media móvil anual.

(e) Incluye inmuebles residenciales y no residenciales.

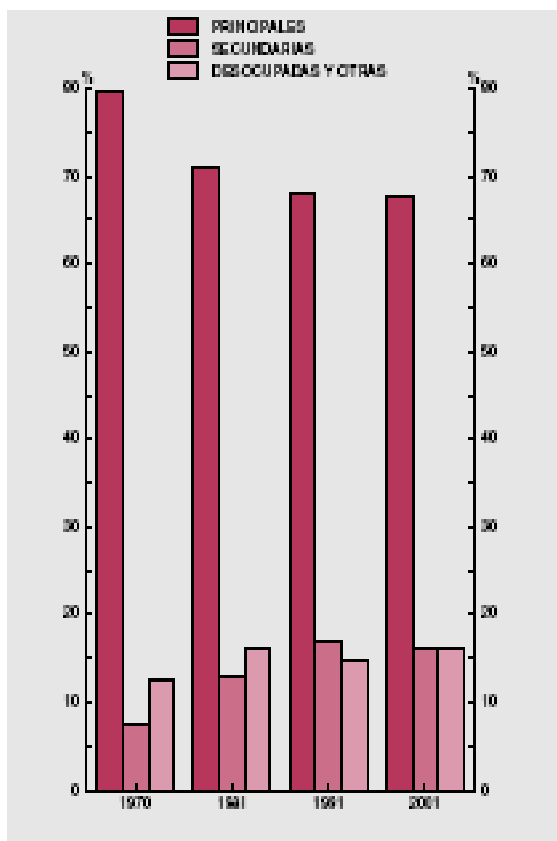


SÍNTESIS DE INDICADORES: 1.5. INDICADORES DEL MERCADO DE LA VIVIENDA
b) Promemoria

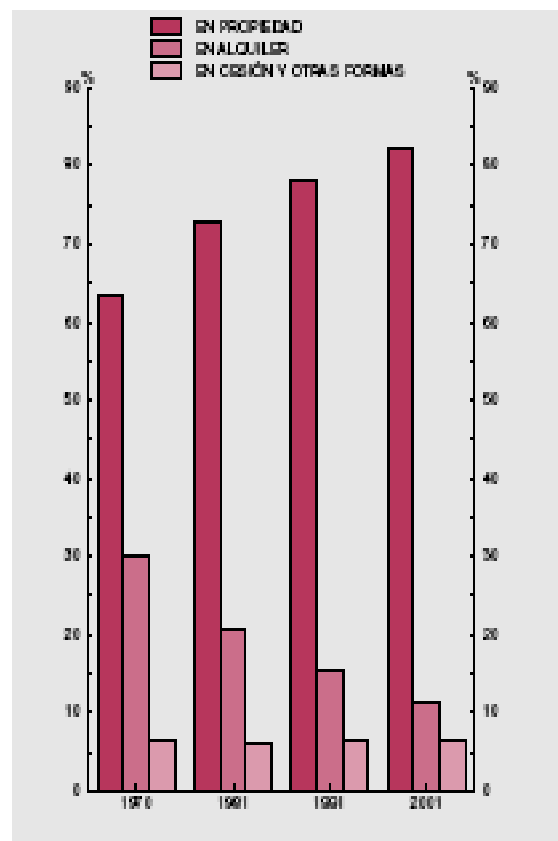
3-Julio-2008 11:55:24

	1970	1981	1991	2001	2003	2004	2005	2006	2007
Parque de viviendas									
Número de viviendas (Censos)(a)	10 658 662	14 726 134	17 206 363	20 546 554	22 359 162	23 677 626	23 936 417	24 677 227	25 562 640
Porcentaje de viviendas (Censos)									
Principales	75,6	74,9	68,2	67,7	--	--	--	--	--
Secundarias	7,5	12,9	17,6	16,9	--	--	--	--	--
Desocupadas y otras	12,7	16,9	14,9	16,2	--	--	--	--	--
Porcentaje de viviendas principales (Censos)									
En propia(s)	69,4	73,1	79,3	82,2	--	--	--	--	--
En alquiler	30,1	26,9	15,2	11,4	--	--	--	--	--
En cesión y otras formas	6,5	6,1	6,5	6,5	--	--	--	--	--
Porcentaje de viviendas principales (ECPF)									
En propia(s)	--	--	79,3	84,5	84,1	84,6	86,3	--	--
En alquiler	--	--	13,5	8,6	10,6	10,2	9,3	--	--
En cesión y otras formas	--	--	7,2	5,9	5,3	5,3	4,5	--	--

PARQUE DE VIVIENDAS
TIPOS DE VIVIENDA 3

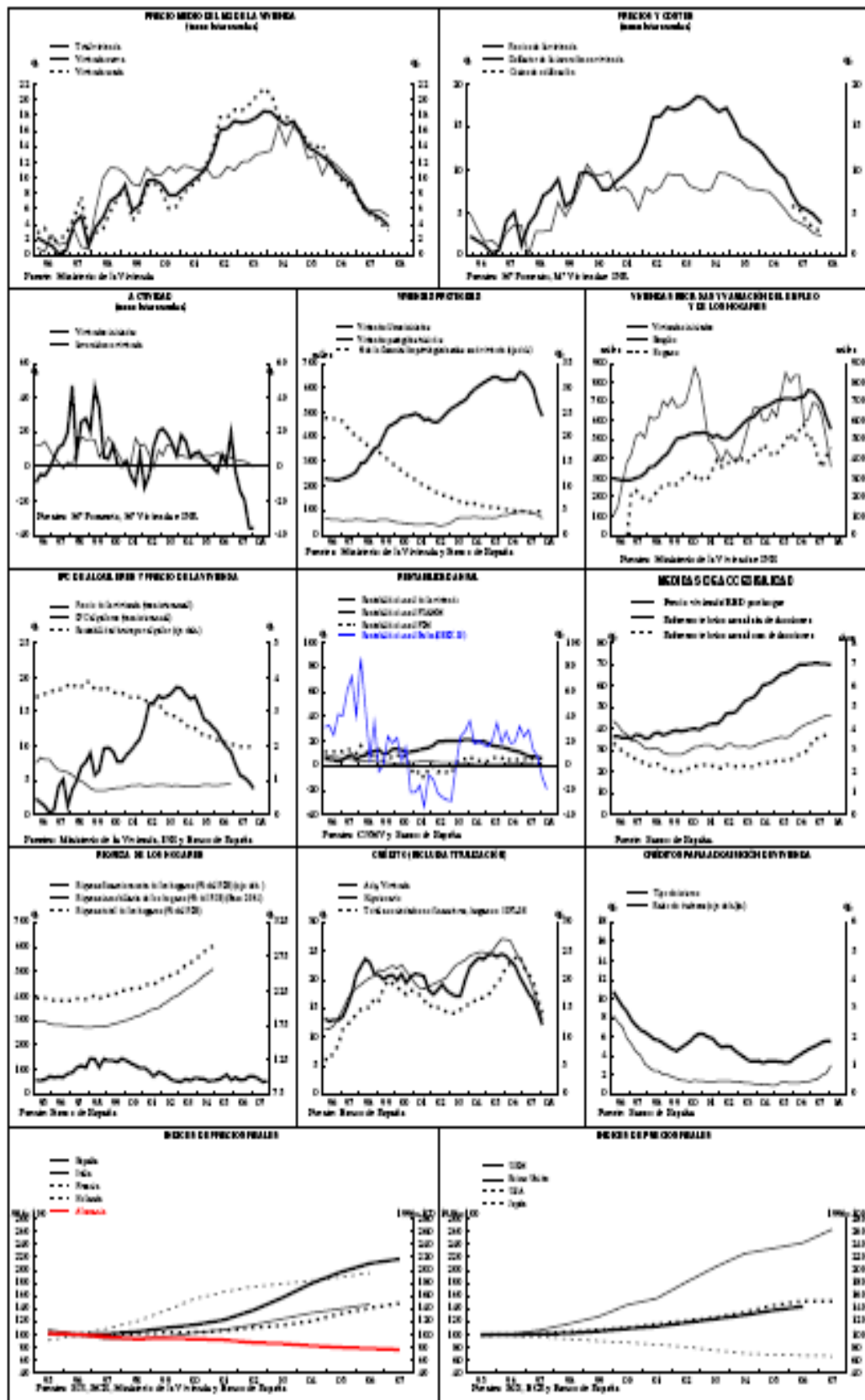
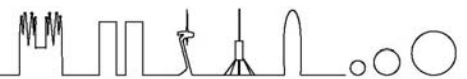


PARQUE DE VIVIENDAS
VIVIENDAS PRINCIPALES POR TIPO DE TENENCIA

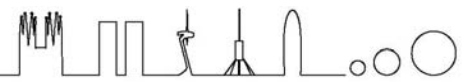


Fuente: INE.

(a) Año 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007: Estimación propia.



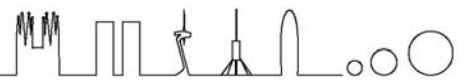
a) Área de diciembre de 1987, ratio de alquileres del crédito hipotecario de Burgos y Cádiz



COMPARATIVA DE PRECIOS DE ALQUILER.

ESPACIOS DE NEGOCIOS EN LAS PRINCIPALES ZONAS URBANAS DE EUROPA

ALQUILER	Oficinas €/m ² /año	Espacios comerciales €/m ² /año	Industrias €/m ² /año
Ámsterdam	345	1.600	65
Atenas	320	3700	85
Barcelona	260	600	80
Pekín	175	1.349	125
Berlín	288	2.280	72
Birmingham	418	4.732	91
Bruselas	280	1.300	68
Buenos Aires	90	190	35
Chicago	270	1.321	104
Dublín	516	6.000	120
Hong Kong	461	3.664	45
Londres	908	7.882	190
Madrid	280	720	85
Manchester	396	5.047	84
Miami	265	209	74
Nueva York	435	2.573	106
París	670	8.000	61
San Francisco	240	739	104
Shanghai	315	1.125	45
Taipei	172	1.059	136
Tokio	720	575	138
Washington DC	370	530	116



PIB COMPARACIÓN INTERNACIONAL

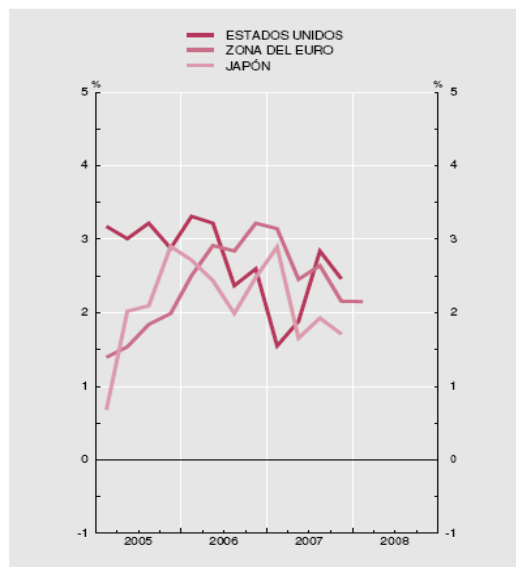
2.1. PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIOS CONSTANTES. COMPARACIÓN INTERNACIONAL

■ Serie representada gráficamente.

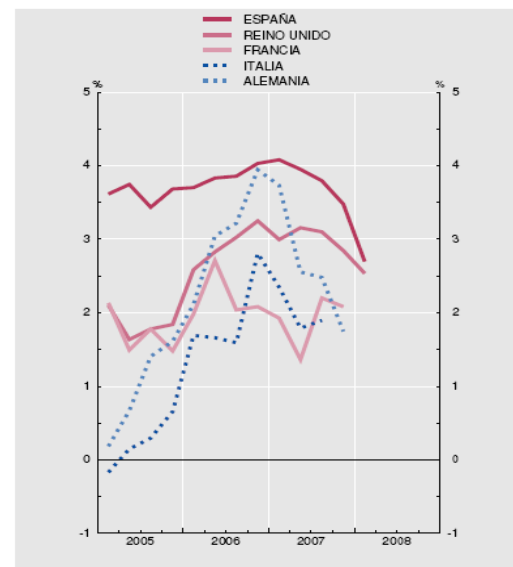
Tasas de variación interanual

	OCDE	UE 15	Zona del euro	Alemania	España	Estados Unidos de América	Francia	Italia	Japón	Reino Unido
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
05	2,6	1,8	1,7	1,0	3,6	3,1	1,7	0,2	1,9	1,8
06	3,1	2,9	2,9	3,1	3,9	2,9	2,2	1,9	2,4	2,9
07	...	2,7	2,6	2,6	3,8	2,2	1,9	...	2,0	3,0
05 I	2,3	1,6	1,4	0,2	3,6	3,2	2,1	-0,2	0,7	2,1
II	2,4	1,6	1,5	0,7	3,7	3,0	1,5	0,1	2,0	1,6
III	2,8	1,9	1,8	1,4	3,4	3,2	1,8	0,3	2,1	1,8
IV	2,8	2,0	2,0	1,6	3,7	2,9	1,5	0,7	2,9	1,8
06 I	3,2	2,6	2,5	2,1	3,7	3,3	2,0	1,7	2,7	2,6
II	3,3	3,0	2,9	3,0	3,8	3,2	2,7	1,7	2,4	2,8
III	2,8	2,9	2,8	3,2	3,9	2,4	2,0	1,6	2,0	3,0
IV	3,0	3,2	3,2	3,9	4,0	2,6	2,1	2,8	2,5	3,2
07 I	2,6	3,1	3,1	3,7	4,1	1,5	1,9	2,4	2,9	3,0
II	2,5	2,5	2,5	2,6	4,0	1,9	1,4	1,8	1,7	3,2
III	2,9	2,7	2,6	2,5	3,8	2,8	2,2	1,9	1,9	3,1
IV	...	2,3	2,2	1,8	3,5	2,5	2,1	...	1,7	2,8
08 I	...	2,2	2,1	...	2,7	...	...	...	...	2,5

PRODUCTO INTERIOR BRUTO
Tasas de variación interanual

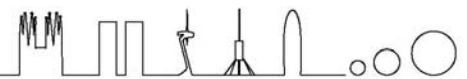


PRODUCTO INTERIOR BRUTO
Tasas de variación interanual



FUENTES: BCE, INE y OCDE.

Nota: Las series de base de este indicador figuran en el Boletín Estadístico del Banco de España, cuadro 26.2.



PIB.INDICES DE VOLUMEN ENCADENADOS.COMPONENTES DE LA DEMANDA . ESPAÑA ZONA EURO.

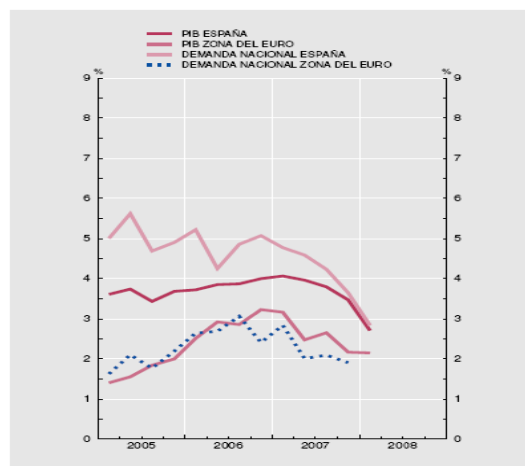
1.1. PRODUCTO INTERIOR BRUTO. ÍNDICES DE VOLUMEN ENCADENADOS, REFERENCIA AÑO 2000=100. COMPONENTES DE LA DEMANDA. ESPAÑA Y ZONA DEL EURO (a)

■ Serie representada gráficamente.

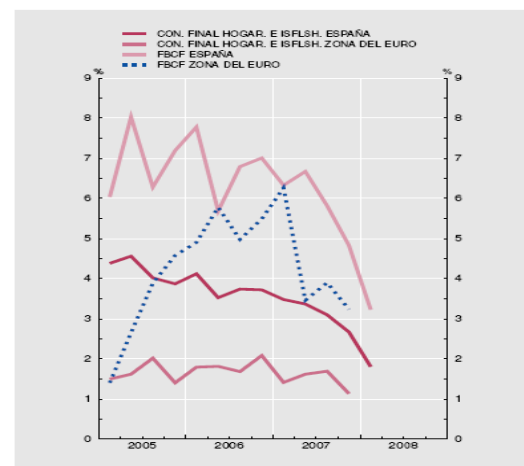
Tasas de variación interanual

		PIB		Consumo final de los hogares y de las ISFLSH		Consumo final de las AAPP		Formación bruta de capital fijo		Demanda nacional		Exportaciones de bienes y servicios		Importaciones de bienes y servicios		Pro memoria: PIB pm precios corrientes (g)	
		España	Zona del euro	España (b)	Zona del euro (c)	España	Zona del euro (d)	España	Zona del euro	España (e)	Zona del euro	España	Zona del euro (f)	España	Zona del euro (f)	España	Zona del euro
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
05	P	3,6	1,7	4,2	1,6	5,5	1,4	6,9	3,1	5,1	1,9	2,6	4,9	7,7	5,7	908	8 047
06	P	3,9	2,9	3,8	1,8	4,8	2,0	6,8	5,3	4,9	2,7	5,1	8,1	8,3	7,8	981	8 433
07	P	3,8	2,6	3,2	1,5	5,1	2,2	5,9	4,2	4,3	2,2	5,3	6,1	6,6	5,2	1 050	8 873
05 II	P	3,7	1,5	4,6	1,6	5,9	1,6	8,0	2,7	5,6	1,5	3,1	4,0	9,7	5,7	225	2 002
III	P	3,4	1,8	4,0	2,0	5,1	1,5	6,3	3,9	4,7	1,8	3,7	5,8	8,0	5,7	229	2 021
IV	P	3,7	2,0	3,9	1,4	5,4	1,6	7,2	4,6	4,9	2,0	3,4	5,5	7,7	6,2	234	2 044
06 I	P	3,7	2,5	4,1	1,8	4,9	2,3	7,8	4,9	5,2	2,5	5,7	8,7	10,6	9,4	238	2 067
II	P	3,8	2,9	3,5	1,8	4,0	1,7	5,7	5,8	4,3	2,9	4,9	8,0	6,1	7,5	243	2 099
III	P	3,9	2,9	3,7	1,7	4,8	1,9	6,8	5,0	4,9	2,9	4,2	6,6	7,5	7,4	247	2 120
IV	P	4,0	3,2	3,7	2,1	5,7	2,3	7,0	5,5	5,1	3,2	5,7	9,0	9,0	7,1	252	2 147
07 I	P	4,1	3,2	3,5	1,4	6,1	2,2	6,3	6,3	4,8	3,2	3,6	6,6	6,1	5,9	257	2 185
II	P	4,0	2,5	3,4	1,6	5,0	2,2	6,7	3,5	4,6	2,5	4,7	6,0	6,7	5,0	261	2 207
III	P	3,8	2,7	3,1	1,7	5,1	2,4	5,8	3,9	4,2	2,7	7,7	7,2	8,4	5,9	264	2 231
IV	P	3,5	2,2	2,7	1,1	4,4	1,8	4,8	3,2	3,6	2,2	5,2	4,4	5,4	3,8	268	2 250
08 I	P	2,7	2,2	1,8	...	4,7	...	3,2	...	2,8	2,2	5,0	...	5,0	...	272	...

PIB Y DEMANDA INTERNA, ESPAÑA Y ZONA DEL EURO
Tasas de variación interanual



COMPONENTES DE LA DEMANDA. ESPAÑA Y ZONA DEL EURO
Tasas de variación interanual



FUENTES: INE (Contabilidad Nacional Trimestral de España, Base 2000) y Eurostat.

a. España: elaborado según el SEC95, series corregidas de efectos estacionales y de calendario (véase Boletín Económico de abril 2002); zona del euro: elaborado según el SEC95. b. El gasto en consumo final puede realizarse en el territorio económico o en el resto del mundo (véase SEC95, 3.75). Luego incluye el consumo de los residentes en el resto del mundo, que, posteriormente, se deduce en la rúbrica Importaciones de bienes y servicios. c. Zona del euro, consumo privado.

d. Zona del euro, consumo público. e. Demanda de los residentes dentro y fuera del territorio económico.

f. Las exportaciones y las importaciones comprenden bienes y servicios, e incluyen los intercambios comerciales transfronterizos dentro de la zona del euro.

g. Miles de millones de euros.



ECONOMÍA INTERNACIONAL TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL

9-Julio-2008 13:25:22

SÍNTESIS DE INDICADORES ECONÓMICOS: 3. ECONOMÍA INTERNACIONAL
(Tasas de variación anual en % salvo indicación en contrario)

Datos anuales				Datos trimestrales					Datos mensuales										
2005	2006	2007		I-07	II-07	III-07	IV-07	I-08	II-08	Oct 07	Nov 07	Dic 07	Ene 08	Feb 08	Mar 08	Abr 08	May 08	Jun 08	Jul 08
UNIÓN EUROPEA (UE 15)																			
1. ACTIVIDAD: PIB (CNTR)																			
2.1	2.2	...	...	...	...	...	2.7	2.3	2.0	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Índice armonizado de precios de consumo (IAPC)																			
1.5	1.5	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
IPSEBENE																			
REINO UNIDO																			
1.5	2.0	3.2	3.4	2.8	3.6	2.7	3.1	3.1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1. CONSUMO PRIVADO (CNTR).																			
2.7	1.7	1.9	1.5	2.3	2.0	1.7	2.0	2.0	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.5	7.6	6.1	9.3	5.7	4.9	4.4	1.4	1.4	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3. FBCE (CNTR)																			
-0.1	-0.1	0.4	-0.2	0.1	0.4	1.1	-0.4	-0.4	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
4. EXISTENCIAS (CNTR) (a)																			
0.0	-0.0	-0.7	-0.8	-0.1	-0.9	-1.2	-0.1	-0.1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
5. COMERCIO EXTERIOR DE Bys (CNTR) (a)																			
8.2	11.0	-4.7	-10.0	-11.3	2.1	0.2	1.6	1.6	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Exportaciones de bienes y servicios (CNTR)																			
7.1	10.0	-2.0	-6.9	-10.0	4.6	4.0	1.6	1.6	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Importaciones de bienes y servicios (CNTR)																			
6. ACTIVIDAD: PIB (CNTR)																			
1.8	2.9	3.1	3.1	3.3	3.1	2.8	2.3	2.3	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
7. MERCADO DE TRABAJO																			
Tasa de paro (% población activa)																			
2.7	2.9	2.7	2.9	2.7	2.6	2.5	2.5	2.5	...	2.6	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	...	...
2.3	2.7	2.8	2.6	3.4	2.6	2.7	3.0	3.0	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2.3	2.9	3.2	3.7	3.4	2.7	3.1	3.5	3.5	...	3.1	3.2	3.1	3.4	3.7	3.5	4.0	4.3	...	...
2.1	2.3	2.3	2.8	2.6	1.8	2.1	2.4	2.4	...	2.0	2.1	2.1	2.2	2.5	2.4	3.0	3.3	...	...
IPC armonizado																			
9. VARIABLES MONETARIAS Y FINANCIERAS																			
Tipo de interés oficial																			
4.5	5.0	5.5	5.3	5.5	5.8	5.5	5.3	5.3	5.0	5.8	5.8	5.5	5.5	5.3	5.3	5.0	5.0	5.0	5.0
4.7	4.8	5.9	5.5	5.7	6.3	6.2	5.6	5.8	5.8	6.2	6.3	6.3	5.6	5.6	5.8	5.8	5.7	5.9	5.8
4.5	4.5	5.1	4.9	5.3	5.3	4.9	4.6	4.6	4.9	5.1	4.8	4.8	4.5	4.7	4.4	4.6	4.9	5.2	5.1
Tipo de interés 10 años																			
16.6	10.7	3.8	1.4	6.2	4.0	3.8	-11.7	-12.9	-12.9	8.1	3.4	3.8	-8.9	-8.9	-11.7	-5.7	-6.2	-12.9	-15.7
Índice de bolsa (FTSE 100)																			
102.6	103.5	105.9	107.0	106.5	106.6	103.5	97.3	94.1	94.1	104.9	103.7	102.0	98.4	97.8	95.8	94.0	94.0	94.3	...
TCEN frente a países desarrollados (b)																			
ESTADOS UNIDOS																			
1. CONSUMO PRIVADO (CNTR)																			
3.2	3.1	2.9	3.2	2.9	3.0	2.6	1.9	1.9	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Ahorro renta personal																			
0.5	0.4	0.5	1.0	0.3	0.4	0.2	0.4	0.4	...	0.4	-0.1	0.2	0.2	0.6	0.5	0.4	5.0	...	...
2. GASTO PÚBLICO (CNTR)																			
0.8	1.8	2.0	1.2	1.9	2.7	2.3	3.0	3.0	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Saldo AAPP (% PIB)																			
-2.6	-1.6	-1.4	-5.3	4.0	-1.2	-3.0	-5.8	-5.8	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
6.9	2.4	-2.9	-4.5	-3.3	-2.3	-1.5	-2.2	-2.2	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3. FBCE PRIVADA (CNTR)																			
-0.2	0.1	-0.3	-0.3	-0.4	-0.2	-0.3	-0.2	-0.2	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
4. EXISTENCIAS (CNTR) (a)																			
-0.2	-0.1	0.6	0.2	0.5	0.9	0.8	1.2	1.2	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
5. COMERCIO EXTERIOR DE Bys (CNTR) (a)																			
6.9	8.4	8.1	6.6	7.1	10.3	8.4	9.5	9.5	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Exportaciones de bienes y servicios (CNTR)																			
5.9	5.9	1.9	2.9	2.0	1.7	1.0	-0.1	-0.1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Importaciones de bienes y servicios (CNTR)																			
-711.6	-753.3	-700.3	-179.5	-178.8	-168.1	-173.8	-174.9	-174.9	...	-56.3	-59.9	-57.6	-57.9	-60.6	-56.5	-60.9	...	...	...
Balanza comercial. Saldo acumulado en mm \$																			
-5.9	-6.0	-5.3	-5.8	-5.6	-5.0	-4.8	-5.0	-5.0	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Balanza cuenta corriente. Saldo en % s/PIB																			
3.1	2.9	2.2	1.5	1.9	2.8	2.5	2.5	2.5	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
6. ACTIVIDAD: PIB (CNTR)																			
3.3	2.2	1.7	1.3	1.4	1.8	2.1	1.7	1.7	...	1.9	2.5	2.0	2.5	1.2	1.4	0.1	-0.1	...	...
Producción industrial																			
-8.1	-4.1	-3.7	-7.7	-2.0	-3.0	-2.3	-2.4	-2.4	...	-1.4	0.6	-6.0	2.8	-6.2	-4.1	-8.0	-6.1	...	...
NAPM (encuesta directores de compras)																			



ECONOMÍA INTERNACIONAL TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL

SÍNTESIS DE INDICADORES ECONÓMICOS: 3. ECONOMÍA INTERNACIONAL
(Tasas de variación anual en % salvo indicación en contrario)

9-Julio-2008 13:25:30

	Datos anuales			Datos trimestrales						Datos mensuales									
	2005	2006	2007	I-07	II-07	III-07	IV-07	I-08	II-08	Oct 07	Nov 07	Dic 07	Ene 08	Feb 08	Mar 08	Abr 08	May 08	Jun 08	Jul 08
ESTADOS UNIDOS (cont.)																			
7. MERCADO DE TRABAJO																			
Empleo no agrícola	1,7	1,8	1,1	1,3	1,2	1,0	0,9	0,5	0,1	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,4	0,3	0,1	0,0	...
Tasa de paro (% población activa)	5,1	4,6	4,6	4,5	4,5	4,7	4,8	4,9	5,3	4,8	4,7	5,0	4,9	4,8	5,1	5,0	5,5	5,5	...
Productividad/hora sector no agrícola	1,9	1,0	1,8	0,6	1,0	2,8	2,9	3,3	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Costes laborales unitarios sector no agrícola	2,1	2,9	3,2	4,3	4,3	2,8	1,4	0,7	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
8. DEFLACTOR DEL PIB (CNTR)																			
Precios consumo	3,2	3,2	2,7	2,9	2,7	2,4	2,6	2,2	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Precios sin alimentos ni energía	3,4	3,2	2,9	2,4	2,7	2,4	4,0	4,1	...	3,5	4,3	4,1	4,3	4,0	4,0	3,9	4,2	...	...
IPC sin alimentos ni energía	2,2	2,5	2,3	2,6	2,3	2,1	2,3	2,4	...	2,2	2,4	2,4	2,5	2,3	2,4	2,3	2,3	...	...
Precios producción	4,9	3,0	3,9	1,9	3,5	3,7	6,5	6,9	...	6,1	7,3	6,2	7,4	6,4	6,9	6,5	7,2	...	...
9. VARIABLES MONETARIAS Y FINANCIERAS																			
Tipo objetivo Fondos Federales	4,3	5,3	4,3	5,3	5,3	4,8	4,3	2,3	2,0	4,5	4,5	4,3	3,0	3,0	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0
Tipo de interés 3 meses	3,5	5,1	5,2	5,3	5,3	5,4	5,0	3,2	2,9	5,1	4,9	5,0	3,8	3,0	2,7	2,9	2,8	2,9	2,9
Tipo de interés a 10 años	4,3	4,8	4,7	4,7	4,9	4,8	4,3	3,7	3,9	4,6	4,2	4,1	3,8	3,8	3,5	3,7	3,9	4,1	4,0
Índice S&P 500	3,0	13,6	3,5	0,2	6,0	7,6	3,5	-9,9	-12,8	9,2	4,4	3,5	-6,1	-9,4	-9,9	-5,6	-4,6	-12,8	-13,3
TCEN frente a países desarrollados (b)	87,8	88,8	82,3	86,4	83,9	81,5	77,5	75,9	74,9	78,3	76,3	77,9	77,1	78,7	74,0	74,4	74,7	75,5	...
JAPÓN																			
1. CONSUMO PRIVADO (CNTR)	1,3	2,0	1,5	1,8	1,2	1,9	1,2	1,4	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2. CONSUMO PÚBLICO (CNTR)	1,6	-0,4	0,7	0,8	0,5	0,2	1,4	0,7	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Saldo AAPP (% PIB)	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3. FBCF (CNTR)	3,2	1,3	-0,6	3,3	-0,7	-1,4	-3,6	-3,4	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
4. COMERCIO EXTERIOR DE B/S (CNTR) (a)																			
Exportaciones de bienes y servicios (CNTR)	6,9	9,8	8,6	7,6	7,9	8,6	10,3	11,1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Importaciones de bienes y servicios (CNTR)	5,9	4,3	1,8	1,8	1,4	1,5	2,3	2,9	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Balanza cuenta corriente. Saldo en mm \$	185,8	170,4	211,0	57,4	46,5	58,5	48,6	63,1	...	19,0	15,4	14,2	11,5	23,0	28,6	13,5	...	...	...
5. ACTIVIDAD: PIB (CNTR)																			
Tasa de paro	1,9	2,4	2,0	3,1	1,7	1,8	1,4	1,3	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
6. MERCADO DE TRABAJO																			
Tasa de paro	4,4	4,1	3,9	4,0	3,8	3,8	3,8	3,8	...	3,9	3,8	3,8	3,8	3,9	3,8	4,0	4,0	...	...
7. DEFLACTOR DEL PIB (CNTR)	-1,2	-0,9	-0,8	-0,8	-0,4	-0,6	-1,4	-1,5	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Precios consumo (IPC)	-0,3	0,2	0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,5	1,0	...	0,3	0,6	0,7	0,7	1,0	1,2	0,8	1,3	...	...
8. VARIABLES MONETARIAS Y FINANCIERAS																			
Tipo de interés oficial (a 1 día)	0,1	0,4	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	...	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Tipo de interés 3 meses	0,0	0,3	0,7	0,6	0,6	0,8	0,8	0,8	...	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Tipo de interés a 10 años	1,4	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,6	1,4	1,6	1,7	1,5	1,5	1,4	1,5	1,3	1,4	1,7	1,8	1,7
Índice de bolsa (NIKKEI)	40,2	6,9	-11,1	0,4	5,3	-2,6	-11,1	-18,2	-11,9	-2,8	-9,0	-11,1	-11,2	-11,1	-18,2	-9,5	-6,3	-11,9	-14,9
TCEN frente a países desarrollados (b)	99,9	93,9	89,0	89,8	87,4	88,7	90,1	95,9	95,0	88,4	91,2	90,8	94,3	94,7	98,5	96,5	95,3	93,1	...
LATINOAMÉRICA																			
BRASIL																			
1. ACTIVIDAD: PIB (CNTR)	3,2	3,8	5,4	4,4	5,4	5,6	6,2	5,8	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2. MERCADO DE TRABAJO: Tasa de paro	9,8	10,0	9,3	9,8	10,0	9,3	8,1	8,4	...	8,7	8,2	7,4	8,0	8,7	8,6	8,5	7,9	...	...
3. PRECIOS: Precios de consumo	6,9	4,2	3,6	3,0	3,3	4,0	4,3	4,6	...	4,1	4,2	4,5	4,6	4,6	4,7	5,0	5,6	...	...
4. SALDO DE LA BALANZA CORRIENTE																			
Saldo comercial. Saldo en mm \$	14,0	13,6	1,5	0,2	2,2	0,9	-1,9	-10,8	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Reservas de divisas. Saldo en mm \$	40,8	46,3	40,0	8,7	11,9	10,4	9,1	2,8	8,5	3,4	2,0	3,6	0,9	0,9	1,0	1,7	4,1	2,7	...
Reservas de divisas. Saldo en mm \$	53,8	85,8	180,3	109,5	147,1	163,0	180,3	195,2	200,8	167,9	177,1	180,3	187,5	192,9	195,2	195,8	197,9	200,8	...

ELABORACIÓN: CÁLCULOS DE LA OEA



ECONOMÍA INTERNACIONAL TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL

SÍNTESIS DE INDICADORES ECONÓMICOS: 3. ECONOMÍA INTERNACIONAL
(Tasas de variación anual en % salvo indicación en contrario)

9-Julio-2008 13:26:30

	Datos anuales			Datos trimestrales					Datos mensuales							
	2005	2006	2007	I-07	II-07	III-07	IV-07	I-08	II-08	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08
BRASIL (cont.)																
5. SALDO PRESUPUESTARIO (% PIB)																
6. VARIAB. MONETARIAS Y FINANCIERAS																
Diferencial a largo plazo frente al dólar	27,7	32,9	43,6	3,0	22,3	39,0	43,6	-4,6	1,8	-0,9	-0,6	-4,6	6,2	13,6	1,8	-0,8
Índice de todo	2,6	2,2	4,0	2,1	2,0	10,0	1,8	1,7	1,7	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,6	1,6
Tipo de cambio frente al dólar																
MÉJICO																
1. ACTIVIDAD: PIB (INTÉR)	3,1	4,9	3,2	2,5	2,6	3,4	4,2	2,6	--	--	--	--	--	--	--	--
2. MERCADO DE TRABAJO: Tasa de paro	3,6	3,6	3,7	4,0	3,4	3,9	3,6	3,9	--	4,1	3,8	3,8	3,6	3,2	--	--
3. PRECIOS: Precios de consumo	4,0	3,6	4,0	4,1	4,0	3,8	3,8	3,9	--	3,7	3,7	4,2	4,5	4,9	--	--
4. SALDO DE LA BALANZA CORRIENTE	-5,2	-2,2	-6,5	-2,2	-1,5	-0,9	-0,9	-1,5	--	--	--	--	--	--	--	--
Saldo comercial: Saldo en mil \$	-7,6	-6,1	-10,1	-2,5	-2,3	-2,4	-2,9	-1,6	--	-1,8	-1,1	1,2	-1,1	-0,1	--	--
Reservas de divisas: Saldo en mil \$	66,7	67,7	70,0	69,2	69,9	73,2	76,0	64,0	65,7	60,0	61,4	64,0	64,6	65,7	--	--
5. SALDO PRESUPUESTARIO (% PIB)																
6. VARIAB. MONETARIAS Y FINANCIERAS																
Diferencial a largo plazo frente al dólar	37,8	48,6	11,7	8,7	17,8	14,5	11,7	4,7	-0,5	-2,5	-2,1	4,7	2,5	8,3	-0,5	-3,9
Índice de todo	10,9	10,9	11,0	11,0	10,9	11,0	10,9	10,3	10,4	10,9	10,3	10,7	10,5	10,4	10,3	10,4
Tipo de cambio frente al dólar																
ARGENTINA																
1. ACTIVIDAD: PIB (INTÉR)	9,2	8,5	8,6	8,0	8,6	8,8	9,1	8,4	--	--	--	--	--	--	--	--
2. MERCADO DE TRABAJO: Tasa de paro	11,6	10,2	8,5	9,8	8,5	8,1	7,5	8,4	--	--	--	--	--	--	--	--
3. PRECIOS: Precios de consumo	9,6	10,9	8,8	9,5	8,8	8,6	8,5	8,5	--	8,2	8,4	8,8	8,9	9,1	--	--
4. SALDO DE LA BALANZA CORRIENTE	6,2	8,0	7,5	1,1	2,9	0,8	3,2	1,6	--	--	--	--	--	--	--	--
Saldo comercial: Saldo en mil \$	11,7	12,3	11,1	2,0	3,5	1,7	4,0	2,9	--	1,2	1,0	0,8	0,9	1,0	--	--
Reservas de divisas: Saldo en mil \$	27,2	30,9	44,7	38,7	42,0	41,6	44,7	48,6	--	48,0	47,8	48,8	48,7	47,0	--	--
5. SALDO PRESUPUESTARIO (% PIB)																
6. VARIAB. MONETARIAS Y FINANCIERAS																
Diferencial a largo plazo frente al dólar	12,2	35,5	2,9	0,6	4,0	4,7	2,9	-2,2	-2,0	-0,7	0,5	-2,2	-2,6	2,5	-2,0	-0,5
Índice de todo	2,9	3,1	3,1	3,1	3,1	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,1	3,1
Tipo de cambio frente al dólar																
CHILE																
1. ACTIVIDAD: PIB (INTÉR)	5,6	4,3	5,1	6,2	6,2	3,9	4,0	3,0	--	--	--	--	--	--	--	--
2. MERCADO DE TRABAJO: Tasa de paro	9,3	7,9	7,0	6,4	6,8	7,4	7,4	7,4	--	7,2	7,3	7,6	7,6	8,0	--	--
3. PRECIOS: Precios de consumo	3,1	3,4	4,4	2,7	2,9	4,8	7,2	8,0	8,9	7,5	8,1	8,5	8,5	8,9	9,5	--
4. SALDO DE LA BALANZA CORRIENTE	1,4	6,8	7,2	3,8	2,4	0,4	0,7	0,9	--	--	--	--	--	--	--	--
Saldo comercial: Saldo en mil \$	10,8	22,6	23,7	7,2	7,8	4,8	3,9	6,2	4,0	2,3	1,3	2,6	1,7	1,7	1,3	--
Reservas de divisas: Saldo en mil \$	17,0	19,4	19,9	15,4	17,9	16,3	16,9	17,9	20,3	16,9	17,2	17,9	18,3	19,1	20,3	--
5. SALDO PRESUPUESTARIO (% PIB)																
6. VARIAB. MONETARIAS Y FINANCIERAS																
Diferencial a largo plazo frente al dólar	2,8	34,4	13,8	7,6	22,2	18,0	13,8	-4,6	4,1	-0,0	-0,2	-4,6	-0,7	1,1	4,1	-2,5
Índice de todo	599,4	530,5	522,2	540,3	526,8	520,0	502,1	463,4	469,9	460,0	466,4	442,1	446,5	470,2	494,2	513,4
Tipo de cambio frente al dólar																

SÍNTESIS DE INDICADORES ECONÓMICOS: 3 ECONOMÍA INTERNACIONAL
(Tasas de variación anual en % salvo indicación en contrario)

9-Julio-2008 13:25:37

	Cálculos anuales			Cálculos trimestrales					Cálculos mensuales							
	2005	2006	2007	I-07	II-07	III-07	IV-07	I-08	II-08	III-08	IV-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Aug-08	Sep-08
ECONOMÍAS EMERGENTES																
CORSA	4,2	5,2	4,9	4,0	4,9	4,9	5,7	5,8	4,8	4,8	5,7	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8
1. ACTIVIDAD PIB (CNTR)	2,7	2,2	2,5	2,0	2,4	2,4	2,5	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
2. PRECIOS																
RUPIHAS	4,9	5,4	7,2	7,0	8,3	8,3	7,1	6,4	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2
1. ACTIVIDAD PIB (CNTR)	7,7	6,3	2,5	2,9	2,4	2,4	2,5	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
2. PRECIOS																
HONG KONG	7,1	7,0	6,3	5,5	6,2	6,2	6,0	6,9	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1
1. ACTIVIDAD PIB (CNTR)	0,9	2,0	2,0	1,7	1,3	1,3	1,6	3,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
2. PRECIOS																
INDONESIA	5,3	5,8	6,3	5,5	5,7	5,7	6,7	7,3	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1
1. ACTIVIDAD PIB (CNTR)	3,0	3,6	2,0	2,6	1,5	1,5	1,8	2,2	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
2. PRECIOS																
SINGAPUR	7,3	8,2	7,7	7,0	8,1	8,1	9,5	5,4	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7
1. ACTIVIDAD PIB (CNTR)	0,5	1,0	2,1	0,5	1,0	1,0	2,7	4,1	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
2. PRECIOS																
TAIWAN	4,5	5,1	4,7	4,2	4,3	4,3	4,6	5,7	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
1. ACTIVIDAD PIB (CNTR)	4,5	4,7	2,2	2,5	1,9	1,9	2,9	2,9	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
2. PRECIOS																
ECONOMÍAS EN TRANSICIÓN																
RUSIA																
1. ACTIVIDAD PIB (CNTR)																
2. PRECIOS																
CHINA	6,3	6,6	6,6	6,6	6,6	6,6	6,4	6,6	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2
1. ACTIVIDAD PIB (CNTR)	1,9	2,5	2,5	1,6	2,5	2,5	2,5	4,0	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4
2. PRECIOS																
POLONIA	3,6	6,2	6,7	6,9	6,8	6,8	6,3	6,7	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4
1. ACTIVIDAD PIB (CNTR)	2,1	1,0	2,5	2,0	2,4	2,4	2,0	3,6	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
2. PRECIOS																
HUNGRIA	4,0	4,0	1,4	2,7	1,2	1,2	0,9	0,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
1. ACTIVIDAD PIB (CNTR)	3,6	3,9	6,0	6,5	6,6	6,6	7,7	7,1	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
2. PRECIOS																

Fuentes: BCE, Datastream y Reuters
(a) Contribución al crecimiento del PIB
(b) Índice base 1999=100
(c) Desde el 8 de febrero de 2002 inclusive, tipo de cambio oficial

BANCO DE ESPAÑA (SÍNTESIS DE INDICADORES)

	Datos anuales			Datos trimestrales					Datos mensuales										
	2005	2006	2007	I-07	II-07	III-07	IV-07	I-08	II-08	Sep 07	Oct 07	Nov 07	Dic 07	Ene 08	Feb 08	Mar 08	Abr 08	May 08	Jun 08
Reservabilidad última de doce meses (€)	4,6	6,0	6,2	4,7	6,6	6,6	3,7	-0,6	--	4,6	4,6	3,6	2,6	-0,3	0,0	-1,1	--	--	--
Períodos de inversión:																			
Fijada	1,2	1,6	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Fija	6,5	6,7	6,3	4,9	7,1	6,5	3,7	-0,5	--	4,6	4,6	3,6	2,6	-0,3	0,0	-1,1	--	--	--
Rentas fijas en euros	2,1	1,6	2,6	2,3	2,7	2,7	2,0	2,0	--	3,7	3,7	2,7	2,0	2,9	2,0	2,0	--	--	--
Rentas mixtas	4,1	2,9	4,1	3,5	5,5	4,2	3,0	0,6	--	3,7	3,6	3,1	2,4	0,7	0,9	0,1	--	--	--
Rentas variables	19,6	10,1	14,6	14,1	20,6	19,3	6,2	-0,9	--	12,1	12,5	6,3	3,6	-0,4	-0,0	-12,0	--	--	--
Rentas forradas	4,1	5,0	4,1	3,4	5,7	4,5	2,6	-1,2	--	4,1	3,9	2,5	1,4	-0,9	-0,6	-2,0	--	--	--
Tipos bancarios (€)																			
Activo, Preferencial	4,7	4,0	5,2	5,1	5,2	5,3	5,3	5,4	5,4	5,3	5,3	5,3	5,3	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,5
Préstamos y créditos, Tipo variable (TAIE)	3,0	4,6	5,7	5,3	5,5	5,0	6,0	6,0	--	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	5,9	6,0	6,1	--
Préstamos y créditos para la adquisición de viviendas, Hogares (TAIE)	3,4	4,2	5,3	4,9	5,1	5,4	5,6	5,5	--	5,5	5,6	5,6	5,5	5,6	5,6	5,4	5,4	5,5	--
Préstamos y créditos al consumo y otros fines (TAIE)	6,2	6,0	8,0	7,6	7,6	8,2	8,3	8,6	--	8,6	8,2	8,4	8,3	8,6	8,6	8,6	8,6	8,8	--
Préstamos y créditos, Sociedades no financieras (TAIE)	3,5	4,2	5,4	5,0	5,2	5,5	5,7	5,7	--	5,6	5,7	5,7	5,6	5,6	5,6	5,7	5,8	5,9	--
Depósitos, Tipo variable (TECRA)	1,2	1,6	2,3	2,0	2,2	2,4	2,7	2,9	--	2,5	2,7	2,7	2,6	2,9	2,9	2,6	3,0	3,0	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depósitos, Tipo fijo	--	--																	

	Cuentas anuales			Cuentas trimestrales				Cuentas mensuales														
	2006	2007	2008	I-07	II-07	III-07	IV-07	I-08	II-08	III-08	IV-08	May 08	Jun 08	Jul 08	Abr 08	Mar 08	Feb 08	Ene 08	Dic 07	Nov 07	Oct 07	Sep 07
Préstamos totales	161,1	120,0	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6	166,6
Préstamos totales en divisas y Hogares e ISPLA	21,2	15,1	21,1	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6	20,6
Sociedades no financieras	21,6	17,0	23,4	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
Cal que: crédito de entidades crediticias	20,5	19,3	26,0	27,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9	26,9
y préstamos totales nuevos del balance	20,9	12,7	16,3	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4
Hogares e ISPLA	-2,7	-7,2	-5,7	-4,9	-7,7	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2
Necesidades financieras de las AAPP	-07 942	-24 475	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364
Posición neta exterior de las entidades de crédito	-07 942	-24 475	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364
Posición neta exterior de las entidades de crédito	-07 942	-24 475	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364	-12 766	-19 364
Crédito por finalidades d)	23,9	20,7	20,1	27,6	25,0	20,7	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9	17,9
A actividades productivas	24,0	21,5	12,7	20,1	17,4	15,2	12,7	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2
A personas físicas	20,2	22,4	13,7	20,3	18,5	16,7	13,7	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1
Adquisición de vivienda	14,5	12,0	9,9	13,8	9,6	6,9	9,9	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8
Bienes duraderos	-0,5	-0,1	-0,5	-0,5	-0,6	-0,9	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Cuentas financieras trimestrales (g)	0,7	0,6	0,6	1,2	1,4	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Operaciones financieras netas de la nación	1,0	1,8	2,0	2,0	2,6	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Instituciones financieras	-0,9	-8,9	-11,7	-8,8	-10,0	-11,0	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7	-11,7
Administraciones públicas	-1,3	-1,7	-1,6	-2,3	-4,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9
Sociedades no financieras	77,5	65,4	69,5	69,3	69,5	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3	69,3
Hogares e ISPLA	-34,1	-40,0	-40,6	-30,2	-40,9	-39,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6	-40,6
Financiación de las Hogares e ISPLA (h)	1,3	1,3	1,4	1,3	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Posición financiera de las entidades de crédito	1,7	1,7	1,7	1,5	2,3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Tráfico al exterior del mundo (f)	1,3	1,3	1,4	1,3	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Cuentas de resultados de las entidades de depósito (i)	1,7	1,7	1,7	1,5	2,3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Margen de explotación	1,3	1,3	1,4	1,3	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Margen de intermediación	1,7	1,7	1,7	1,5	2,3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Cuentas financieras en acciones (Balanza de Pagos)	14,4	9,1	9,2	2,1	3,9	0,4	3,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Inversión directa y de cartera de España en el exterior (g)	17,5	22,2	13,1	9,9	8,7	0,6	0,7	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4
Inversión directa y de cartera del exterior en España (g)	31 480	44 090	87 862	-17 276	4 060	23 754	47 264	45 963	45 963	45 963	45 963	45 963	45 963	45 963	45 963	45 963	45 963	45 963	45 963	45 963	45 963	45 963
Depósitos y otros instrumentos (Pasivos - Activos) (e)	1 459	-459	-104	43	-354	204	-146	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Reservas (e)	1 459	-459	-104	43	-354	204	-146	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109

Fuente: BCE, BEI, CHIM, INE y Reuters
Nota: Los datos del primer año y de los últimos trimestres están calculados con la información del período disponible que se incluya en la columna de fecha.

a) % Cuentas anuales y trimestrales en el exterior del período.

b) % Cuentas anuales y trimestrales en el exterior del período.

c) Los volúmenes corresponden a operaciones singulares al contado entre residentes del exterior.

d) Millones de euros.

e) Tasa de variación interanual, excepto Posición neta exterior de entidades de crédito que figura en millones de euros.

f) En el exterior no se incluye el Banco de España.

g) En el exterior no se incluye el Banco de España.

h) % sobre el PIB.

i) Incluye el total de pasivos.

j) % sobre activos totales.

k) % sobre activos totales.

l) % sobre activos totales.

m) % sobre activos totales.

n) % sobre activos totales.

o) % sobre activos totales.

p) % sobre activos totales.

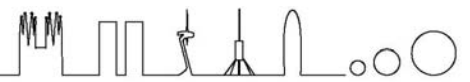
q) % sobre activos totales.

r) % sobre activos totales.

s) % sobre activos totales.

t) % sobre activos totales.

u) % sobre activos totales.



RANKING DE CIUDADES EUROPEAS.

	CIUDAD PARA LOS NEGOCIOS	CALIDAD DE VIDA	RECEPCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA	PREVISIONES DE CRECIMIENTO DEL VAB	ORGANIZACIÓN DE REUNIONES INTERNACIONALES	PRODUCCIÓN CIENTÍFICA	PERNOCTACIONES	COSTE DE LA VIDA
1	LONDRES	BARCELONA	LONDRES	VARSOVIA	PARÍS	LONDRES	LONDRES	LISBOA
2	PARÍS	PARÍS	PARÍS	BUDAPEST	VIENA	PARÍS	PARÍS	LYON
3	FRANKFURT	ESTOCOLMO	LYON	DUBLÍN	GINEBRA	MOSCÚ	DUBLÍN	HAMBURGO
4	BRUSELAS	MUNICH	COPENHAGUE	ATENAS	BRUSELAS	BERLÍN	ROMA	BIRMINGHAM
5	BARCELONA	MADRID	MOSCÚ	MADRID	LONDRES	ROMA	MADRID	MADRID
6	AMSTERDAM	ZURICH	BARCELONA	PRAGA	BARCELONA	MADRID	BERLÍN	BARCELONA
7	MADRID	GINEBRA	ESTOCOLMO	ESTOCOLMO	COPENHAGUE	CAMBRIDGE	BARCELONA	BRUSELAS
8	BERLÍN	OSLO	BUDAPEST	HELSINKI	BERLÍN	MUNICH	VIENA	ATENAS
9	MUNICH	DUBLÍN	PAS-DE-CALAIS	BARCELONA	ROMA	BARCELONA	PRAGA	GLASGOW
10	ZURICH	VIENA	DUBLÍN	BIRMINGHAM	ESTOCOLMO	MILÁN	AMSTERDAM	BERLÍN
Fuente	Cushman & Wakefield Healey & Baker	Cushman & Wakefield Healey & Baker	Ernst & Young	ERECO	Union of International Associations	Universidad Politécnica de Catalunya	Tourism Marketing Information System	Mercer Human Resource Consulting



Resumen del Plan Estratégico y Visión Europea de España.

.

.Aspectos específicos sobre la marca de los países

La marca país y las empresas.

Posicionamiento de los productos o servicios en el mercado local, nacional e internacional, tal como a ocurrido con Escocia, Irlanda, Canadá, Polonia, Estonia o Sudáfrica.

Las empresas privadas otorgan atributos de identidad del país, tal como Finlandia, Suecia, Japón, Italia, Francia.

Los gobiernos y empresas privadas trabajando conjuntamente, para otorgar identidad de país integral, sólida y ordenada, como Portugal, México y España.

La marca país y su responsable.

El turismo, herramienta clave para comunicar la identidad nacional, como estrategia efectiva de gestión.

La solvencia y la credibilidad, la gestión integral, los servicios y la infraestructura. Donde destaca España, Chile, Marruecos, Perú, Colombia y Ecuador.

En el caso de Francia, organismos de gobierno y empresas privadas trabajan unidos para crear la estrategia de imagen e identidad.

La marca país y los soportes comunicacionales.

El caso de España:

Realización de diversas acciones publicitarias sobre todo en gráfica. En 2005 se creó el lema "Smile you are in Spain", anteriormente "Bravo Spain" y "Spain Marks"

REVISTA FDI foreign Direct Investment

Las 20 ciudades TOP

Analiza las 20 mejores ciudades para enviar a sus altos ejecutivos en compensación de su trabajo realizado en la empresa.

BARCELONA

¿Por qué la ciudad española de Barcelona se presentó la candidatura de la ciudad europea con mejor calidad de vida para los trabajadores por Cushman & Wakefield Healey & Baker editado European Cities Monitor de siete años en funcionamiento? La respuesta es un no tan sencillo como parece.

Es una hermosa ciudad - de hecho, en 1999, se le otorgó una Real Medalla de Oro de Arquitectura del Royal Institute of British Architects -, pero también lo son muchas ciudades en el mundo. Y sus decenas de festivales y fiestas

proporcionar un excelente escaparate para la cultura y las tradiciones catalanas -, pero la mayoría de las ciudades sabe cómo ostentan su patrimonio.



El secreto para el éxito de Barcelona es la siguiente: se combina bañadas por un sol, de fácil va la cultura mediterránea y el clima con el bullicio

de una economía dinámica que se acredita con alimentar el desarrollo en todo el sur de Europa. Gracias a su infraestructura física y de décadas de inversión en la comunidad empresarial, la ciudad habitualmente se encuentra entre las zonas más productivas de la región - lo cual es una razón por lo que muchas empresas compiten para localizar aquí.

Y al final de la semana de trabajo? Cuatro kilómetros de playas invitan.

LONDON

A pesar de todas sus grandes ciudades caché, Londres es más que nada una ciudad de las aldeas, con una onda diferente en Camden que en el Chelsea que también puede ser en diferentes partes del país. Las lealtades tribales son profundas: intentar convencer a un norte londinense que hay algo que vale la pena visitar el sur del río, o un West Ender que el East End está de moda. La capacidad de desarrollar una única

pequeño mundo para uno mismo - gracias a la capacidad de Londres para ser la mayoría, de las cosas que la mayoría de la gente - es una de las razones de muchos de que la ciudad es un imán para los expatriados internacionales.

Alguien se olvidó de decir el presidente francés Jacques Chirac que las grietas sobre la mala comida británica son obsoletos. Londres ofrece ahora lo que es posiblemente el más fino del mundo experiencia culinaria, con un sorprendente conjunto de opciones proporcionar algo para todos los gustos imaginables y con muchos de los mejores chefs trabajan en las cocinas de Londres. Oh sí, y también hay algunos pubs.

La buena vida no es barata, sin embargo: los precios de la vivienda son astronómicos, incluso para los profesionales locales de los monederos, los precios de alquiler no están mejor, y habrá poco cambio de una nota de 50 libras después de una cena para dos.

DUBLIN

Dublín es el hogar de una rica tradición literaria, famosa en el mundo y su arquitectura de renombre 1000 pubs. Las empresas a localizar a la "ciudad justa" para su infraestructura de alta tecnología y mano de obra - o por lo que dicen.

Para los recién llegados a la capital de Irlanda, el pub es de corazón abrazado la cultura como la mejor manera de conocer gente nueva, hacer amigos e incluso encontrar contactos comerciales. Vecindad vida gira en torno a estos

agujeros distintivo de riego, con todo ser humano operación - de cortejo a las empresas hacer frente a la amistad - iniciado, negociado, consumado y, a veces, terminadas dentro de sus paredes.

La vida en el trabajo es una transición fácil para muchos extranjeros a hacer también,



sobre todo si son norteamericanos. Dublín tiene una estrecha los lazos afectivos con los EE.UU., especialmente en la ciudad de Boston en la costa este. A menudo se dice que la cultura de negocios de Dublín está más cerca de Boston que de Berlín. No obstante, los berlineses que llegan a Dublín para la cesión a la cabeza puede pub más cercano servicio a la mejor cerveza alemana y rápidamente sentir como en casa.

ZURICH

Se trata de una línea muy usadas que los trenes siempre se ejecutan en el tiempo en Suiza. Pero es verdad. Y para los ejecutivos ocupados con mermelada repleto de cuadros, se trata de una bendición. Transporte no es la atracción

principal, sin embargo. No hay lugar en Suiza puede considerarse un desplazamiento condiciones de vida difíciles, con maravillosos paisajes, crujiente aire alpino y una sensación general de serenidad.

Francés con sabor a Ginebra y Zurich germánica, cada una de las dos capitales de muy diferentes sectores del país, ambos tienen una larga

lista de atributos, y ambas aparece en la parte superior de las listas de los más habitables las ciudades.

Ambos conocen sus funciones: el hombre de negocios de Zurich juega a Ginebra del diplomático. No es que todos los negocios de Zurich. Si bien a menudo pasado por alto en favor de la glamorosa Ginebra, Zurich tiene un zumbido

mejor a él y un poco quirkier encanto – extravagantes o por lo menos las normas suizas. Al igual que en Ginebra, también tiene que escaso: una ciudad-centro de lago, que es lo suficientemente limpio para la natación y los baños de sol a la espera de la temporada de esquí en torno a rodar.

Como conclusión del estudio realizado de las Ciudades y Regiones del Futuro 2008/09 según esta revista Fdi.

El tablero se extiende por el Reino Unido en este año Europeo de las Ciudades y Regiones del Futuro, con **Londres y Escocia**, líder del ranking. Charles Piggott informes sobre los resultados Londres ha mantenido su liderazgo frente a otras ciudades europeas ranking en la parte superior de fDi 's 2008 Ciudades del Futuro lista, y Escocia filas arriba de las Regiones de la lista Futuro.

La doble victoria del Reino Unido se produce después de fDi revisó sus ubicaciones futuras de la metodología a tener en cuenta 75 indicadores de los lugares "**atractivo para la inversión y el potencial de desarrollo económico**."

Londres es probable que siga siendo la ciudad de Europa dominante en el futuro previsible.

PricewaterhouseCoopers predice Londres 2020 el PIB será de \$ 708bn, más de un 15% más alto que el de París, que su competidor más cercano.

Buenos indicadores económicos, **inflación baja** y una de las más favorables para las empresas, **fiscal** y de regulación de clima, dio a todos los lugares del Reino Unido una buena ventaja inicial en el ranking de fDi. A pesar de algunas de las peores velocidades del tráfico en Europa,



Reino Unido, lugares generalmente obtenidos buenos resultados para la salud y la calidad de vida.

Las tasas de **impuesto sobre la renta personal**, aunque no los más bajos de Europa, son **modestos**. Top tasa de los contribuyentes pagará **menos impuestos en el Reino Unido que en la mayoría de los demás países europeos**.

La investigación sobre los ciudadanos del Reino Unido felicidad filas detrás de países como Suiza e Irlanda, pero otros estudios muestran que el Reino Unido sigue siendo uno de los lugares preferidos para la publicación de un extranjero.

FDi 's lista de las 50 mejores ciudades del futuro incluyen el 16 del Reino Unido, seis de Alemania y cuatro de los Países Bajos. Reino Unido cuenta también lugares para cinco de las 25 regiones, mientras que Suiza y Francia tienen cada uno cuatro lugares en el top 25.

RanKings a nivel internacional en el que aparece España;



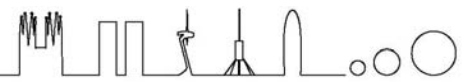
TOP 50 EUROPEAN CITIES: OVERALL

RANK CITY COUNTRY

- 1 London UK
- 2 Paris France
- 3 Berlin Germany
- 4 Copenhagen Denmark
- 5 Amsterdam Netherlands
- 6 Edinburgh UK
- 7 Cardiff UK
- 8 Frankfurt Germany
- 9 Brussels Belgium
- 10 Manchester UK
- 11 Tallinn Estonia
- 12 Madrid Spain
- 13 Geneva Switzerland
- 14 Barcelona Spain*
- 15 Bristol UK
- 16 Birmingham UK
- 17 Glasgow UK
- 18 Hamburg Germany
- 19 Waterford City Ireland
- 20 Leeds UK
- 21 Dublin Ireland
- 22 Rotterdam Netherlands
- 23 Lyon France
- 24 Vienna Austria
- 25 Stockholm Sweden
- 26 Ostersund Sweden
- 27 Dusseldorf Germany
- 28 Warsaw Poland
- 29 Dundee UK
- 30 Liverpool UK
- 31 Munich Germany
- 32 Cambridge UK
- 33 Sheffield UK



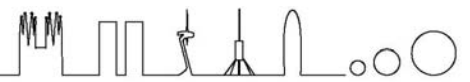
- 34 Belfast UK
- 35 Leipzig Germany
- 36 Prague Czech Republic
- 37 Newcastle (Tyneside) UK
- 38 Luxembourg Luxembourg
- 39 Helsinki Finland
- 40 Bradford UK
- 41 Nottingham UK
- 42 Zurich Switzerland
- 43 Oslo Norway
- 44 Krakow Poland
- 45 Wroclaw Poland
- 46 Tilburg Netherlands
- 47 Budapest Hungary
- 48 Antwerp Belgium
- 49 Utrecht Netherlands
- 50 Bratislava Slovakia



TOP 50 EUROPEAN CITIES: OVERALL

RANK REGION COUNTRY

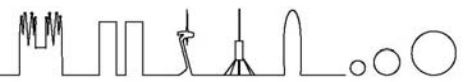
- 1 Scotland UK
- 2 Flanders Belgium
- 3 Northern Ireland UK
- 4 Kent UK
- 5 Wallonia Belgium
- 5 Isle of Man UK
- 7 Southern Poland Poland
- 8 Noord-Brabant Netherlands
- 9 East Netherlands Netherlands
- 10 Western France France
- 11 Lancashire UK
- 12 Basel Area Switzerland
- 13 Valencia Spain
- 14 Greater Zurich Switzerland
- 15 Galway Ireland
- 16 Canton of Geneva Switzerland
- 17 Canton of Neuchâtel Switzerland
- 18 Central Loire Valley Region France
- 19 County Limerick Ireland
- 20 County Wicklow Ireland
- 21 Bratislava Slovakia
- 22 Bordeaux France
- 23 Côte D'Azur France
- 24 Andalusia Spain
- 25 Kosice Slovakia
- 25 Pardubice Czech Republic



TOP 25 MOST ATTRACTIVE FOR FDI

RANK REGION COUNTRY

- 1 London UK
- 2 Flanders Belgium
- 3 Paris France
- 4 Leipzig Germany
- 5 Wallonia Belgium
- 6 Tallinn Estonia
- 7 Cardiff UK
- 8 Bristol UK
- 9 Berlin Germany
- 10 Scotland UK
- 11 Ostersund Sweden
- 12 Valencia Spain
- 13 Dundee UK
- 14 Luxembourg Luxembourg
- 15 Waterford City Ireland
- 16 Miskolc Hungary
- 17 Copenhagen Denmark
- 18 Indjija Serbia
- 19 Razgrad Bulgaria
- 20 Northern Ireland UK
- 21 Amsterdam Netherlands
- 22 Warsaw Poland
- 23 Flensburg Germany
- 24 Madrid Spain
- 25 Frankfurt Germany
- 25 Budapest Hungary



TOP 10 MAJOR EUROPEAN CITIES

RANK REGION COUNTRY

- 1 London UK
- 2 Paris France
- 3 Berlin Germany
- 4 Copenhagen Denmark
- 5 Amsterdam Netherlands
- 6 Frankfurt Germany
- 7 Brussels Belgium
- 8 Manchester UK
- 9 Madrid Spain

10 Barcelona Spain

TOP 10 BEST QUALITY OF LIFE

RANK REGION COUNTRY

- 1 London UK
- 2 Dublin Ireland
- 3 Paris France
- 4 Frankfurt Germany
- 5 Madrid Spain
- 6 Geneva Switzerland
- 7 Oslo Norway
- 8 Lyon France
- 9 Brussels Belgium

10 Barcelona Spain

TOP 10 BEST INFRASTRUCTURE

RANK REGION COUNTRY

- 1 London UK
- 2 Paris France
- 3 Frankfurt Germany
- 4 Berlin Germany
- 5 Brussels Belgium
- 6 Amsterdam Netherlands
- 7 Madrid Spain
- 8 Manchester UK
- 9 Birmingham UK
- 10 Copenhagen Denmark



ANÁLISIS DAFO:

INTRODUCCION DATOS PREVIA PARA REALIZAR EL ANALISIS DAFO

La ciudad de Barcelona es un lugar ideal para organizar cualquier tipo de acontecimiento. Su ubicación, su clima, la seriedad de sus profesionales y un parque moderno d'instalaciones la convierten en un destino único al mundo.

Barcelona está estratégicamente sita al Mediterráneo.

Su ubicación se encuentra en sólo una hora y media en coche de la frontera francesa.

¿Por qué Barcelona?

Barcelona es **una** ciudad única. **Descubra qué son estas calidades:**

Acogedora. Barcelona es una ciudad muy compacta, ni demasiada grande ni demasiada pequeña. Esta característica la hace acogedora, a l'hora que ofrece una gran diversidad cultural, lúdica y comercial.

Mediterráneo. Barcelona tiene **el** carácter de las ciudades mediterráneas, **dinámica** y abierta, **invita** a l'ocio, a pasear y a disfrutar. Es l'única gran metrópoli d'Europa **que ofrece** cinco kilómetros de playas a la misma ciudad.

Clima. Barcelona **disfruta** d'**un** clima templado, muy agradable y placentero todo el año, **que** hace posible organizar **actos** a l

'aire **libre** **durante** la primavera, l'verano y el otoño.

Histórica. Barcelona tiene **más** de 2000 años d'história y conserva importantes vestigios de su **pasado**.

Cultural. Barcelona **ofrece una** vida cultural muy intensa a lo largo de todo l'año: ópera, ballet, conciertos, teatro, festivales, exposiciones, museos, etc.

***Gormanda.** Barcelona ha desarrollado **un** movimiento gastronómico con fuerte creatividad y



estilo **que la hacen la** primera ciudad “***Gourmet**” fuera de Francia, **según la** revista “***Gourmet**”. Además, **la** dieta mediterránea,

considerada **la** más **sana**, s'**aplica** con rigor incluso **en los** restaurantes más ***modestos**.

Vanguardista. Catalunya ha dado **grandes** personajes **en todas las corrientes** vanguardistas d'Europa:

Picasso, Miró, Dalí, **Gaudí**... Son **algunos** ejemplos de la inquietud de los **catalanes** por renovar y crear, calidad **que** es también **una constante en los artistas, arquitectos** y diseñadores actuales.

Bien conectada. Barcelona mantiene excelentes comunicaciones aéreas, especialmente con **la** gran mayoría de ciudades **españolas** y europeas. **Su** aeropuerto **internacional**, **situado** a 15 minutos de la ciudad, **está en** fase d'expansión. **El** tren'd alta velocidad **conecta** desde 2008 **la** ciudad en Madrid y Sevilla, y en **un futuro** también en Francia y la red **europea**.

Equipamientos. Barcelona **dispone** d'**una oferta muy abundante** y diversa para organizar congresos y reuniones de grandes dimensiones o reducidas, recepciones y banquetes **en** lugares históricos y encantadores, exposiciones y presentaciones de productos a instalaciones modernas y bien equipadas. **L'oferta** hotelera es **abundante** y moderna De confianza. **Los catalanes** son **un pueblo trabajador** y serio. A lo largo de l'**historia** han demostrado **su capacidad** por arreglar **grandes** acontecimientos con precisión, creatividad y eficacia. **Los** organizadores y proveedores de Barcelona han **recogido esta** herencia. **Confíe en los** miembros del ***BCB**.

Un estilo de vida. **En** resumen, Barcelona tiene **un** estilo de vida propio **que la** hace única. **Venga** y experimentelo.

Historia

Los precedentes de la presencia de l'hombre al territorio de Barcelona se **remontan** a l'época ***neolítica**.

Aun así, **la** ciudad **va** fundarse como colonia **romana** al **final** del siglo Y ***aC**. L'antigua ***Barcino romana** contaba con **un** millar d'**habitantes** y fue cercada d'**una** muralla de defensa, **los restos** de la cual se **pueden** observar al casco antiguo.

A lo largo de más de doscientos años fue dominada por los **musulmanes**. Pero con **la** reconquista **cristiana** **aconteció un** condado de l'**impere** Carolingio. A l'época medieval fue residencia habitual



de la corte de la Corona d'Aragó i es consolidà com a centre econòmic i polític del mediterrani occidental. Des del segle XIII fins al XV, va gaudir d'una època d'esplendor, de la qual en queda testimoni al Barri Gòtic.

Des del segle XV fins al XVIII, la ciutat caigué en certa decadència. Durant aquests segles, Barcelona va lluitar per mantenir la seva independència econòmica i política. Després de la guerra contra les tropes napoleòniques, la ciutat comença a recuperar-se. A la meitat del segle XIX s'hi desenvolupà la revolució industrial, sobretot de la mà del sector tèxtil.

Barcelona va encetar el segle XX amb una important transformació urbanística i bastí el seu característic barri de l'Eixample, on s'hi troben alguns dels edificis modernistes més característics. Antoni Gaudí fou un dels arquitectes més destacats, amb obres com la Casa Milà (coneguda com La Pedrera), la Casa Batlló o el temple de la Sagrada Família.

Durant la Guerra Civil, la victòria feixista va significar una retallada de les llibertats aconseguides a l'etapa anterior. Amb el restabliment de la democràcia, la societat barcelonina va recuperar la seva força cultural i econòmica. La celebració dels Jocs Olímpics a la ciutat, el 1992, va dinamitzar de nou el seu potencial i afermà la seva capitalitat. Amb la vista posada al Fòrum de les Cultures 2004, Barcelona ha rescatat zones industrials per a convertir-les en barris residencials. La ciutat mira al segle XXI amb ànims renovats.

Clima

Per la seva ubicació a la vora del Mediterrani, Barcelona gaudeix d'un clima càlid i acollidor, amb temperatures agradables durant tot l'any. Disposa de 5 km de platges, perfectament equipades, freqüentades pels barcelonins durant tot l'any, i un port olímpic que reuneix excel·lents condicions per a la pràctica dels esports nàutics.

El nivell de precipitacions, que ocasionalment poden ser intenses, se situa al voltant dels 1.000 mm anuals, que afavoreixen el manteniment de les múltiples zones verdes repartides per tota la ciutat.

En qualsevol estació de l'any, Barcelona viu sota el sol. Es pot menjar en restaurants a l'aire lliure o bé prendre una copa a una de les seves múltiples terrasses, sempre a la vora del Mediterrani.

Accesos

Barcelona té un bon accés amb avió, vaixell, tren o amb transport rodat. Per a conèixer millor les opcions per arribar i moure's per la ciutat feu clic en el tipus de mitjà que més us interessi.

Per aire

A Barcelona arriben i surten vols d'arreu del món. L'aeroport és ben connectat ctat amb la ciutat.

Per terra

En tren o en cotxe... Barcelona està molt ben comunicada.

Per mar

Barcelona és el port de creuers més important de la Mediterrània. Té connexions amb les Balears i amb els principals ports.

Transport públic



El més pràctic per a moure's per la ciutat és el transport públic.

Ciutat Vella i La Rambla

El vell cor de la ciutat continua batejant al costat de la Rambla, que la travessa de punta a punta amb els seus quioscos de flors, llibres i animals.

Aixecat sobre la Barcino romana, el nucli medieval de Barcelona (Ciutat Vella), viu ara una segona joventut: els palaus i temples gòtics han estat restaurats i el barri reneix com a zona residencial.

El visitant pot iniciar el seu recorregut al jaciment romà situat a sota del Museu d'Història de la Ciutat i seguir per la plaça del Rei, la Catedral, el Saló del Tinell, el Palau de la Generalitat, l'Ajuntament, Santa Maria del Mar i l'ampliat Museu Picasso.

D'aquesta manera completarà una passejada per dos mil anys d'història viva. I a l'altra banda de la Rambla, presidides pel Liceu, i el colorista mercat de la Boqueria, l'espera un Raval reurbanitzat, fornit amb un potent nucli cultural al voltant del Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) i del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB)

Gaudí i el modernisme

Barcelona és la ciutat de Gaudí i està profundament marcada per la seva arquitectura i la d'altres arquitectes modernistes de l'època.

Gaudí i els arquitectes del modernisme edificaren en les primeres dècades del segle XX una ciutat de formes exuberants. Aquestes construccions es van alçar a l'Eixample, un traçat urbà de gran racionalitat, dissenyat per l'enginyer Cerdà el 1856. La Casa Milà (o La Pedrera), amb les seves màgiques terrasses, i el Centre d'Estudis Gaudinians i la Casa Batlló evidencien el talent de l'arquitecte en el cèntric passeig de Gràcia. L'enginy de Gaudí es manifesta també amb tota la seva força en el Park Güell i el temple de la Sagrada Família, entre d'altres obres. I, com a esplèndid complement, trobem les construccions de Domènech i Montaner (Palau de la Música Catalana, Hospital de Sant Pau), Puig i Cadafalch, Jujol i altres mestres del modernisme.

La Barcelona olímpica

Barcelona viu de cara al mar. Els Jocs Olímpics de 1992 li van permetre redissenar tot el seu front marítim, que s'estén al llarg d'uns cinc quilòmetres de platges. El parc de Montjuïc, al sud de la ciutat, comprèn l'Anella Olímpica i ofereix un excel·lent mirador sobre la nova línia de mar. Al port, hi ha el centre de negocis World Trade Centre, i la Rambla s'allarga per damunt del mar en el Maremagnum, una zona de lleure presidida per l'Aquàrium, molt a prop de les rejuvenides platges de la Barceloneta. Al costat del port esportiu, s'alça la Vila Olímpica.

Els millors arquitectes locals han participat en la construcció d'aquesta nova Barcelona marítima, i també estrelles internacionals, com Isozaki, Meier, Siza, Gerhy, entre d'altres.

Els museus

La cultura és un signe d'identitat de Barcelona. Així ho demostren els seus museus, els quals concediesen al visitant un recorregut històric per la producció artística.



El Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) acull col·leccions d'art romànic i gòtic úniques al món. En l'àmbit de l'art contemporani, Barcelona té el Museu Picasso, la Fundació Miró i la Fundació Tàpies, amb esplèndides col·leccions dels grans creadors contemporanis que van néixer o que van treballar a la ciutat. L'oferta es completa amb col·leccions com ara la Barbier-Mueller, d'art precolombí, o la Thyssen-Bornemisza, al monestir de Pedralbes, centres museístics i d'exposicions, com el Museu d'Art Contemporani de Barcelona i el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB). Aquest darrer centre compta amb una col·lecció de més de dues-centes escultures recents, signades per Miró, Chillida, Oldenburg o Lichtenstein.

FORTALEZAS - OPORTUNIDADES

Qualitat de vida

Primera en qualitat de vida

Barcelona és la ciutat europea amb **millor qualitat de vida** per als seus treballadors segons l'[European Cities Monitor](#), que elabora anualment la consultora internacional Cushman & Wakefield Healey & Baker. Aquesta primera posició s'ha mantingut durant els darrers 7 anys.

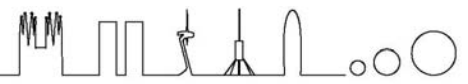
La ciutat posseeix un [clima mediterrani](#) que convida a gaudir la ciutat durant el dia i la nit.

Situada entre el mar i la muntanya, gaudeix d'una mitjana de temperatures de 9°C a l'hivern i 23°C a l'estiu, de pocs dies de pluja i de gairebé 2.500 hores de sol a l'any. Aquest clima tan agradable és una invitació a descobrir la ciutat, passejant pels seus animats carrers i perdent-se pels seus captivadors racons, on es pot sentir la hospitalitat dels seus habitants.

La ciutat té nombroses **zones verdes, parcs i jardins** repartits per tot el territori i més de 364.000 arbres que voregen els carrers i les avingudes. Molt al costat hi ha les 8.000 hectàrees del [Parc de Collserola](#), un dels espais naturals més importants del món al costat d'una metròpoli. Als voltants de Barcelona trobem altres àrees i [parcs naturals](#) protegits, com ara el Parc Natural del Garraf, el Parc de la Muntanya de Montserrat, el Parc de Sant Llorenç del Munt i Serra de l'Obac, el Parc Natural del Montseny i el Parc Natural del Montnegre-Corredor. Tots aquests espais naturals, que es troben a menys d'una hora de Barcelona, animen a la pràctica esportiva i a la participació en actes de lleure a l'aire lliure.

Amb més de 4 quilòmetres, les [platges de Barcelona](#) són l'espai de lleure més utilitzat a l'àrea metropolitana amb uns 8,5 milions d'usuaris anuals, gràcies al seu gran nivell de seguretat, higiene, i equipaments. En ser platges urbanes, són fàcilment accessibles amb transport urbà. Durant tot l'any a les platges de Barcelona s'hi realitzen activitats esportives o de lleure com banyar-se, prendre el sol, navegar, jugar al vòlei platja, fer volar estels, passejar, o senzillament gaudir d'un espectacle sempre canviant, com és el mar.

La ciutat també ofereix a ciutadans i visitants: una estimulant [oferta cultural](#), d'entreteniment i de lleure, bons [serveis mèdics i sanitaris](#), un [sistema públic d'ensenyament](#) de qualitat i un bon nombre d'escoles estrangeres i prestigioses [universitats i escoles de negoci](#), moltes instal·lacions i equipaments per la pràctica de l'[esport](#) i un [urbanisme modern i integrador](#).



Tots aquests atributs, i en especial, el patrimoni arquitectònic i cultural, la bona relació qualitat-preu

dels hotels i de la restauració i l'atractiu del comerç ha convertit Barcelona en un **destí turístic urbà de referència** en Europa i un dels ports favorits del Mediterrani per les grans línies de creuers.

Segons les enquestes realitzades periòdicament, la valoració global que els visitants fan de la ciutat es manté en uns nivells força elevats. És significatiu que també es considerin molt positivament aspectes propis de la dinàmica quotidiana com, per exemple, l'amabilitat dels ciutadans, el funcionament del transport públic o la seguretat ciutadana. [Turisme de Barcelona](#) és l'organisme públic que ofereix les millors recomanacions i la informació necessària per a visitar la ciutat.

Barcelona és també la porta d'entrada per descobrir i gaudir dels atractius de **Catalunya**.

Molt ben connectades amb la ciutat, es troben les platges del litoral mediterrani català. Al nord, la [Costa Brava](#) pren aquest nom per l'aspecte salvatge de la mateixa en arribar les muntanyes de forma abrupta al mar, donant lloc a atractius penya-segats i cales. Al sud, la [Costa Daurada](#) té amples platges de sorra fina molt agradables.

Així mateix, des de Barcelona es pot accedir fàcilment a diversos punts dels Pirineus, o altres llocs d'interès de l'interior de Catalunya, com la zona volcànica de la Garrotxa, la muntanya de Montserrat o la ruta del Cister amb els monastirs de Poblet i Santes Creus com a màxims exponents. Les possibilitats turístiques de tots els punts de la geografia catalana es poden conèixer a través de [Turisme de Catalunya](#).

Urbanisme integrador

Urbanisme integrador i en constant transformació

La ciutat té una superfície propera als **100 quilòmetres quadrats**, situats entre el mar Mediterrani i la serralada de Collserola i entre els rius de Llobregat al sud i de Besòs al nord. Aquest espai relativament petit acull a l'entorn de 1,6 milions d'habitants, el que suposa una alta densitat de població sobretot considerant que al llarg de l'any arriben molts visitants temporals.

Barcelona és, doncs, una **ciutat densa i compacta**.

Per altra banda, l'urbanisme es caracteritza per una **barreja d'usos**: en cada districte es resideix, es treballa, es pot comprar i accedir a serveis i equipaments i hi ha possibilitats per la cultura i el lleure. En no haver àrees mono-temàtiques, la ciutat està viva les 24 hores.

L'alta densitat de Barcelona, la seva vitalitat i barreja d'usos i el seu clima i esperit mediterrani provoquen que els carrers i les places siguin lloc de trobada i que s'afavoreixi la **interrelació social** i el **mestissatge**.

El caràcter obert i hospitalari de la ciutat atrau a estrangers i molts decideixen fixar la seva residència a la ciutat degut a la seva qualitat de vida i l'ambient cosmopolita. Com a conseqüència, la població de Barcelona cada cop és més diversa, amb **més de 150 nacionalitats**



representades.

Mirant el mapa de Barcelona podem observar clarament l'evolució que ha anat experimentant al llarg de la seva història.

Fundada en època romana a l'entorn de l'actual plaça de Sant Jaume, l'antiga Barcino va convertir-se amb el temps en la capital de Catalunya.

Des del punt de vista econòmic i cultural els segles XII i XIII van ser brillants per la ciutat, gràcies a la seva posició destacada en el comerç marítim pel Mediterrani. D'aquest període d'esplendor ha quedat com a llegat l'entramat dels carrers estrets medievals al centre històric i alguns edificis gòtics.

La transformació en una ciutat moderna va venir propiciada pel paper de lideratge que va tenir Barcelona en la primera industrialització de mitjans del segle XIX. Aleshores, la ciutat va iniciar un **procés d'urbanització** sense precedents seguint les idees d'en Ildefons Cerdà. Es van enderrocar les muralles medievals i es va expandir la trama urbana seguint la característica quadrícula de l'Eixample, annexionant de forma harmònica diversos municipis que existien a les afores de la ciutat. Avui en dia aquestes antics municipis formen part de la trama urbana de Barcelona i són barris amb molt encant, ja que conserven els seus nuclis històrics.

L'Exposició Universal de 1888 amb la remodelació de l'antiga fortalesa de la Ciutadella i l'Exposició Internacional de 1929 amb el desenvolupament de Montjuïc van impulsar respectives fases d'intensa remodelació urbana.

Als anys 50 i 60 del segle XX, la ciutat va experimentar una **gran onada migratòria** que culminà als anys 70. Aquesta arribada massiva de població atreta per la indústria i altres activitats productives va fer que es produís alguns desordres urbanístics en determinades zones de la ciutat. No va ser fins la dècada dels 80, amb la restauració de la democràcia quan es van corregir les deficiències acumulades amb una estratègia de millora decidida i perllongada.

També durant els anys 80 i aprofitant la candidatura olímpica de Barcelona pels Jocs de l'any 1992, la ciutat va protagonitzar un nou procés de **renovació de gran escala**. Es van portar a terme tot un seguit d'infraestructures com la construcció de les rondes, la vila i les zones olímpiques i l'obertura de la ciutat al mar.

Avui en dia, la ciutat no para i porta en marxa [grans projectes de transformació](#), com per exemple la creació d'un nou districte d'innovació anomenat 22@, la renovació de la zona Fòrum i tota la façana marítima fins la desembocadura del riu Besòs, l'ampliació de la xarxa de metro o l'arribada del tren d'alta velocitat, per citar-ne només alguns dels més representatius. Aquests projectes tenen com a objectiu últim millorar la qualitat de vida dels ciutadans.

Barcelona, ciutat del coneixement

Barcelona, ciutat del coneixement

En la difusió del coneixement en un món cada dia més endinsat en la societat de la informació, un dels principals problemes actuals és l'anomenada fractura digital, que provoca que una part de la ciutadania quedi exclosa de la societat de la informació. En aquest sentit, les



administracions públiques tenen l'obligació de posar a l'abast mitjans per trencar aquesta fractura, que no només es deu a condicionants socioeconòmics, sinó també d'edat i de gènere. La formació i la informació sobre les noves tecnologies s'ha fet imprescindible no només per esdevenir una societat competitiva, capaç d'assumir els nous reptes tecnològics, sinó també per articular una societat més rica i cohesionada socialment. El present i el futur de la nostra ciutat passa per una plena integració de la tecnologia en tots els processos, des dels més innovadors fins als més quotidians.

En aquest sentit, la Direcció de Ciutat del Coneixement de l'Ajuntament de Barcelona ha impulsat una campanya d'alfabetització digital amb l'objectiu que les noves tecnologies arribin al conjunt de la ciutadania. A tal efecte, s'està distribuint una col·lecció de fascicles informatius per aprendre, d'una forma pràctica i amena, a instal·lar i a utilitzar un seguit d'aplicacions bàsiques en programari lliure.

Així mateix, s'ha promogut la Carta dels Drets dels Ciutadans en la societat de la informació i del coneixement, un decàleg de drets ciutadans sobre les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), que reconeix el dret universal a accedir, en condicions d'igualtat, a la societat de la informació i la necessitat de dotar-la de mitjans des del sector públic.

Què més oferim?

Esdeveniments

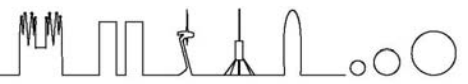
Una de les funcions de la Direcció de Ciutat del Coneixement és representar Barcelona en els esdeveniments d'importància en el marc de recerca científic i tecnològic. Entre aquests esdeveniments participats per Ciutat del Coneixement destaquen:

- La Setmana de Geomàtica, un dels congressos de referència a nivell internacional en les facetes científiques i tècniques de la Geomàtica. Aquesta última edició va destacar per la seva internacionalitat i per la qualitat de les seves 125 ponències. Pel congrés van passar més de 300 professionals de 27 països.
- Internet Global Congress (IGC), en el marc on es fan les entregues dels premis Ciutat del Coneixement. Aquests premis van valorar de manera molt especial les solucions que tendeixen cap a la socialització de les tecnologies digitals, en benefici dels més desafavorits i dels segments socials que corren el perill de quedar exclosos d'un accés normalitzat a la Societat de la Informació i el Coneixement.
- Congrés Eurocrypt: Es tracta del millor congrés en l'especialitat de criptografia i seguretat de les comunicacions. Tindrà lloc a Barcelona durant el mes de maig i comptarà amb més de 400 professionals del sector.

Esports

L'esport a l'abast de tothom

L'oferta d'instal·lacions esportives a Barcelona tan públiques com privades és molt ampla amb més de 3.000 centres d'esport i més de 1.000 clubs, molts d'ells multifuncionals. Destaquen les 131 instal·lacions municipals entre piscines, camps de futbol, escoles esportives i pistes



atlètiques.

Avui en dia Barcelona és una ciutat que promou i facilita la **pràctica de l'esport**. Més de dos terços dels ciutadans practica algun esport o activitat física i l'esport és el principal factor d'associacionisme a la ciutat, amb clubs i federacions de llarga tradició i activitat.

Els **Jocs Olímpics de Barcelona 1992** van tenir un gran impacte en el nombre d'equipaments esportius de la ciutat, els quals es van distribuir en tot el territori per tal de posar-los a l'abast de tots el ciutadans. Una altra herència dels Jocs Olímpics, va ser la diversificació de l'oferta d'activitats i serveis esportius. La creació de determinades instal·lacions, com per exemple el [Centre Municipal de Vela](#), l'Escola Municipal d'Hípica de la Foixarda, o el Centre Municipal de Tennis de la Vall d'Hebron, han impulsat la pràctica d'esports relativament minoritaris entre la població en general.

A més, Barcelona ha esdevingut un punt de referència de **l'esport al carrer** amb l'organització de nombroses manifestacions esportives populars amb una participació massiva de petits i grans.

La ciutat també és seu de **competicions d'alt nivell** i esdeveniments esportiu de caràcter internacional, com el Trofeu Comte de Godó de tennis, el Gran Premi de Fórmula 1 i el Gran Premi de Moto GP al [Circuit de Catalunya](#) a Montmeló, el Trofeu Joan Gamper de futbol o la cursa d'atletisme Jean Bouin.

La projecció internacional de Barcelona en l'àmbit de l'esport ve donada per l'existència de **grans clubs esportius** de gran prestigi com el [Futbol Club Barcelona](#), amb el Camp Nou que és un dels estadis de més capacitat d'Europa, el [Reial Club Deportiu Espanyol](#), el [Club de Tennis Barcelona](#), el [Club de Polo](#), el [Club Nàutic](#), o el [Club Natació Barcelona](#), per citar-ne alguns dels més representatius.

Finalment, cal remarcar que a l'entorn de la ciutat de Barcelona hi ha una àmplia oferta per practicar moltes disciplines esportives **a l'aire lliure**.

Amb fàcil accés hi trobem les 20 estacions d'esquí catalanes i l'oferta existent a Andorra i els Pirineus francesos i aragonesos, més de 45 ports esportius, 36 camps de golf (16 a la província de Barcelona), una xarxa de prop de 70 refugis per practicar esports de muntanya, nombrosos centres de submarinisme i centres per realitzar activitats aèries com vols en globus aerostàtics.

Difusió del sector aeronàutic

Tenint en compte la importància estratègica i de futur del sector aeronàutic a Barcelona, la Direcció de Ciutat del Coneixement ha impulsat de manera especial la participació de Barcelona en la Comunitat de Ciutats Ariane (CVA), organització europea de ciutats que participen en el projecte espacial Ariane. Durant els darrers dos anys, Barcelona ha ostentat la presidència de la CVA amb un notable èxit de difusió que ha permès situar Barcelona al mapa de ciutats amb activitat potencial en aeronàutica.

D'altra banda, la Direcció de Ciutat del Coneixement i el Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat, cofinancen beques per ajudar estudiants de les universitats



catalanes a participar als cursos de la International Space University (ISU) amb seu a Estrasburg. Durant el 2007, tres estudiants barcelonins podran gaudir d'aquesta oportunitat educativa. L'objectiu d'aquestes beques és la formació de professionals de primera línia en l'àmbit aeronàutic que puguin revertir en les empreses del sector que treballen a Barcelona.

Campanya per el cibercivisme

Els problemes de seguretat a Internet són a l'ordre del dia: sovintegen enganys, frauds i estafes de tota mena que han trobat a la Xarxa un nou sistema d'expandir-se, camuflades darrere del presumpte anonimat dels sistemes informàtics.

És responsabilitat de les administracions informar i vetllar per la seguretat del ciutadans. Per aquest motiu, la Direcció de Ciutat del Coneixement de l'Ajuntament de Barcelona ha iniciat una campanya informativa per tal d'advertir als usuaris de les noves tecnologies de l'existència d'alguns riscos informàtics que es poden evitar mitjançant l'adopció d'unes senzilles precaucions i unes mesures de seguretat bàsiques a l'abast de tothom.

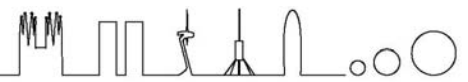
El delictes a Internet no és altra cosa que la reedició, en clau tecnològica, dels vells paranys que tradicionalment han prodigat a tots els àmbits de l'activitat econòmica humana des de temps immemorials. No pot parlar-se, doncs, amb propietat de "delictes informàtics", sinó de delictes comesos mitjançant les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) que tant han revolucionat les nostres vides, de manera positiva, en el transcurs dels darrers 10 anys.

Els beneficis d'Internet, el correu electrònic, la missatgeria instantània i altres eines informàtiques potents són indubtables. Però això no ens ha de fer oblidar que, com s'esdevé a qualsevol altre àmbit de la nostra activitat quotidiana (habitatge, trànsit, feina, esport, etc.) també existeixen riscos que de cap de les maneres han d'esdevenir un obstacle per al desenvolupament de la societat de la informació, la comunicació i el coneixement.

El problema no és nou sinó que, gairebé des dels seus inicis, es va evidenciar que, com s'esdevé amb qualsevol eina o instrument, de les noves tecnologies també se'n pot fer un ús il·lícit i malèvol. L'aparició de fenòmens com els virus i la tramesa massiva de missatges de correu electrònic (spam) va ser gairebé coetània a la progressiva expansió dels ordinadors personals i l'electrònica de consum. Actualment, la presència de la informàtica quasi arreu del món també ha afavorit l'aparició d'actituds incíviques. Alguns dels temes tractats en aquesta campanya són el phishing i l'scam, el pharming, els troinas i els keyloggers, entre d'altres.

Memòria històrica

Conjuntament amb diverses universitats catalanes i el sector privat, la Direcció de Ciutat del Coneixement ha impulsat l'ús de les noves tecnologies aplicat a l'estudi de les Ciències Humanes. En aquest sentit, recentment s'ha promogut una exposició en què s'empren recursos tecnològics diversos (modelat i animació en tres dimensions, realitat virtual, aplicacions interactives, so direccional) per tal de fer més accessible els resultats de la recerca historiogràfica i com a eines museogràfiques novadores i molt pedagògiques. Aquesta exposició ha tingut com a fil argumental la recuperació de la memòria històrica, de tal manera que s'han



emprat recursos multimèdia amb l'objectiu de recrear i reconstruir esdeveniments del nostre passat.

- Quan plovien bombes: Exposició dedicada als bombardeigs patits per la ciutadania de Barcelona durant la Guerra 1936-1939. Una pantalla interactiva ofereix continguts en format 3D que unifiquen la documentació dels arxius històrics, l'arqueologia urbana i les fonts orals per tal de reconstruir i interpretar aquest moment tan difícil de la nostra història, com a ciutat i com a país.

BCN Programari

El sector del programari a Catalunya està integrat per una gran quantitat de nano-empreses, algunes pimes (més petites que mitjanes) i la presència, principalment a Barcelona i la seva rodalia, de grans multinacionals foranes. Des de la Direcció de Serveis de Ciutat del Coneixement, s'ha cregut necessari donar un impuls a aquest sector per tal de crear un model propi, basat en els serveis i en els casos d'èxit del nostre passat industrial recent.

Conjuntament amb varis agents implicats al sector, s'observa l'aposta pel programari com una oportunitat de negoci a escala global. És una oportunitat per a posicionar les empreses catalanes en un nou mercat en expansió.

El programari lliure:

Els avantatges del programari lliure, des de l'adaptabilitat que ofereix gràcies al coneixement del codi font fins a l'important reducció de costos que representa, encara no són prou coneguts al nostre país. Per aquest motiu, la difusió ha estat una de les tasques de la Direcció de Ciutat del Coneixement, en tant que són una eina fonamental per al desenvolupament d'un model avançat de societat de la informació, sense les dependències que representa el programari propietari. El programari lliure suposa un nou model de negoci on el que es paga són principalment els serveis, la major part dels quals són difícils de deslocalitzar, ja que requereixen proximitat física, cultural i lingüística.

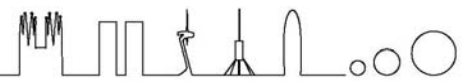
Universitats

En pràcticament tots els projectes promoguts o desenvolupats per la Direcció de Ciutat del Coneixement, el món universitari català hi ha tingut un paper fonamental.

L'administració ha d'esdevenir impulsora d'iniciatives conjuntes Universitat-Empresa. Els tres actors que conformen la triple hèlix han de treballar conjuntament per la consolidació d'una societat competitiva. Per aquest motiu, des de l'àrea de Ciutat del Coneixement es fomenten les iniciatives empresarials sorgides de la recerca universitària, tot donant suport explícit a aquelles amb alt contingut TIC. Alguns exemples d'aquesta col·laboració han estat els Cursos d'Estiu de la Universitat de Barcelona.

Millors escoles de negocis europees l'any 2006

El 2006 Barcelona es consolida com l'única ciutat amb dues escoles de negocis entre les 10 primeres del rànquing europeu



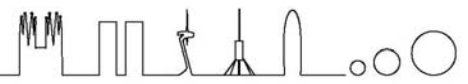
elaborat pel prestigiós diari Financial Times, que reafirma la posició capdavantera que ha assolit els darrers anys.

- 1 Londres London Business School 5
- 2 Fontaineblau Insead 8
- 3 Madrid Instituto de Empresa 12
- 5 Lausana IMD 14
- 6 Oxford University of Oxford: Said 20
- 7 París HEC Paris 22
- 8 Manchester Manchester Business School 22
- 9 Rotterdam RSM Erasmus University 24
- 11 Lancaster Lancaster University Management School 30
- 12 Milà SDA Bocconi 34
- 13 Cambridge University of Cambridge: Judge 35
- 14 Cranfield Cranfield School of Management 46
- 15 Londres Imperial College London: Tanaka 47
- 16 Londres City University: Cass 47
- 17 Coventry Warwick Business School 52
- 18 Ashridge Ashridge 63
- 19 Bradford University of Bradford/Universiteit Nimbas 65
- 20 Edimburg Edinburgh University Management School 82
- 21 Leeds Leeds University Business School 82
- 22 Dublín Trinity College Dublin 85
- 23 Birmingham Birmingham Business School 88
- 24 Dublín University College Dublin: Smurfit 89
- 25 Durham University of Durham Business School 94
- 26 París ESCP-EAP 99

Font : Financial Times

D'acord amb el Financial Times, l'any 2006 l'IESE ocupa la quarta posició en el rànquing europeu i la tretzena en el mundial, i perd, en tots dos casos, un lloc respecte a l'any anterior. D'altra banda, ESADE, considerada la desena millor escola de negocis d'Europa, escala vuit posicions en el rànquing mundial i se situa en el vint-i-setè lloc.

Aquest any, per primera vegada, The Wall Street Journal ha reconegut ESADE com la millor escola de negocis del món mentre que l'any 2004 ocupava la tercera posició, i el 2005, la segona. Aquesta classificació s'elabora amb l'opinió de 4.125 empreses i ocupadors de tot el món, que comparen 21 característiques de les escoles de negocis. En aquest rànquing l'IESE



ocupa el quinzè lloc a escala mundial.

Una altra escola de negocis de Barcelona, EADA, ha aconseguit també posicionar-se, juntament amb l'IESE i ESADE, entre les 100 primeres escoles de negocis del món en un altre rànquing de prestigi, el del grup britànic The Economist.

Escoles i universitats

Barcelona, centre educatiu

L'Ajuntament de Barcelona és titular d'una xarxa de 87 centres docents municipals de tots els nivells educatius no universitaris, els gestiona, promou una innovadora oferta d'activitats educatives per als centres docents i gestiona recursos pedagògics adreçats a tota la comunitat educativa.

A més dels centres educatius de la **xarxa pública** que ofereixen ensenyament gratuït, a Barcelona hi ha **centres privats concertats** (amb subvencions públiques) i **no concertats** (totalment privats) que també ofereixen serveis d'ensenyament de pagament.

Els centres públics i privats concertats tenen un període de preinscripció i matrícula i segueixen uns determinats criteris d'admissió.

Barcelona també ofereix grans facilitats a les famílies foranes amb una àmplia oferta d'[escoles estrangeres](#), totes elles de reconegut prestigi, que faciliten la integració dels nens i nenes que arriben a la ciutat d'altres països. A manera d'exemple i sense ànim d'exhaustivitat, es citen l'escola suïssa, l'escola japonesa, la italiana, el liceu francès, l'escola alemanya, i diversos centres americans i anglesos.

Pel que fa a l'**educació superior**, Barcelona té una gran tradició en la formació universitària. Actualment, l'oferta a Barcelona és molt diversa i de qualitat, amb quasi 400 titulacions universitàries homologades i pròpies de primer i segon cicle.

L'àrea de Barcelona disposa de cinc universitats públiques: la [Universitat de Barcelona](#) (UB), la [Universitat Autònoma de Barcelona](#) (UAB), la [Universitat Politècnica de Catalunya](#) (UPC), la [Universitat Pompeu Fabra](#) (UPF), i la [Universitat Oberta de Catalunya](#) (UOC), aquesta darrera no presencial i que opera a través d'internet.

També hi ha dues universitats privades: la [Universitat Ramon Llull](#) i la [Universitat Internacional de Catalunya](#) i algunes de les escoles de negocis més prestigioses del món, com l'[IESE](#) (Institut d'Educació Superior Empresarial), [ESADE](#) (Escola Superior en Administració i Direcció d'Empreses) i [EADA](#) (Escola d'Alta Direcció i Administració).

La vitalitat de la formació superior a la ciutat de Barcelona queda palesa amb més de 200.000 estudiants universitaris, dels quals 12.600 són estrangers. En efecte, persones de molts països trien Barcelona com a destí universitari. Per exemple, entre els estudiants del programa europeu d'intercanvi universitari Erasmus dominen els procedents d'Itàlia, França, Alemanya, Holanda, Regne Unit, Portugal i Bèlgica. També destaquen estudiants de països com Argentina, Mèxic, Colòmbia, Brasil i Marroc.

Per tal de facilitar l'acomodament dels estudiants estrangers quan arriben a Barcelona i



potenciar la projecció exterior de la ciutat com a destí universitari es va crear l'associació [Barcelona Centre Universitari](#).

Foment de la llengua catalana

Com a element transversal de tota l'actuació de la Direcció de Ciutat del Coneixement, sempre ha estat una prioritat el foment de la llengua catalana en els àmbits de coneixement on actualment no està normalitzada. En aquest sentit, i a banda d'entendre el català com la llengua vehicular de totes les activitats nacionals i internacionals de la Direcció, s'han fet esforços per promoure'n la presència, concretament en el marc de les noves tecnologies, tot tenint en compte el dinamisme que experimenten constantment.

Alguns exemples serien la mateixa promoció del programari en català i el suport institucional de l'Ajuntament a la campanya organitzada per la societat civil catalana per aconseguir un domini .cat a Internet, entre d'altres.

La cultura i el lleure a Barcelona

Barcelona és coneguda al món com una ciutat d'interès cultural amb un important patrimoni i nombroses activitats. Els barcelonins són agents actius i beneficiaris alhora d'aquesta vitalitat i riquesa, de les que també gaudeixen el visitants i turistes.

Als carrers hi ha nombrosos edificis catalogats, monuments històrics i una mostra importantíssima d'escultures i altres peces artístiques que es poden gaudir passejant per l'espai públic. De fet, existeixen moltes rutes i circuits d'interès per fer a peu acompanyat de guies o experts.

Amb més de 2.000 anys d'història, el llegat arquitectònic és molt variat i ric: als **vestigis romans**, s'afegeix l'anomenat **barri Gòtic** amb mostres de la riquesa i esplendor que va viure la ciutat en l'època medieval. Destaquen també les múltiples mostres del [Modernisme](#), amb l'obra de Gaudí com a principal exponent, i molts dels projectes de renovació urbana de les darreres dècades, obra d'arquitectes i dissenyadors de gran prestigi que han convertit Barcelona en un referent de **l'arquitectura contemporània**.

Barcelona té 9 edificacions, en la ciutat o la seva rodalia, considerades

Patrimoni de la Humanitat per l'Unesco (el Parc Güell, el Palau Güell, la [Casa Milà o la Pedrera](#), la Casa Vicens, la façana de la Nativitat i la Cripta de la [Sagrada Família](#), la [Casa Batlló](#), el [Palau de la Música Catalana](#), l'[Hospital de Sant Pau](#) i la cripta de la [Colònia Güell](#)).

Pel que fa als **centres d'interès cultural**, els més coneguts i visitats són el [Museu Picasso](#) que acull una col·lecció de relleu d'aquest artista, el nou museu de la ciència [CosmoCaixa](#) i el [Museu Nacional d'Art de Catalunya](#) (MNAC) amb la més important mostra d'art romànic del món i peces capdal de l'art català.

Barcelona s'ha consolidat com referent de l'art contemporani amb institucions com la [Fundació](#)



Miró, el [Centre de Cultura Contemporània de Barcelona](#) (CCCB), el [Museu d'Art Contemporani de Barcelona](#) (MACBA), la [Fundació Tàpies](#) i un gran nombre de petites iniciatives privades en aquest terreny.

Addicionalment, la ciutat disposa de nombroses galeries i sales d'art amb mostres de les seves col·leccions permanents i exposicions temporals.

L'**oferta de lleure** per grans i petits inclou, entre altres atraccions, el [Zoo de Barcelona](#), les Fonts Màgiques de Montjuïc, el [parc d'atraccions Tibidabo](#), el [Poble Espanyol](#), l'[Aquàrium](#) i les visites al Camp Nou i Museu del [Futbol Club Barcelona](#).

El **panorama musical** és molt actiu. L'oferta de música clàssica és molt àmplia. Aquí sobresurt la programació de l'[Auditori](#), que acull l'Orquestra Simfònica de Barcelona, del [Palau de la Música Catalana](#) que a més és una joia de l'arquitectura modernista, i del [Gran Teatre del Liceu](#) amb òperes, concerts i recitals.

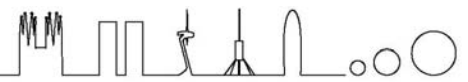
La ciutat té moltes sales de concert i música en viu i és un destí habitual en els circuits internacionals de les estrelles del pop-rock. La "vida nocturna" està ben servida amb molt bars musicals, discoteques i llocs on prendre una copa amb diferents ambients.

La música contemporània i d'experimentació té una importància creixent a la ciutat amb propostes molt interessants com són: el [Festival Sónar](#) de músiques avançades i cultura electrònica, el Festival de Músiques Contemporànies, o el BAM (festival de música independent). A més a més, Barcelona organitza cada any molts altres festivals musicals (com el Festival Internacional de Jazz, el Festival de Flamenc o el Festival de Música Antiga, per citar-ne només alguns).

Cal fer especial esment del [Festival de Barcelona Grec](#), que és l'esdeveniment cultural més important de cada estiu i es desenvolupa en molts espais de la ciutat i amb un gran ventall d'espectacles de les arts escèniques i musicals.

Els ciutadans participen activament en les **festes i tradicions**. La ciutat té com a pròpies la festa d'hivern el 12 de febrer, en honor a la seva patrona Santa Eulàlia en la què es lliuren els Premis Ciutat de Barcelona de les arts, ciències i lletres, i la festa de la Mercè, entorn el 24 de setembre, on tota la ciutat viu un programa de festa molt intens. També són molt maques les celebracions del dia de Sant Jordi, 23 d'abril, quan els carrers s'omplen de roses i llibres, i la Revetlla de Sant Joan, 23 de juny, que dona entrada a l'estiu. En aquest àmbit també cal fer esment de les festes majors dels barris de la ciutat, com per exemple els de Gràcia, Sants o Poblenou, on les associacions de veïns i les entitats culturals donen mostres de gran vitalitat.

Respecte al **teatre**, Barcelona té una arrelada tradició. Avui, el sector es troba en forta expansió i s'ha obert a nous corrents d'avantguarda. A més de les petites sales de teatre alternatiu i dels múltiples teatres privats amb una oferta molt diversa que va des del musical, la comèdia, les varietats i el teatre de text tradicional, destaca la programació del teatre públic. Aquí es troben el [Teatre Nacional de Catalunya](#), i el conjunt format pel [Mercat de les Flors](#), el [Teatre Lliure](#) i el nou edifici de l'[Institut del Teatre](#), que es concentra al voltant de la Plaça Margarita Xirgú, a la



falda de la muntanya de Montjuïc, contituïnt el que s'anomena "La Ciutat del Teatre".

Barcelona és també una ciutat activa en producció i **activitat cinematogràfica** i cada cop més és triada per productores nacionals i estrangeres per rodar pel·lícules, reportatges o anuncis publicitaris. [Barcelona Plató Film Commission](#) és una oficina municipal que ofereix serveis gratuïts per facilitar la producció audiovisual a la ciutat. Així mateix, Barcelona acull diverses mostres de cinema: Curt Ficcions, Mostra Internacional de Cinema Gai i Lèsbic, Festival de Cinema Asiàtic, etc.

Finalment, el **món de les lletres** gaudeix d'una situació privilegiada a Barcelona degut a que la ciutat és un centre editorial de primer ordre, amb una destacada producció literària, tant en llengua catalana com castellana. Hi ha més de 300 biblioteques a la ciutat, de les quals hi ha quasi 30 [biblioteques públiques](#) les quals han registrat un increment notable dels préstecs de llibres en els darrers anys.

Per estar al dia de tota l'oferta i els equipaments culturals de la ciutat en totes les disciplines i expressions artístiques es pot consultar online el [Canal Cultura](#).

Pel que fa a la **gastronomia**, la cuina de Barcelona es basa en la Dieta Mediterrània que és reconeguda mundialment per la seva varietat, qualitat i propietats saludables. La cultura del menjar a Barcelona és associada a un concepte de vida específic, i els àpats s'entenen com una activitat per a la sociabilitat, la salut i el benestar.

A la ciutat hi ha una amplíssima oferta de restaurants (més de 10.000 establiments), alguns d'ells guardonats amb estrelles Michelin, que satisfan tots els gustos: des de la cuina tradicional catalana fins molts exemples de cuines del món, passant per les populars "tapes". Els àpats es reguen amb els preciats vins locals o internacionals o el famós cava.

Finalment, als [mercats](#) i botigues especialitzades de la ciutat es pot trobar una gran quantitat de productes alimentaris que afegeix atractiu a l'oferta gastronòmica de Barcelona.

ESTADISTICA

Número N úmero de reuniones

Congresos, jornadas y cursos 340

Convenciones e incentivos 1.435

Total 1.775

Número de participantes

Congresos, jornadas y cursos 394.689

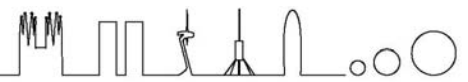
Convenciones e incentivos 235.015

Total 629.704

Una ciutat per als negocis

Gràcies a la important transformació urbana i econòmica en què es troba immersa, Barcelona ha fet un salt quantitatiu i qualitatiu que l'ha situada en una nova posició competitiva en el context de les àrees metropolitanes europees per als negocis.

La dotació d'equipaments i d'infraestructures logístiques, els adequats costos salarials i



immobiliaris i l'atractiu de l'oferta turística, combinats amb una reconeguda qualitat de vida, han aconseguit el posicionament de Barcelona com a quarta millor ciutat d'Europa per fer negocis, segons Cushman and Wakefield, i la primera regió en la captació de projectes industrials i de centres de recerca, per al període 2000-2004, segons l'anàlisi d'Ernst & Young.

A aquest posicionament favorable, cal afegir-hi les bones previsions d'obertura de noves seus empresarials a Barcelona en els propers cinc anys que es desprenen dels plans d'expansió de les empreses enquestades per Cushman and Wakefield. Les perspectives en l'horitzó 2011 assenyalen que Barcelona mantindrà el tercer lloc en el rànquing de ciutats europees amb més representació per part dels enquestats, després de París i Londres i per davant de Madrid, mentre que ciutats com Brussel·les, Frankfurt i Amsterdam perden posicions davant de ciutats del centre-est d'Europa, les quals creixerien a conseqüència del procés d'integració europeu.

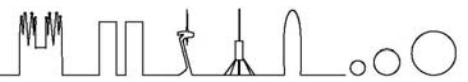
En termes de producte interior brut per càpita, l'economia barcelonina i catalana manté uns nivells superiors a la mitjana espanyola i a la mitjana de l'Europa dels 15. Pel que fa la confiança de l'empresariat català, es manté en un nivell alt; les expectatives d'augment de la xifra de negocis estan 2,3 punts per sobre de la mitjana de la Unió Europea i, en les exportacions, la part de l'empresariat català que preveu un augment supera en 5,7 punts la mitjana de la Unió Europea.

La localització empresarial a l'àrea de Barcelona, al principi del 2005, és de més de 436.000 seus empresarials, segons dades de l'INE; xifra que correspon al 14,2 % de les empreses de l'Estat espanyol, i al 77 % de les empreses catalanes.

Cal remarcar com a tret positiu el nivell d'activitat emprenedora, que segons el projecte internacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM) situa Catalunya a la quarta posició europea per a l'any 2005, i supera tant la mitjana de l'OCDE com l'espanyola.

Segons la Unió d'Associacions Internacionals (UIA), l'any 2005, Barcelona se situa en la cinquena posició del rànquing mundial de congressos i convencions, per davant de Nova York, Londres i Ginebra. Un exemple d'aquesta bona situació és que Barcelona esdevindrà de nou la capital mundial del sector de la telefonia i la comunicació mòbil amb la nova edició del 3GSM World Congress 2007, que té previst aplegar més de 60.000 visitants. Malgrat les assignatures pendents i el dèficit existent, l'ampliació del port, de l'aeroport i l'arribada de l'AVE a Barcelona han de millorar significativament les infraestructures de connexió metropolitanes i internacionals.

La bona trajectòria del Port està assegurada per les obres d'ampliació, que permetran garantir-ne el creixement, la competitivitat i el paper capdavanter entre els ports euromediterranis. En trànsit total de mercaderies el port de Barcelona ha crescut el 12,04 % l'any 2005, percentatge superior a altres ports espanyols. Pel que fa al trànsit de contenidors, Barcelona es consolida, l'any 2005, com a novè port més important de la



Mediterrània.

D'altra banda, l'Aeroport ocupa la novena posició del continent en nombre de passatgers, i el tercer lloc com a aeroport d'una ciutat no capital d'estat, darrere de Frankfurt i Munic.

Barcelona té un gran potencial per al creixement del trànsit aeri, especialment de llarga distància, objectiu que es vol assolir, entre altres iniciatives, gràcies a la col·laboració entre l'Aeroport i les institucions del territori a través del Comitè de Desenvolupament de Rutes aèries de Barcelona.

Millors ciutats europees per als negocis l'any 2006

Aquest indicador, basat en l'opinió d'alts executius de 507 companyies de 9 països europeus i en l'estudi de 33 ciutats europees, ofereix per segon any consecutiu una notícia excel·lent. Segons l'informe European Cities Monitor 2006, de Cushman & Wakefield - Healey & Baker, Barcelona novament ha escalat una posició respecte de l'any passat, i ja se situa en quart lloc en la llista de les millors ciutats per als negocis i supera per primera vegada Brussel·les.

Rànquing

1990* Ciutat Rànquing

2005 Rànquing 2006**

1 Londres 1 1

2 París 2 2

3 Frankfurt 3 3

11 Barcelona 5 4

4 Brussel·les 4 5

5 Amsterdam 6 6

17 Madrid 7 7

15 Berlín 8 8

12 Munic 9 9

7 Zuric 10 10

- Dublín 12 11

9 Milà 11 12

23 Praga 13 13

6 Düsseldorf 16 14

16 Lisboa 14 15

14 Hamburg 19 16

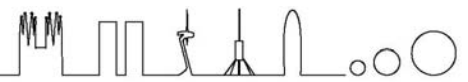
19 Estocolm 17 17

25 Varsòvia 20 18

- Birmingham - 19

8 Ginebra 18 20

13 Manchester 15 21



21 Budapest 21 22

20 Viena 23 23

18 Lió 24 24

10 Glasgow 22 25

- Roma 26 26

- Copenhaguen 25 27

- Leeds - 28

- Bucarest - 29

- Hèlsinki 27 30

24 Moscou 28 31

22 Atenes 30 32

- Oslo 29 33

* El 1990, sols 25 ciutats van ser incloses en l'estudi.

** El 2005, 30 ciutats van ser incloses en l'estudi.

Font : Cushman & Wakefield - Healey & Baker, European Cities Monitor 2006

Des del primer informe European Cities Monitor, de l'any 1990, Barcelona és la tercera ciutat que més ha avançat, i ha passat de l'onzena posició a la quarta, i l'única que ha millorat els últims tres anys. D'aquesta manera es consolida en una posició destacada, mentre que ciutats de referència europea com Manchester, Milà i Hèlsinki perden posicions respecte d'anys anteriors.

L'informe reconeix la capacitat de millorar de Barcelona, que, juntament amb Madrid i Praga, forma el grup de ciutats que es promouen millor, i confirma la diversitat productiva com un dels valors millor avaluats de Barcelona en l'àmbit econòmic.

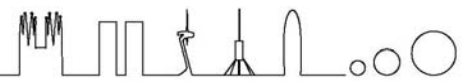
En aquest sentit, els aspectes més valorats de Barcelona pels enquestats són la qualitat de vida per als professionals, la relació qualitat-preu de les oficines, el transport urbà, el marc polític i fiscal favorable i la facilitat d'accés als mercats. En termes mediambientals, amb un clar lideratge de les ciutats escandinaves i suïsses, Barcelona ha millorat la posició en el rànquing de ciutats lliures de contaminació, del qual ocupa la novena posició.

En canvi, es reconeix la necessitat de millorar en aspectes com la qualificació de les plantilles, les connexions de transports internacionals i les telecomunicacions, aspecte en què Barcelona ha baixat sis posicions respecte de l'any 2005. D'altra banda, s'ha empitjorat els valors dels costos laborals i el coneixement d'idiomes, malgrat que en aquest darrer punt Barcelona ha escalat tres posicions.

Inversió estrangera

Una economia oberta a l'exterior en el comerç i les inversions

El dinamisme econòmic de la ciutat, la seva posició estratègica al sud d'Europa, i una projecció internacional clarament consolidada, fan que l'àrea econòmica de Barcelona s'hagi consolidat com una plataforma internacional d'activitat econòmica, motor de desenvolupament al sud



d'Europa, orientant-se en especial als nous sectors emergents, competitius i internacionals i amb una ininterrompuda expansió dels seus mercats exteriors.

Barcelona és la capital del sector industrial més important d'Espanya i lidera sectors estratègics d'alta tecnologia. La seva àrea econòmica concentra el 71% de totes les empreses japoneses d'Espanya, com també el 62% de les franceses, 61% d'alemanyes, 60% d'EE.UU i el 55% italianes.

Durant l'any 2006 Catalunya ha augmentat les seves exportacions a l'exterior un 11,26% respecte el 2005. Globalment, el comerç exterior català significa el 29% de les importacions i el 27% de les exportacions espanyoles; i Barcelona suposa el 80% de les exportacions i el 84% de les importacions catalanes.

Exportacions (milions euros)

2005 2006 Variació

*dades provisionals

Font: Departament de Duanes de l'AEAT i Secretaria d'Estat de Comerç

Catalunya 41.749,50 46.451,87 11,26%

Barcelona província 33.206,69 37.683,42 13,48%

El potencial de Barcelona en la captació d'inversió estrangera és reconegut internacionalment, com reflecteix la valoració dels principals analistes de prestigi. Segons l'estudi European Cities Monitor 2005, publicat per Cushman & Wakefield, Healey & Baker, Barcelona ocupa la tercera posició en la percepció dels empresaris europeus com a ciutat ideal per a les empreses i el primer lloc com a ciutat europea que més progressa (2006). Segons l'FDI, Foreign Direct Investment (grup Financial Times), Barcelona és la millor ciutat europea del Transport (2006). La Cambra de Comerç de París situa Barcelona com a segona regió europea de major interès per

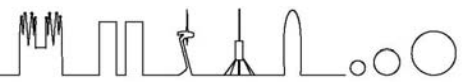
a la inversió forana (2005) i Ernst & Young reconeix Barcelona com a tercera ciutat europea en implantació de projectes d'inversió estrangera (2006). A més, Barcelona ha estat considerada durant sis anys consecutius la millor ciutat europea en qualitat de vida per els professionals.

Per als inversors, l'alta qualitat de vida i les perspectives de creixement favorables es combinen a Barcelona amb un cost de la vida ajustat, uns preus dels serveis bàsics per a ús industrial i terciari molt competitius i uns nivells salarials moderats, que fan que sigui una de les ciutats més accessibles i atractives d'Europa, d'acord amb les enquestes de William Mercer i la Unió de Bancs Suïssos, entre d'altres.

La inversió exterior catalana l'any 2005

Pel que fa a la inversió estrangera, durant el primer semestre de 2005, Catalunya ha rebut més del 44% de la inversió estrangera productiva realitzada a Espanya. Un increment molt significatiu respecte al mateix període de l'any anterior, assolint un valor global de 884 milions d'euros i una taxa de variació interanual del 25,3%

Inversió estrangera a Catalunya. Inversió Total (en milions d'euros)



2005 2006

No están disponibles los datos referentes a inversión neta por comunidades autónomas

Inversió total 3.283,42 2.234,33

Inversió sense ETVE 2,567,31 1.887,39

Font: Registro de Inversiones exteriores

Inversió estrangera de Catalunya respecte Espanya (en %)

2005 2006

Inversió Total 7,80% 6,20%

Un creixement de la inversió estrangera rebuda a Catalunya excepcionalment significatiu si es considera d'una banda, la intensa davallada de la inversió estrangera rebuda a Espanya (-65%) i a la Unió Europea (-35%), i de l'altra, si es té present que l'increment lleugerament superior al 25% de la inversió bruta productiva es produeix respecte al primer semestre de 2004; període durant el qual la inversió estrangera a Catalunya va batre el rècord, amb un augment del 675,35%.

Pel que fa a la distribució sectorial de les inversions rebudes durant el primer semestre de l'any 2005, la inversió estrangera va tenir com a destinació principal (amb un 68,10% de la inversió total a Catalunya) la gestió de societats i valors. Deixant aquesta branca d'activitat a banda, els sectors d'activitat més beneficiats per les noves entrades de capital estranger van ser el subsector de fabricació de ciment, el metall, el sector alimentari, la transformació química i l'immobiliari.

Respecte de la inversió catalana cap a l'exterior durant 2006, ha estat de 3.201,62 milions d'euros. En una primera anàlisi, els resultats s'atribueixen a la disminució de l'activitat de les ETVE(*). Efectivament, si es descompta l'activitat de les empreses esmentades, es manté la tendència creixent d'anys anteriors i en conjunt augmenta la inversió productiva estratègica de les empreses catalanes i espanyoles a l'exterior. Madrid continua essent la comunitat amb més participació del total estatal (84,98%) seguida del País Basc (6,14%) i Catalunya (5,80%).

(*)Empreses amb Tinència de Valors Estrangers

Inversió catalana a l'estranger (milions €)

2005 2006

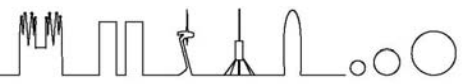
Inversió Bruta sense Etve 1799,30 3.201,62

MERCADO INMOBILIARIO

Oficines

Barcelona presenta una àmplia gamma de possibilitats per instal·lar oficines d'empreses. L'oferta d'espais d'oficines a Barcelona es categoritza en funció de la seva localització geogràfica i de les característiques específiques dels espais disponibles. En funció de les necessitats operatives de les empreses demandants, el mercat immobiliari de Barcelona presenta quatre categories d'oferta:

- La zona d'alta representació institucional dels negocis, coneguda com a **primera línia**.



Aquesta zona es troba al cor de la ciutat, a banda i banda del carrers de més prestigi de Barcelona: l'avinguda Diagonal i el Passeig de Gràcia. En aquesta àrea es concentra més del 15% d'estoc d'oficines de Barcelona.

- La zona de la ciutat on s'ubiquen la major part dels edificis d'oficines de negocis i serveis privats, coneguda com a **districte tradicional de negocis**. Concentra més del 50% d'estoc d'oficines de Barcelona i és al centre de la ciutat, l'Eixample. Cal indicar que a l'àrea delimitada pels barris a dreta i esquerra de l'Eixample, a més de les zones limítrofes de la ciutat, és on s'ubiquen normalment empreses que presenten una necessitat comercial inferior de mostrar la seva imatge, que cerquen bones oportunitats de preus o que, simplement, consideren la ubicació física com un aspecte secundari a l'hora d'establir-se dins la ciutat.

- Durant els últims anys, el mercat d'oficines de Barcelona ha iniciat una evolució destinada a crear nous pols d'atracció empresarials. Aquestes **noves àrees de centralitat** es troben repartides estratègicament a dins i a fora la ciutat, són més lluny del centre tradicional de negocis, però s'articulen amb la resta de l'àrea metropolitana. Aquestes localitzacions són escollides per aquelles empreses que cerquen grans espais diàfans, de nova construcció i innovadors en la seva distribució. Les noves àrees de centralitat de Barcelona concentren, en aquests moments, prop del 15% d'estoc d'oficines. Són la Gran Via de l'Hospitalet, el barri de Sant Andreu, l'Avinguda Diagonal a la banda del mar, el districte tecnològic [Poblenou 22@](#), el barri de la Vil·la Olímpica i la zona del Port de Barcelona.

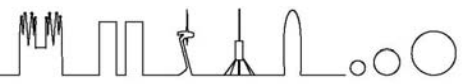
- Finalment, l'àrea de Barcelona, coneguda com a **periferia propera**, concentra prop del 20% d'estoc total d'oficines de Barcelona, i ofereix una oferta creixent com a opció més competitiva per la ubicació d'oficines i activitats empresarials. D'aquesta manera, l'ampliació del [Polígon de la Zona Franca](#) ofereix diverses opcions d'oficines per a empreses que treballen amb el port; el Parc de Negocis Mas Blau, al costat de l'aeroport, permet la interacció amb el mateix; el futur [Parc de Negocis de Viladecans](#) permetrà, a mig termini, concentrar oficines de centrals logístiques i de distribució; el Parc de Negocis de Sant Cugat és l'escollit per gran nombre de multinacionals tecnològiques; els nous Centres de Negocis de Cornellà i Cerdanyola aprofiten la seva ubicació al costat de les principals comunicacions viàries de l'àrea; i el [Parc Tecnològic del Vallès](#) s'articula entorn dels grans polígons industrials de la comarca.

El mercat immobiliari industrial de Barcelona comprèn 13 milions de metres quadrats que es reparteixen en multitud de polígons industrials situats a les comarques de la Regió Metropolitana més properes a la ciutat.

- Al **Barcelonès**, la comarca on es troba la ciutat de Barcelona, les activitats industrials es localitzen:

Al sud i dins de la ciutat, al [Port](#), a la [Zona Franca](#) i a la [Zona d'Activitats Logístiques](#) (ZAL), i fora de la ciutat, al municipi de l'Hospitalet.

Al nord de la ciutat de Barcelona, amb activitats industrials lleugeres, als municipis de Sant Adrià de Besòs, Badalona i Santa Coloma de Gramenet.



Tota la zona està sent remodelada i, com a model de regeneració urbana, durant els propers deu anys s'ofereix espai per a nous usos industrials a l'àrea d'actuació del pla [22@ BCN](#).

- La comarca del **Baix Llobregat** és considerada com l'àrea geogràfica preferent per ubicar activitats industrial.

La zona considerada pels experts com a *Primera línia* s'estén pels municipis d'Esplugues de Llobregat, Sant Joan Despí, Sant Just Desvern, el Prat de Llobregat, Sant Boi de Llobregat, Viladecans i Gavà.

D'altra banda, la part nord de la comarca ha estat ocupada tradicionalment per la indústria pesada del metall i el sector químic, la qual seguia les dues bandes del riu Llobregat. Així, trobem polígons industrials a Sant Feliu de Llobregat, Molins de Rei, Sant Vicenç dels Horts, el Papiol, Sant Andreu de la Barca, Castellbisbal, Martorell, Sant Esteve Sesrovires i Abrera. El caràcter industrial d'aquestes localitats va començar a canviar després de l'obertura de la factoria de *SEAT* a Martorell el 1992 i el tancament de les factories més antigues. Les vies ràpides A-2 i N-II corren per la vall i la E-15 fa d'anell de circumval·lació i proporciona accés directe a la xarxa viària internacional.

- Al **Vallès Occidental**, els polígons industrials es localitzen al voltant de les tres autopistes principals que convergeixen formant un triangle (conegut amb el nom de *Triangle Logístic*), i es componen de magatzems i indústria lleugera.. La part occidental d'aquest triangle, format per les vies C-58, C-33 i E-15, es localitza en aquesta comarca.

Les infraestructures principals de distribució es concentren a Montcada i Reixac, Barberà del Vallès i Santa Perpètua de Mogoda (on s'ubica el Centre Integrat de Mercaderies o [CIM Vallès](#)).

La resta de polígons industrials d'aquesta comarca es troben a Terrassa, Sabadell i Rubí. Cerdanyola localitza un gran parc tecnològic i Sant Cugat combina àrees residencials de gran qualitat amb seus de nombroses multinacionals que es connecten ràpidament amb el centre de Barcelona a través del túnel de Vallvidrera.

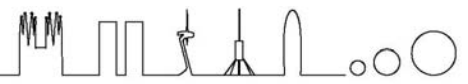
- Al **Vallès Oriental**, on s'estén la resta del *Triangle Logístic*, per les localitats de Mollet del Vallès, Parets del Vallès, Montmeló i Granollers, paral·leles a l'autopista E-15, i que les comunica directament amb la xarxa viària internacional.

Cal tenir en compte l'existència del portal web del Pacte Industrial, que es coneix com a plataforma [SIMAE](#). El SIMAE aplega i ofereix un ampli ventall d'informació i recursos útils d'activitat econòmica, formació, R+D i accessibilitat de la regió metropolitana de Barcelona. A més a més, permet interrelacionar tota aquesta informació de la manera que més convingui, amb l'objectiu de poder conèixer la realitat d'un determinat territori. Possibilita la posada en comú entre el sistema productiu, el sistema formatiu i de recerca i els agents que els integren.

Comercial

Zones comercials a Barcelona

Barcelona disposa d'un conjunt de carrers que són considerats com un dels aparadors més



emblemàtics de la ciutat. Es tracta de tot el traçat del [Passeig de Gràcia](#), a la banda esquerra de l'Eixample, (el Districte central de Barcelona), i l'[Avinguda Diagonal](#), (des del Carrer Doctor Fleming fins a la Plaça Francesc Macià), al Districte de Sarrià-Sant Gervasi. Aquesta zona de la ciutat, amb locals i espais d'alta categoria, és considerada pels professionals del mercat immobiliari com la **primera línia comercial** de la ciutat.

Continuant amb aquesta classificació geogràfica, immediatament després trobem la **zona secundària comercial** de la ciutat, formada per carrers mixtos, (amb comerç d'alta qualitat, restauració de referència i oficines de serveis); considerats com de qualitat pels professionals immobiliaris.

Dins d'aquest grup, i a l'Eixample esquerre, destaquen la [Rambla de Catalunya](#) i els carrers [València](#) i [Còrsega](#) (des del Carrer Balmes fins al Passeig de Gràcia); i a Sarrià-Sant Gervasi hi figuren l'[Avinguda Diagonal](#) (de Plaça Francesc Macià fins a Via Augusta), el Carrer [Muntaner](#) (des d'Avinguda Diagonal a Travessera de Gràcia) i la [Travessera de Gràcia](#) (des del Carrer Calvet fins a la Via Augusta).

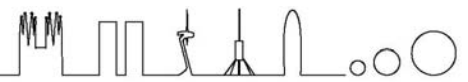
A continuació tenim la **zona molt transitada**, definició on s'agrupa aquell conjunt de carrers amb molt de trànsit de vianants i amb una concentració de comerços amb alta rotació de clients i amb productes i activitats considerades generalment pels professionals immobiliaris com de categoria mitjana o mitjana-baixa.

Com a carrers de zona molt transitada, al Districte de Ciutat Vella destaquen, entre d'altres, l'[Avinguda del Portal de l'Àngel](#), el Carrer de [Portaferriça](#), la [Rambla](#) (de Plaça de Catalunya a Portaferriça). Seguidament, a l'Eixample dret es troba la [Plaça d'Urquinaona](#) i la [Ronda de Sant Pere](#) (de Plaça d'Urquinaona a Plaça de Catalunya) i a l'Eixample esquerre hi destaquen la [Plaça de Catalunya](#) i la [Ronda Universitat](#).

Altres Districtes de la ciutat també compten amb carrers d'aquest grup. Tal és el cas del Districte de Gràcia, amb el Carrer [Gran de Gràcia](#), i el Districte de Sants-Montjuïc, amb el Carrer de [Creu Coberta](#).

Completant aquesta zonificació geogràfica trobem diferents **eixos comercials** repartits per tota la ciutat. Es tracta de carrers agrupats entre ells i ubicats al costat del que seria una locomotora comercial, com per exemple un mercat municipal o una gran superfície o centre comercial, o els que estan situats als carrers principals d'un barri. Tot aquest conjunt configura la denominada **quarta línia d'espai comercial**. Com a exemple més clar d'aquest grup destaquen el [Carrer de Sants](#), (des del Carrer Creu Coberta fins al Carrer Brasil, i el Carrer de [Fabra i Puig](#) (des de la Plaça de Virrei Amat fins a la Avinguda Meridiana).

Actualment, l'activitat comercial a la ciutat de Barcelona està organitzada entorn de 19 eixos comercials. Durant el mes de maig s'han incorporat 2 nous eixos (La Verneda i Sants-Les Corts) i Passeig de Gràcia i Rambla Catalunya s'han fusionat en un sol eix. De cara al futur, es preveu incorporar tres noves zones comercials: l'Avinguda Gaudí, el mercat del Ninot i la Travessera



de Gràcia.

(Mapa històric dels eixos comercials. Enllaç amb la Fundació Barcelona Comerç)

Residencial

Barcelona, a l'igual que altres ciutats europees, potencia la [rehabilitació](#) d'habitatges amb valor arquitectònic o històric. D'aquesta manera, i en els darrers dotze mesos, les diferents reformes i obres de rehabilitació iniciades a la ciutat han incorporat al mercat residencial una oferta de qualitat que respecta el seu entorn històric.

El mercat residencial de Barcelona, al igual que a la resta de ciutats d'Espanya, presenta la particularitat de ser majoritàriament de compra. L'absorció d'habitatges a la ciutat creix gràcies a les bones oportunitats financeres i a l'augment de la demanda. D'acord amb les xifres analitzades pel [Patronat Municipal de l'Habitatge](#), **durant l'any 2005 es va registrar l'inici de prop de 3.200 habitatges nous**, gairebé un 75% més dels que es van començar l'any anterior. Segons aquestes mateixes dades, els districtes de [Les Corts](#), [Sant Martí](#) i [Ciutat Vella](#) són els districtes de la ciutat que experimenten creixements més intensos. El [Districte de Sant Martí](#), on es desenvolupa el projecte urbanístic 22@, també observa el major nombre de promocions immobiliàries noves, un 41,2% del total de la ciutat.

Al mateix temps, Barcelona manté una quota **d'habitatge protegit** molt per sobre de la mitjana de Catalunya. En aquest sentit, cal assenyalar que durant l'últim període i d'acord amb les dades facilitades pel Patronat Municipal, prop del 20% del total d'habitatges lliurats estaven qualificats com a protegits i més de la tercera part es van construir al [Districte de Sant Martí](#). Segons l'últim exercici analitzat pel mateix Patronat Municipal, el mercat residencial de Barcelona ha presentat augments pràcticament idèntics tant del mercat de compra venda d'habitatges d'obra nova com de segona mà.

Finalment, des de la vessant de la contractació i pel que fa a l'evolució del **mercat residencial de lloguer**, durant el 2005 el [Districte de l'Eixample](#) va tancar més del 24% del total de contractes de lloguer. Actualment el mercat de lloguer a Barcelona és encara molt inferior al de venda però ja s'aprecia l'augment gradual del nombre de contractes de lloguer. Així, durant aquest últim període analitzat, es van signar un 7.7% més de contractes de lloguer a tota la ciutat.

AMENAZAS

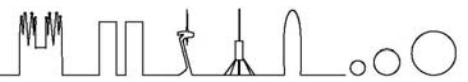
Sector Inmobiliario

Londres: la ciudad europea más cara en el alquiler de oficinas, logística y retail

01-04-2008 Knight Frank

Tal como indica el último estudio de los Indicadores del Mercado europeo de Knight Frank, q

nivel de desarrollo, Moscú se sitúa en segundo lugar con 1.358 euros/m², principalmente debido a que la oferta de nuevo espacio no ha servido para incrementar la disponibilidad y la demanda



sigue superando la oferta. En tercer lugar, se encuentra París con 840 euros/m² y, en cuarto lugar, Dublín con 700 euros/m².

Inversión en oficinas prime

En los mercados de oficinas de París y Madrid se obtiene la rentabilidad de oficinas prime más baja, situándose en un 4,00%; en el caso de Londres, ha aumentado 100 puntos base en los 6 últimos meses. Dublín y Barcelona, con un 4,25%, muestran rentabilidades más competitivas. Moscú sigue ofreciendo la rentabilidad más elevada, con un 8,00%.

Alquiler de logística en prime

El alquiler de espacios prime en logística en Heathrow se sitúa en 212 euros/m², seguido de Dublín con 140 euros/m². En Madrid, Barcelona, Edimburgo, Estocolmo y Moscú, varían de 100 a 104 euros/m².

Inversión en logística en prime

En **Dublín** se obtiene la rentabilidad en logística en zona prime más baja, situándose en un 5,00%, seguida de **Londres, Madrid, Copenhague y París**, con un 6,00%. En **Moscú**, la rentabilidad en logística en prime es la más elevada, alcanzándose un 9,50%.

Alquiler de retail en prime

En primera posición, se encuentra el espacio de retail prime en los centros comerciales londinenses, que alcanza 6.427 euros/m², aventajando considerablemente a Dublín con 4.500 euros, a Edimburgo con 2.560 euros y a París con 2.500 euros/m². Los alquileres de retail prime en Roma y Praga son los más bajos de Europa con 600 euros/m².

Inversión de retail en prime

En **Dublín** se obtiene la rentabilidad prime más baja, situándose en un 3,25%, seguida de París con un 4,00% y de **Londres, Madrid, Ámsterdam, Estocolmo, Milán y Roma** con un 5,00%. En Moscú, la rentabilidad en retail prime es la más elevada, situándose en un 8,00%.

Joe Simpson, director de International Research de Knight Frank, comenta: *“La corrección en la rentabilidad experimentada en el Reino Unido sigue sin apreciarse en el resto de los principales mercados europeos; el hecho de que Londres haya experimentado un aumento de 100 puntos base en los últimos 6 meses, manteniendo por otra parte los precios de alquiler más elevados, supone un argumento sólido para considerar esta ciudad como un objetivo de inversión. Las condiciones subyacentes en la mayoría de los mercados de ocupación siguen siendo favorables, si bien el ritmo de subida de los alquileres será moderado; la demanda sigue siendo saludable y las tasas de disponibilidad son reducidas si se consideran los baremos históricos”*.



Análisis DAFO

CIUDAD DE

BARCELONA

Fortalezas Debilidades

Análisis

Interno

Ciudad **acogedora**, por tamaño y diversidad cultural, lúdica y comercial.

Ciudad **mediterránea**, dinámica y abierta, invita al ocio, pasear y disfrutar.

Clima mediterráneo, muy agradable todo el año, se organizan actos al aire libre en primavera, verano y otoño.

Conexión, excelentes comunicaciones

aereas con todo el mundo, ferroviarias, por carretera, por mar en todo el Mediterráneo.

Buen **transporte público**. Inicio de **inversiones de infraestructuras**.

Deporte como marca Barcelona.

Promoción del **turismo** de Barcelona a escala nacional e internacional.

Ciudad como **centro de diseño**.

Ciudad como **centro logístico** por su situación y conexiones por aire, tierra y mar.

Formación lingüística (**inglés**)

Falta de **conexión empresarial** a nivel internacional.

Falta de **inversión de la Administración central**.

Retraso y carencia hasta hace poco en **inversiones de infraestructuras**. TGV, ampliación del aeropuerto y puerto.

Poca **inversión en extranjero**.

Falta de **cohesión social** y cooperación por falta de visión del conjunto.

Reforzar y fomentar la **movilidad geográfica y funcional**, la capacidad emprendedora.

Escasez de **suelo y su precio**.

Insuficiente inversión en **I+D**.

Insuficiente **apoyo a las empresas y proyecto empresariales**.

Poca predisposición **financiera** para proyectos empresariales no tradicionales.

Ausencia histórica de **apoyo económico-fiscal**.

Falta histórica de **centros políticoadministrativo**.

Oportunidades Amenazas

Análisis

Externo

Histórica, tiene más de 2000 años de historia.



Cultural y ocio , ofrece todo el año opera, ballet, conciertos, teatros, festivales, exposiciones...

Gormanda, considerada después de Francia la segunda ciudad Gourmet, con movimiento gastronómica. Además de la dieta mediterránea.

Avanguardista, grandes personajes como Picasso, Miró, Dalí, Gaudí. Ejemplos de catalanes con la inquietud de renovar y crear. Grandes artistas, arquitectos y diseñadores. Difusión sector aeronáutico.

Reconocidas universidades, con colaboraciones universidad-empresa.

Valencia por su climatología similar.

Madrid por su cultura y ocio.

Globalización económica, social.

Competir por la innovación y producción de **calidad**.

Cambios en **sistema educativo** y **I+D**.

Transformar el **turismo masivo** en **turismo de calidad**.

Déficit histórico en **inversión pública**

Falta de un modelo de referencia urbanístico.

Evolución demográfica, **baja natalidad y envejecimiento de la población**.

Conciliación entre familia, trabajo y escuela.

Condiciones y calidad de trabajo.

Conexión entre sistema de **enseñanza** y el **entorno-territorio**, el sistema **productivo** y el **mercado laboral**.

Prestigio social y demanda de la formación profesional.

Oferta de **formación permanente**.

Falta de **inmigración** causada por rápido envejecimiento de la población.



Las principales ciudades Europeas para montar un negocio.

El estudio consiste en preguntar a 500 empresa una serie de cuestiones que le afectarían o tendrían en cuenta a la hora de establecerse en una ciudad, lo que he hecho es coger las nueve primeas y poner en que destacan y en que fallan.

Conclusiones.

Londres y París **son consideradas ciudades globales por excelencia**, y las mejores en Europa y en primer orden mundial para hacer negocio, no obstante Londres se sitúa por delante de París y aumenta su diferencia.

Barcelona experimenta un **gran ascenso como ciudad global y de negocio**, y se coloca tras Frankfurt, que ocupa el tercer lugar en Europa.

Ámsterdam también sube, y se coloca en quinto lugar.

En España, aparte de Madrid y **Barcelona**, la única **ciudad que consideran las compañías para montar un negocio** es Valencia, que aparece como la más valorada dentro de las que quedan fuera del estudio en la mayoría de parámetros.

Londres es la ciudad más valorada en la mitad de las doce valoraciones más importantes. Obtiene el primer lugar en el acceso a los mercados, la disponibilidad de personal cualificado, conexiones con transportes internacionales, transporte interno, telecomunicaciones e idioma.

La importancia de los factores varía dependiendo del tipo de empresa. El coste el personal es menos importante a **las compañías profesionales**, mientras que **las telecomunicaciones, la disponibilidad de personal cualificado y las oficinas son más importantes para este sector**. El clima que los gobiernos crean para el negocio con los impuestos y la disponibilidad de incentivos financieros es más importante para las compañías industriales, junto con conexiones de transporte con otras ciudades y de fácil acceso y clientes. Las compañías de venta al por menor y distribución prestan mayor atención al transporte interno de la ciudad y a la optimización de recursos del espacio de oficina.

