



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS: “HOSTEL”

Trabajo de Investigación:

Autor:

Victoria Estefanía Arrieta

N° de Registro: 25152

victoria.arrieta@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor:

Ricardo A. Fornero

MENDOZA-2020

DEDICATORIA

A quienes me han apoyado en este proyecto de vida: mi esposo Ramiro, mis Abuelos Blanca y Alfredo, mis padres Blanca y Ernesto, y mis hermanas y mejores amigas: Fernanda, Marina y Viviana.

A mis sobrinos quienes desde que nacieron no han dejado de enseñarme.

A mis amigos, esos que son como hermanos.

AGRADECIMIENTO

En primerísimo lugar a Dios, cuya sabiduría me incentiva a buscar saber más y crecer, cuyos propósitos le dan sentido y dirección a mis proyectos.

A Ramiro quien aceptó sacrificar horas, recursos y proyectos juntos para que yo pudiera dedicarme enteramente a este proyecto.

A mi profesor y tutor Ricardo Fornero, por sus atentas respuestas, explicaciones y orientación en el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE

EXTRACTO	7
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES	8
INTRODUCCIÓN	9
MARCO TEÓRICO	9
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: ¿Por qué un “Hostel”?	10
METODOLOGÍA	10
HIPÓTESIS	10
OBJETIVOS	11
ESTRUCTURA	11
Capítulo I	12
LA DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.	12
VISIÓN	12
MISIÓN	12
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	12
MARCO ESPACIAL:	13
UBICACIÓN:	13
DISTRIBUCIÓN DE LOS ESPACIOS	14
DIFERENCIACIÓN	19
MARCO TEMPORAL:	20
Capítulo II	21
ANÁLISIS DEL AMBIENTE	21
ENTORNO DE TAREA	21
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	21
ENTORNO GENERAL	24
Sector Gubernamental y económico:	24
Sector Sociocultural:	24
Sector Tecnológico:	25
Sector financiero:	25
Sector Internacional:	26
RESUMEN DEL CAPÍTULO	26
Capítulo III	27
DESCRIPCIÓN COMERCIAL. PLAN DE MARKETING	27

MARKETING MIX	27
PRODUCTO	28
PRECIO	29
PROMOCIÓN	31
DISTRIBUCIÓN (PLAZA)	32
RESUMEN DEL CAPÍTULO	33
Capítulo IV	34
DESCRIPCIÓN TÉCNICA. PLAN OPERATIVO	34
EL PROCESO DE TRABAJO	34
RECURSOS HUMANOS	37
ORGANIGRAMA	38
PERFILES	38
PROCESO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN	40
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	40
RESUMEN DEL CAPÍTULO	41
Capítulo V	42
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.	42
IMPUESTO A LA GANANCIA	42
AJUSTE POR INFLACIÓN	42
INVERSIÓN INICIAL	43
PREVISIÓN DE VENTAS	44
GASTOS	46
DEPRECIACIONES	48
CRITERIO DE DECISIÓN	49
TASA	49
FLUJO DE FONDOS	50
ESTRUCTURA DEL FLUJO DE FONDOS	50
RESUMEN DEL CAPÍTULO	52
CONCLUSIÓN GENERAL.	53
BIBLIOGRAFÍA	55
LIBROS	55
SITIOS DE INTERNET	55
ANEXO A: Inmueble	57
Imágenes extra de la casa	58
ANEXO B: Inversión Inicial	62
ANEXO C: PRI	65
PERIODO DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN.	65

ANEXO D: Cuestionario	68
RELEVAMIENTO	68
ANEXO E: IR	72
ÍNDICE DE RENTABILIDAD (Relación Costo-Beneficio)	72

EXTRACTO

El presente trabajo pretende abordar un plan de negocios para la creación de un hostel en la Ciudad de Mendoza, es decir, una descripción del negocio que se quiere emprender.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El siguiente Plan de Negocios, para un Hostel en Mendoza, se sitúa en un marco temporal a fines del año 2019 por lo que considera un flujo normal de huéspedes a futuro. Es decir, sin prever la situación de pandemia posterior.

Se desarrolla en los capítulos que se detallan a continuación:

- Introducción: Presenta el marco teórico para el desarrollo del plan, su hipótesis, objetivos, tanto generales como específicos y la metodología utilizada.
- Capítulo 1: Describe el negocio, su visión, misión, su marco espacial y temporal.
- Capítulo 2: Muestra un análisis del ambiente, describe el entorno general y específico, con el objetivo de dar a conocer aspectos del micro y macroentorno.
- Capítulo 3: Se describe el plan comercial y plan de marketing del negocio. Utilizando la herramienta de marketing mix llamada *las cuatro P* (producto, precio, promoción y plaza)
- Capítulo 4: Presenta la descripción técnica y plan operativo del negocio. Describiendo el proceso de trabajo y recursos humanos necesarios.
- Capítulo 5: Muestra el análisis económico y financiero que permite el cálculo del VAN y demuestra la viabilidad y rentabilidad del proyecto.
- Conclusiones: Presenta las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo.

El estudio de un proyecto proporciona información adicional a quien tiene que decidir si es conveniente o no realizar determinada inversión. Entonces un plan de negocios será un instrumento útil que ayudará en la toma de esa decisión.

PALABRAS CLAVES

Plan de negocios-hospedaje- hostel- microempresa

INTRODUCCIÓN

MARCO TEÓRICO

*“Los planes bien pensados y el arduo trabajo
llevan a la prosperidad,
pero los atajos tomados a la carrera
conducen a la pobreza.”
(Rey Salomón-NTV Biblia)*

DEFINICIÓN

Según Jack Fleitman (2000) un **plan de negocios** consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa (Amar Bhide 1996).

Por su parte, Ignacio de la Vega Garcia-Pastor (2008), considera que en un **Plan de negocios** se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocios, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera.

Podríamos entonces decir, que un *plan de negocios* es una descripción del proyecto que se piensa llevar a cabo. Es una herramienta de la administración para la planificación adecuada del emprendimiento.

Pero faltaría mencionar que debe incluir algún tipo de plazo en que se pretende llevar a cabo el proyecto, por lo que diremos que un Plan de negocios describe:

- El qué se quiere hacer;
- Con qué recursos;
- Y de qué manera se llevará a cabo;
- El lugar y el periodo de tiempo determinado;

El estudio de un proyecto proporciona información adicional a quien tiene que decidir si es conveniente o no realizar determinada inversión. Entonces un plan de negocios será un instrumento útil que ayudará en la toma de esa decisión.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: ¿Por qué un “Hostel”?

Hoy en día puede verse que la conducta de viaje de las personas en general ha cambiado, en realidad está en permanente cambio. Uno de esos cambios es a la hora de hospedarse. En los años '90 generalmente las personas viajaban por trabajo o por placer en familia y se hospedaban en hoteles.

En los últimos años vemos cambios en esta conducta y se comienzan a hacer más visibles otros tipos de hospedajes, antes dejados de lado, pero que hoy son cada vez más elegidos. Abriéndose de esta manera las puertas a otras ofertas de estadías y más posibilidades de negocios.

La palabra “hostel” no se encuentra en el diccionario de la Real Academia Española. Sin embargo sugiere el uso de la palabra “hostal” cuyo significado es “establecimiento hotelero de categoría inferior a un hotel”. En Argentina y otros lugares de Latinoamérica, estos lugares se conocen como “hostel” y es la palabra que utilizaremos en el desarrollo de este trabajo.

Se trata de un albergue que suele caracterizarse por precios inferiores a los de un hotel. Tiene camas o cuquetas y promueven el intercambio cultural y social entre huéspedes.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada será: bibliografía secundaria, información proveniente de internet, encuestas, y otros complementando con distintas herramientas estudiadas a lo largo de la carrera *Licenciatura en Administración* de la Universidad Nacional de Cuyo.

HIPÓTESIS

LA IDEA

La idea para el negocio es la creación de un hostel en la provincia de Mendoza, Argentina. Que ofrezca alojamiento, pero que se diferencie por ofrecer una experiencia superior. Pensándolo como una microempresa familiar o empresa unipersonal.

OBJETIVOS

Objetivo General: Analizar la conveniencia, tanto financiera como operativa, de llevar a cabo el proyecto mencionado.

Objetivo Específico: Elaborar un Plan de Negocios para un Hostel que incluya la elaboración de un Plan de Marketing, Plan de Operaciones y Personal y Plan Económico Financiero.

ESTRUCTURA

Dado que no existe un documento oficial que indique los pasos a seguir para la elaboración de un plan de negocio, en el presente trabajo utilizaremos la estructura que se detalla en La tabla N° 1 a continuación:

Tabla N° 1: Estructura del Plan de Negocios

PLAN DE NEGOCIOS	
1	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO
2	ANÁLISIS DEL AMBIENTE
3	DESCRIPCIÓN COMERCIAL. PLAN DE MARKETING
4	DESCRIPCIÓN TÉCNICA. PLAN OPERATIVO
5	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO
6	CONCLUSIONES

(Fuente: Elaboración propia)

Capítulo I

LA DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

La idea del Negocio es la creación de una nueva organización privada que otorgue el servicio de alojamiento a las personas, además de permitir el desplazamiento de las personas dentro del lugar y el uso indistinto de los espacios comunes. Sumado a esto se va crear un ambiente con mucha naturaleza observable en sus grandes jardines, pretendiendo diferenciarse de la competencia a partir de crear un ambiente distinto.

VISIÓN

Convertirse en un referente regional en cuanto al servicio de excepcional calidad que brinda, la excelente atención y el respeto a los huéspedes.

MISIÓN

Proveer un servicio de alojamiento a turistas y viajeros, nacionales e internacionales. Brindando un lugar de calidad para el descanso y estadía. Pero también adecuado para la interacción social y el contacto con la naturaleza si se desea.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

SERVICIO

Se brindará servicio de hospedaje, tipo hostel. El lugar será una casa grande ubicada en el centro de Mendoza, la cual posee grandes jardines.

El servicio incluye los elementos básicos para una habitación, que son: cama, mesa de luz, una mesa pequeña y una silla, algunas habitaciones cuentan con baño privado y otras con baño compartido. Además se brindará servicio de internet WIFI libre para los huéspedes.

Se brindará el acceso a sala de estar con TV y también cuarto de lavado a compartir. Además de una cocina pequeña para preparar algún refrigerio o alguna infusión (té, mate, café). También se brinda el uso de un patio preparado con mesas y sillas de jardín.

Sumado a lo anterior se dispondrá de un servicio de cochera para cuatro vehículos (con

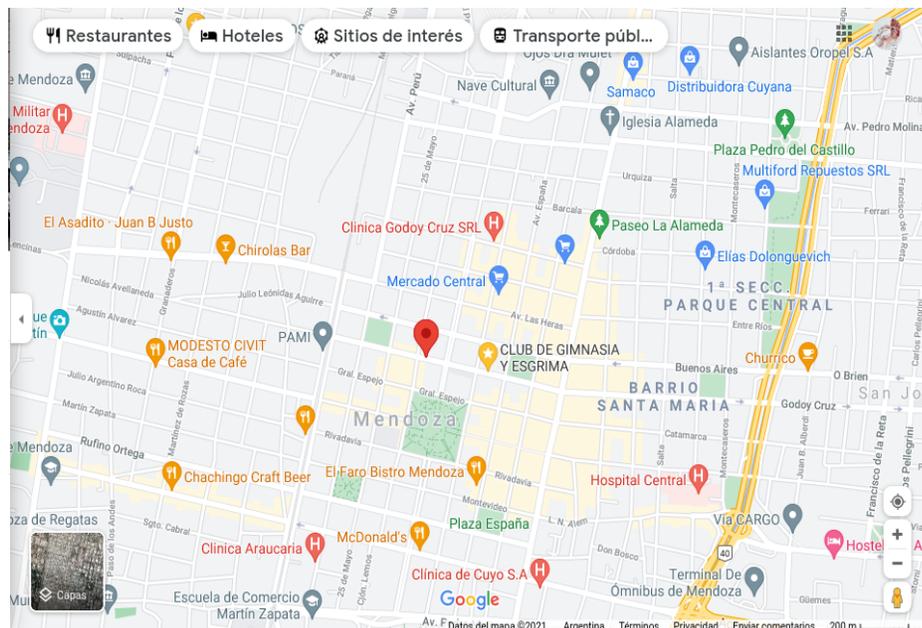
un costo adicional).

MARCO ESPACIAL:

UBICACIÓN:

Ubicación: calle Gutierrez 481 entre Chile y Mitre, Ciudad.
Mendoza, Argentina.

Imagen N°1: Ubicación.



(Fuente: [google.com.ar/maps](https://www.google.com.ar/maps))

DISTRIBUCIÓN DE LOS ESPACIOS

Planta Baja: Cuenta con garaje para 4 vehículos, hall, escritorio con baño, 3 habitaciones con baño privado y lavandería.

Imagen N°2: Distribución de espacios PB



(Fuente: Inmobiliaria Monserrat)

Jardín: Gran jardín con árboles, enredaderas, una palmera y riego por aspersión.

Imagen N°3: Jardines I



(Fuente: Inmobiliaria Monserrat)

Imagen N°4: Jardines II



(Fuente: Inmobiliaria Monserrat)

Primer Piso: Incluye escritorio y comedor, living amplio con hoguera, galería techada hacia el jardín, cocina, despensa y toilette.

Imagen N° 5: Distribución de espacios, primer piso.



(Fuente: Inmobiliaria Monserrat)

Segundo piso: Con amplio living con hoguera, 4 habitaciones con balcón y vestidor y 2 baños.

Imagen N° 6: Distribución de los espacios, segundo piso.



(Fuente: Inmobiliaria Monserrat)

DETALLES EXTRAS DEL SERVICIO.

- Las habitaciones incluirán camas, colchones. Mesa de luz, mesa pequeña y silla.
- Garaje para 4 vehículos
- Hall con asientos
- Amplio comedor con mesa y 8 sillas.
- Características Generales: ascensor y calefacción central.

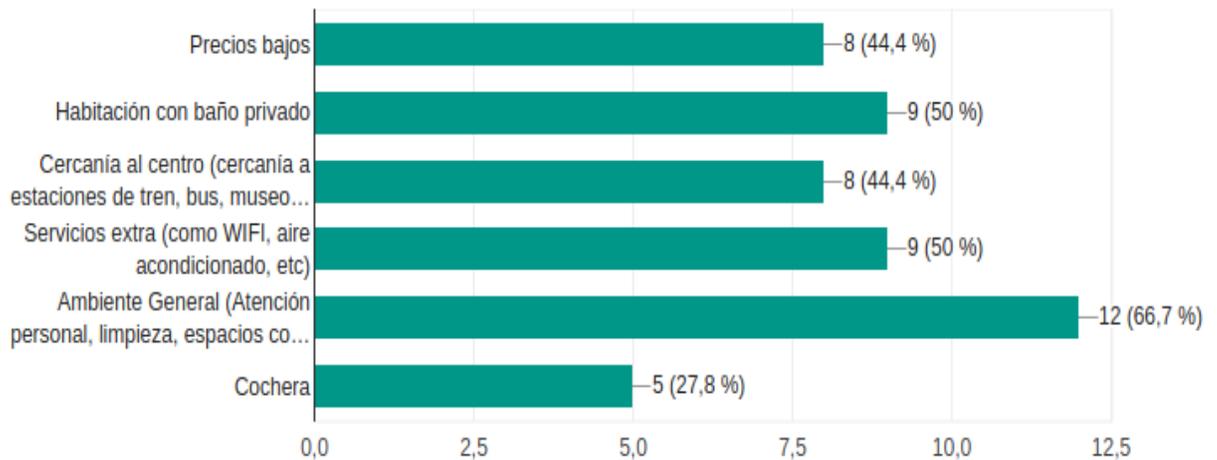
DIFERENCIACIÓN

Para la decisión en este punto se tomó en cuenta las respuestas a una encuesta realizada a través de la red social Facebook, en páginas de viajeros frecuentes (ANEXO D).

Gráfico N°1: Prioridad al elegir hospedaje

Si buscaras hospedaje en Mendoza- Argentina ¿Qué priorizarías a la hora de buscar hospedaje?

18 respuestas



(Fuente: google.docs - cuestionario propio)

Como se ve en el gráfico, se preguntó sobre qué se prioriza a la hora de elegir hospedaje y la opción de “Ambiente general” (atención personal, limpieza y espacios comunes) fue la más elegida.

Con base en esto, para poder lograr un buen nivel de diferenciación el hostel contará con un ambiente tranquilo, limpio, con una visual cuidada y jardines amplios.

Para todo esto, será necesario un buen mantenimiento en el edificio como también en los jardines.

La idea es que los huéspedes puedan descansar y disfrutar de un lugar limpio, con verdes jardines y su tranquilidad. Todo esto sumado a los beneficios de estar en medio de la ciudad.

A todo esto se añade la cordial atención del personal, que harán del tiempo de hospedaje una experiencia diferente.

Al optimizar la experiencia se buscará que cada huésped se convierta en un cliente recurrente.

MARCO TEMPORAL:

El proyecto está pensado para llevarse a cabo durante cinco años a partir del 2020 hasta 2025. Por lo que toda la investigación se sitúa a finales de 2019.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este primer capítulo se presentó la idea del negocio, es decir la creación de un hostel en la provincia de Mendoza. Se estableció la visión y misión, vimos una descripción detallada del servicio incluyendo detalles de los espacios y por último el marco espacial y temporal del proyecto en cuestión.

Capítulo II

ANÁLISIS DEL AMBIENTE

En un sentido general el entorno es infinito, pero para este trabajo nos interesan aquellas variables del entorno que afectarán a la organización en un sentido u otro.

Es por esto que a continuación abordaremos un análisis del entorno que influye o puede influir en el desarrollo del negocio, Richard Daft (2011) lo llama *entorno de la organización*. Además Daft define el *entorno de tarea* y el *entorno general*.

Por un lado, el *entorno de tarea* comprende los sectores con los que la organización se relaciona directamente y tienen un impacto directo en la capacidad de la organización de alcanzar sus metas.

Por otro lado, el *entorno general* abarca los sectores que quizás no tienen un efecto directo en las operaciones de la organización, pero que ejercen una influencia indirecta.

ENTORNO DE TAREA

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para analizar el entorno de tarea utilizaremos el “Análisis de las cinco fuerzas de Porter” que se muestran en la Figura N° 1, a continuación.

Gráfico N° 2: Las 5 fuerzas de Porter



(Fuente: Porter (2006), Estrategia competitiva)

- 1) Poder de negociación de los clientes:
Los clientes serán turistas y viajeros en general, nacionales e internacionales. El poder de negociación de estos es alto, puesto que tiene un bajo costo de cambio, es decir, pueden buscar otro hospedaje sin problema si algo no les convence.
- 2) Rivalidad entre las empresas:
Existen en Mendoza cantidad de hostels, pero la empresa pretende presentar un nivel alto de diferenciación. Por lo que la rivalidad no es alta sino que es media-alta.
- 3) Amenazas de los nuevos ingresantes:
Las barreras de entrada son altas dada la alta inversión inicial requerida. Por lo que la amenaza de nuevos ingresantes es medio-baja.

4) Poder de negociación de los proveedores:

El sector cuenta con gran cantidad de lavaderos para la ropa de cama, también para comprar suministros de limpieza y comida. Por lo que el poder de los proveedores es bajo.

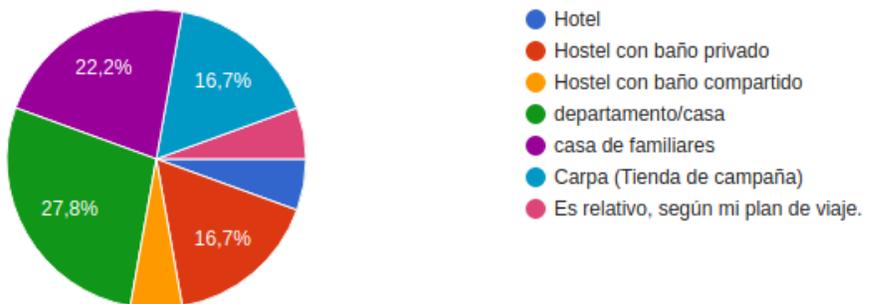
5) Amenazas de los productos sustitutos:

Se realizó una encuesta en páginas de viajeros de Facebook (ANEXO D), y ésta arrojó la siguiente información:

Gráfico N° 3: Hospedaje

Si tu respuesta fue "SI" ¿Dónde te hospedas generalmente?

18 respuestas



(Fuente: formulario google.docs)

El principal sustituto son los departamentos que se alquilan por día, y hay una cantidad suficiente como para considerar que la amenaza es media-alta.

ENTORNO GENERAL

1) Sector Gubernamental y económico:

El gobierno de Mauricio Macri presentó un decreto de necesidad y urgencia (DNU 609/2019) donde establecía un tope mensual de u\$s10.000 para la compra de divisas. Según el “Informe Económico Hotelero” (Instituto Tecnológico Hotelero, Noviembre 2019), los cambios implementados por el gobierno en Septiembre 2019, abrieron una brecha entre el dólar oficial y dólar blue. Debe ponerse especial atención en esta modificación de precios relativos dado que tiene un gran efecto sobre el flujo turístico en Argentina.

2) Sector Sociocultural:

Los cambios demográficos son un elemento importante del sector sociocultural. Los cambios tecnológicos producidos desde la aparición de Internet modificaron el rol desempeñado por las Empresas de Viajes y Turismo receptivo en Argentina (Bossio, 2015). Las nuevas generaciones cada vez acuden menos a las agencias de viajes, las personas hoy por hoy eligen sus destinos, las aerolíneas, hospedajes y servicios.

Según la encuesta realizada en sitios de internet de viajeros y a estudiantes de la FCE-UNCuyo, los encuestados utilizan principalmente buscadores de internet a la hora de planificar sus viajes. (ANEXO D).

Gráfico N°4: Medios de Búsqueda



(Fuente: formulario google.docs)

El sector hotelero debe prestar atención a los cambios en las conductas de viaje de las nuevas generaciones, sobre todo a la hora de elaborar su plan de marketing.

3) Sector Tecnológico:

Como se mencionó anteriormente los cambios tecnológicos producidos desde la aparición de Internet modificaron el rol desempeñado por las Empresas de Viajes y Turismo receptivo en Argentina (Bossio, 2015). Sin embargo otro tipo de cambios en este sector no suelen afectar el negocio de hospedaje en gran manera.

Por lo que debe monitorearse el sector tecnológico para aprovechar si hay alguna oportunidad para el negocio.

4) Sector financiero:

Desde el punto de vista de los emprendedores. Es vital revisar periódicamente información del Banco Central de la República Argentina BCRA (<https://www.bcra.gob.ar/>), entre otras, monitoreando principalmente:

- Acceso a financiamiento;

- Tasas de interés;
- Inflación.

5) Sector Internacional:

Según POON (1993) el dinamismo que presenta el entorno internacional turístico viene impulsado por factores internos de la propia actividad, por ej: nuevas tendencias en la demanda y nuevas formas de gestión, como también por factores externos por ej: Globalización. Estos condicionan la forma en que se manifiesta la producción y consumo turístico mundial.

Desde el punto de vista de la Dirección de la empresa, se debe prestar atención a este dinamismo y saber aprovechar sus ventajas, desarrollando un marketing global.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este segundo capítulo, se abordó el análisis del ambiente, tanto general como particular del sector donde se piensa desarrollar el proyecto. Concluyendo en la importancia de prestar atención a las variables más relevantes del sector (económicas y legales) y estar atentos para aprovechar las oportunidades que el mismo brinde.

Capítulo III

DESCRIPCIÓN COMERCIAL. PLAN DE MARKETING

Para Kotler y Armstrong (2007), el marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes.

Vamos entonces a definir quienes serán esos clientes:

EL CLIENTE: es el consumidor del servicio de alojamiento, que en este caso lo llamaremos *huésped*.¹

A través del plan de marketing se busca explorar la oportunidad del negocio y dar a conocer las ventajas competitivas de la empresa a los clientes, es decir, dar a conocer el hostel a los huéspedes potenciales, es decir, aquellas personas que podrían convertirse en huéspedes en un futuro.

Se dispone de cuatro herramientas fundamentales para el plan comercial, a este conjunto de estas herramientas se lo conoce como *Marketing Mix*.

MARKETING MIX

Kotler (2000) dice que “el marketing-mix es el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo”.

OBJETIVOS

Los objetivos del plan de marketing serán :

- Lograr una ocupación mínima de entre el 50-60% para temporada alta a partir del tercer año de actividad.
- Optimizar los costos de publicidad, seleccionando el medio más eficiente para atraer

¹ huésped: Persona alojada en un establecimiento de hostelería. (R.A.E.)

huéspedes, después del primer año de actividad.

- Tener un alto nivel de satisfacción del huésped.
- Lograr un margen de rentabilidad del 30% con respecto a los costos de cada año.

Las variables del marketing-mix más utilizadas son las famosas cuatro “P” (4P): producto, precio, promoción y distribución o plaza. En estas nos basaremos para plantear el plan de marketing.

Tabla N° 2: Herramienta de Marketing-mix

CUATRO “ P”	
PRODUCTO	PRECIO
PROMOCIÓN	PLAZA

(Fuente: elaboración propia)

Las decisiones que se refieren a estos cuatro elementos fundamentales, están condicionados, en parte, por los otros tres.

Así es que, por ejemplo, el precio, la promoción y plaza están condicionados directamente por las características particulares que tiene el producto (servicio de hospedaje).

PRODUCTO

Es el bien o servicio que se pretende comercializar. Según Kotler (2003), un servicio es “cualquier actividad que una parte puede ofrecer a la otra, que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de algo.”

Esta característica de intangibilidad genera mayor incertidumbre en los compradores,

por lo que la empresa debe ofrecer servicios de calidad y que generen valor agregado.

En nuestro caso, el servicio es de alojamiento con énfasis en los espacios comunes de disfrute, especialmente el jardín, que buscan generar una experiencia superior.

PRECIO

Siguiendo con Kotler, el *precio* es, en el sentido más estricto, la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, *precio* es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de usar o tener el producto o servicio.

El precio, es quizás el más importante elemento del mix, ya que afecta directamente la determinación de la rentabilidad del proyecto.

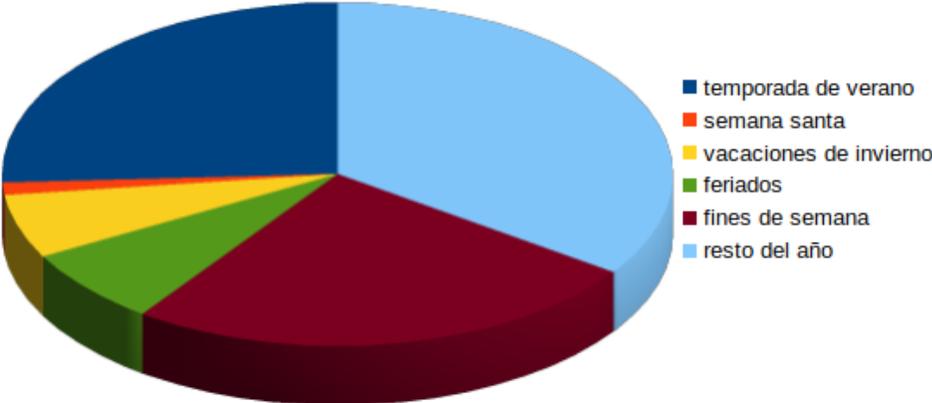
Para la fijación de precios en esta actividad se tiene en cuenta las temporadas. Además cabe mencionar que se consideran condiciones normales esperadas de turismo.

- Temporada Alta: Diciembre a Marzo, Semana Santa, vacaciones de invierno (Julio) y feriados nacionales y feriados puentes.
- Temporada baja: resto del año.

A continuación, hemos realizado dos gráficos representativos de los días de cada temporada a lo largo del año.

Gráfico N° 5: Temporadas I

Temporada Alta y Baja



(Gráfico N°5 - Elaboración propia)

Gráfico N° 6: Temporadas II

(Fuente: Elaboración propia)

Generalmente, los precios son establecidos por los propios dueños (en función del mercado).

Para el caso del hostel, los precios los fijamos teniendo en cuenta precios de habitaciones similares en otros establecimientos similares.

Tabla N°3: Precio de las habitaciones

PRECIO HABITACIONES POR NOCHE		
	Temp alta	Temp baja
Individual	2500	2100
Doble	3600	3100
Familiar (4 personas)	4600	4100

Extra- cochera	800	650
----------------	-----	-----

(Tabla N° 3. -Elaboración propia)

El servicio de WI-FI y acceso a zonas comunes se encuentra incluido en el precio de la habitación.

CANTIDAD DE HABITACIONES E INGRESO TOTAL POR NOCHE (hostel completo)

Planta Baja: 3 habitaciones dobles= $3 \times \$3600 = \10.800

1° Piso: 1 habitacion simple=\$2500

2° Piso :4 habitaciones familiares= $4 \times \$4600 = \18.400

cocheras: $4 \times 800 = \$3200$

TOTAL Temp alta=\$34900

Planta Baja: 3 habitaciones dobles= $3 \times \$3100 = \9.300

1° Piso: 1 habitacion simple=\$2100

2° Piso: 4 habitaciones familiares= $4 \times \$4100 = \16.400

cocheras $4 \times 650 =$

TOTAL Temp baja=\$30400

PROMOCIÓN

La promoción responde a la pregunta: “¿De qué manera va a ser promovido el servicio que se ofrece?”.

Abarca todas las actividades y esfuerzos de comunicación sobre el servicio a los huéspedes potenciales.

Las que se utilizaran principalmente son:

- Redes sociales: creación de cuentas de perfil en Facebook, Twitter e Instagram.
- Creación y mantenimiento del sitio web oficial del hostel. (servicio tercerizado)

- Herramientas de Google My Business: que ayuda a visualizar la empresa en el listado de resultados de Google y Google Maps (Imagen N°5), el servicio básico es sin costo.

Imagen N°7: Herramientas de Google



(Fuente: www.google.com)

DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

Al no tratarse de un bien físico, la distribución intenta establecer de qué manera van a llegar los clientes al hostel y cómo hacer el servicio accesible a estos.

En la encuesta realizada en páginas de viajeros frecuentes, al preguntarles qué medios utilizaban para buscar información en cuanto a hospedaje, un 60% respondió que utilizaban “buscadores de internet” y un 25% que veían información en páginas de internet relacionadas. Como vimos anteriormente en el Gráfico N°4 (se visualiza nuevamente a continuación para facilitar la lectura). Esto nos permite ver que los sitios de internet son los más utilizados y los que hay que aprovechar.

Gráfico N°4:Medios de búsqueda



(Fuente. google.docs-formulario propio)

Por último, tener en cuenta que el uso de intermediarios, como páginas de comparación (Ej: Trivago, Tripadvisor, booking, etc), es fundamental para la distribución de este tipo de servicio.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Vimos en este capítulo los objetivos comerciales y el plan de marketing. Utilizando herramientas del marketing-mix, es decir, las cuatro P (4P), se buscará cumplir los objetivos, conocer el servicio ofrecido y darlo a conocer a los clientes, es decir, dar a conocer el hostel a los huéspedes potenciales.

Capítulo IV

DESCRIPCIÓN TÉCNICA. PLAN OPERATIVO

Ya hemos establecido algunas cuestiones básicas, por medio del análisis del entorno y a partir del plan de marketing, como ser:

- Cuál va a ser el negocio
- El servicio.
- Las estrategias del mix de marketing

Ahora nos vamos a centrar en resolver ciertas cuestiones operativas necesarias para la puesta en marcha del hostel, específicamente el proceso de trabajo, los recursos humanos y la estructura administrativa.

EL PROCESO DE TRABAJO

Para H. J. Harrington (1991), un *proceso* es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.”

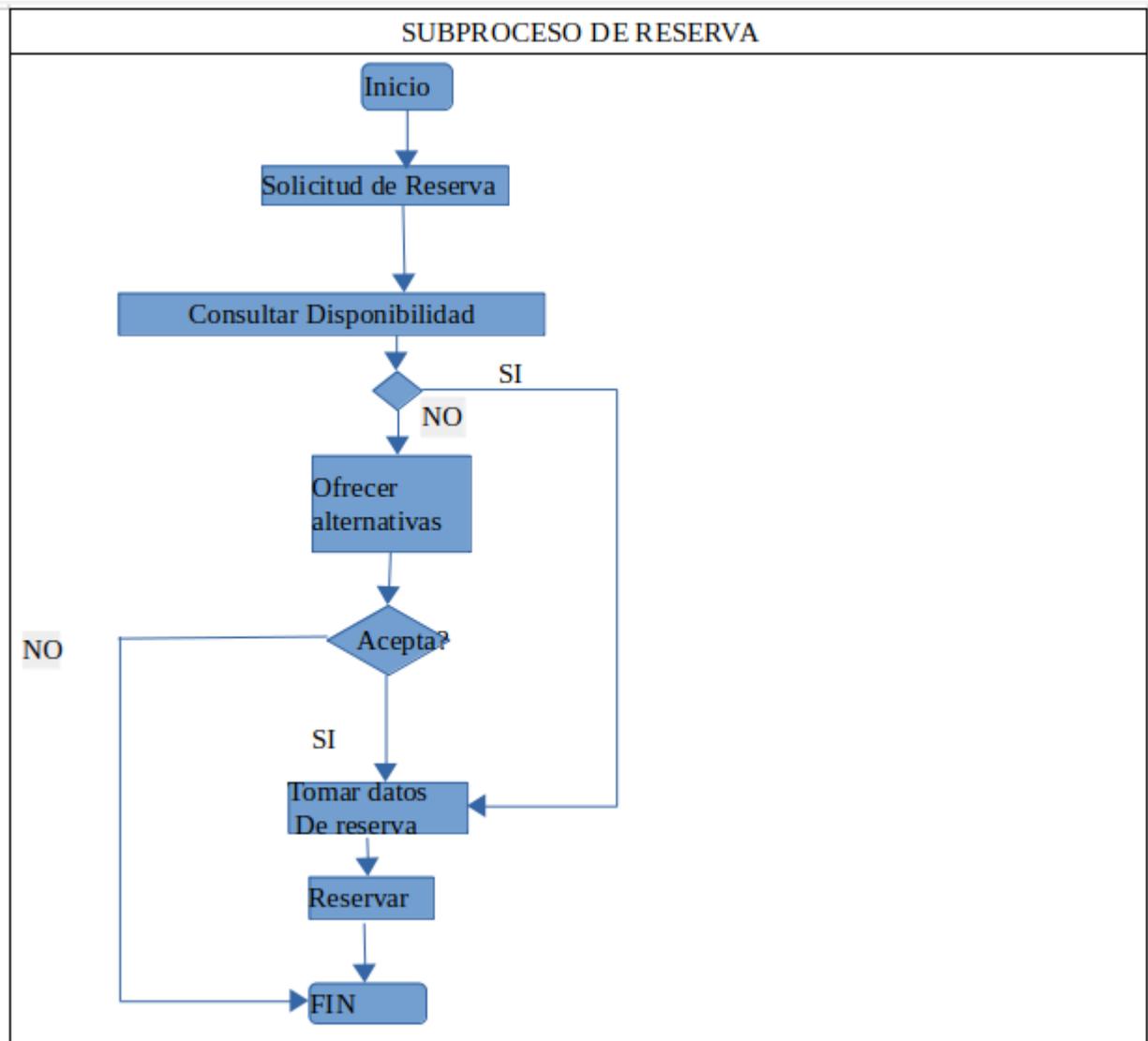
Objetivo del proceso: Alquiler temporal de habitaciones.

Para comprender mejor el proceso de trabajo lo dividiremos en dos subprocesos principales, el *subproceso de reserva* y el *subproceso de venta*.

SUBPROCESO DE RESERVA

1. El cliente/huésped realiza la consulta por disponibilidad para la fecha en la que desea reservar.
2. Se recibe la solicitud y se consulta disponibilidad
3. Si hay disponibilidad se le informa al cliente para que este haga efectiva la reserva.
4. Si en el punto 2' no hay disponibilidad, se le informa al cliente otras fechas disponibles o alternativas.
5. El cliente puede rechazar las propuestas o aceptar alguna de ellas con lo cual se hace efectiva la reserva. Termina el subproceso.

Figura N°2: Diagrama secuencial de reserva

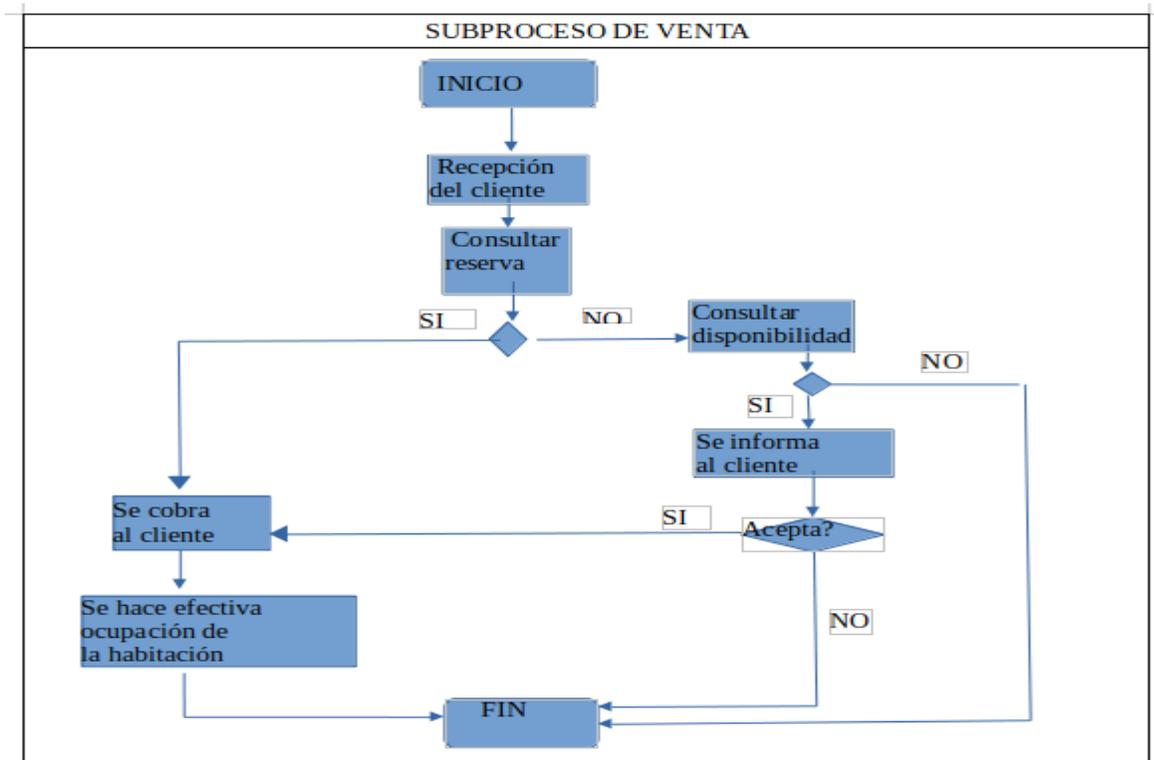


(Fuente: elaboración propia)

SUBPROCESO DE VENTA

1. Recepción del cliente en mesa de entrada.
2. Consultar si ha realizado reserva previamente.
3. En caso afirmativo, proseguir al cobro.
4. Entregar la llave para que pueda comenzar a hacer uso de la habitación. Termina el subproceso.
5. En caso de no haber realizado reserva previa en el punto 2', se verifica disponibilidad en el momento.
6. Si hay disponibilidad se procede al cobro y posterior entrega de llaves y ocupación efectiva de la habitación. Termina el subproceso.
7. Si no hay disponibilidad en el punto 5', se informa al cliente y termina el subproceso.

Figura N°3: Diagrama secuencial de venta.



(Fuente: elaboración propia)

Figura N°4: Símbolos.

Símbolo	Significado
	INICIO Y FIN
	ACTIVIDAD
	Implica DECISIÓN
	Dirección del flujo de actividad

(Fuente: Elaboración propia)

RECURSOS HUMANOS

En este punto queremos determinar quienes llevarán a cabo el emprendimiento. Habrán tres cargos disponibles:

1. Dirección/Administración
2. Recepcionista
3. Guardia Nocturno

Además cabe aclarar que los siguientes servicios serán tercerizados:

- Limpieza
- Mantenimiento edilicio
- Programador y mantenimiento Web

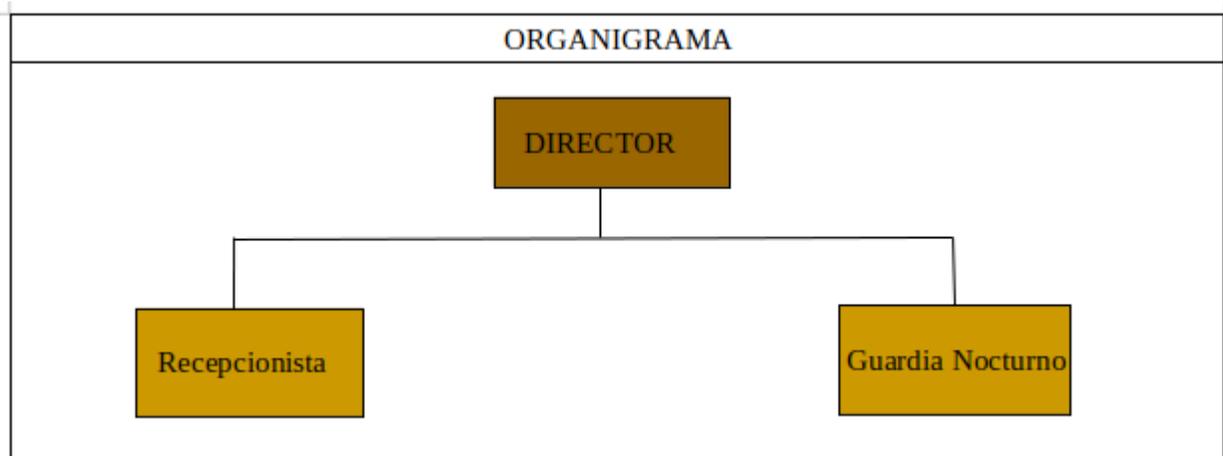
Tercerizar aquellas tareas que no sean las principales de la empresa, le permite a esta concentrarse en el “core business” (el corazón del negocio).

ORGANIGRAMA

Para Daft (2006), el organigrama de una empresa es la representación gráfica de su estructura.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa que al ser nueva y pequeña es muy sencillo:

Gráfico N°7: Organigrama



(Fuente: elaboración propia.)

Básicamente, se plantea contar con personal calificado para llevar a cabo el emprendimiento (según el perfil requerido). Además de establecer cuál va a ser la remuneración promedio de dicho personal.

PERFILES

Cuadro N°1: Perfil Adm. Gral.

Director/ Administrador Gral

- Uno de los dueños de la Empresa
- Título requerido: Lic en Administración, Lic. en Turismo o similar
- Experiencia: En negocios similares
- Responsabilidades: Contratación, Capacitación y Supervisión del personal, tareas administrativas, manejo de información y contacto interno y externo.

- Conocimiento de idiomas: No indispensable
- Tipo de contrato: Autónomo
- Sueldo: \$40000+ ganancias empresariales

Cuadro N°2: Perfil Recepcionista

Recepcionista

- Título requerido: Secundario completo
- Experiencia: Atención al público mínimo 1 año
- Responsabilidades: Trato personal, tareas administrativas, manejo de información, buena presencia.
- Conocimiento de idiomas: Inglés (excluyente), Portugués (no excluyente)
- Tipo de contrato: Contratado por tiempo indeterminado
- Sueldo según convenio colectivo de trabajo: \$30000 aprox.

Cuadro N°3: Perfil Guardia Nocturno

Guardia Nocturno

- Título requerido: Nivel medio
- Experiencia: trabajo similar mínimo 2 año
- Responsabilidades: Sereno, atención de emergencias, manejo de conflictos, trato con personas.
- Conocimiento de idiomas: No excluyente.
- Tipo de contrato: Contratado por tiempo indeterminado
- Sueldo según convenio colectivo de trabajo (2019): \$24000 aprox.

Total Costo de Mano de Obra:**\$40000+\$30000+\$24000=\$94000****PROCESO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

Será llevado a cabo por el director general, quien hará las entrevistas y una vez que seleccione al personal va a ser él quien los capacite para el puesto.

Lo que se debe asegurar en este punto de Recursos Humanos es que el hostel cuente con personal disponible con el perfil que se requiere para llevar a cabo el emprendimiento con éxito.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura de la organización puede definirse, según Henry Mintzber (2012), como el conjunto de todas las formas en que su trabajo se divide en tareas distintas logrando luego su coordinación.

Mintzberg propone cinco tipos de configuración básica para la estructura de una organización, éstas son:

1. Estructura Simple: La coordinación es efectuada en su mayor parte por supervisión directa. Específicamente, el poder sobre las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general.
2. Burocracia Mecánica: Las tareas operativas son rutinarias, altamente especializadas; los procedimientos están muy formalizados para los trabajadores.
3. Burocracia Profesional: confía para la coordinación en la estandarización de destrezas, capacitación y enseñanza.
4. Divisionalizada: La coordinación la logra mediante la estandarización de productos.
5. Adhocracia: La coordinación se logra por ajuste mutuo

Al tratarse de una Pyme, la división del trabajo es muy simple y se da por las diferentes tareas que se realizan, es decir: dirección y administración, recepción y seguridad nocturna.

La coordinación entre el personal, según se puede prever, va a darse por medio de dos mecanismos principales:

1. Estandarización de procesos de trabajo: Este es el mecanismo predominante ya que los procesos principales de la empresa se encuentran bien definidos. Es decir, que el contenido del trabajo ya está especificado en el manual de procedimiento, y quienes lo realicen solo deben seguir esas especificaciones;
2. Supervisión Directa: En casos particulares el Administrador General es quien emite algunas instrucciones y supervisa su cumplimiento.

Estos mecanismos coordinadores, según Mintzberg, van a tener una función aglutinante que mantendrá unida y funcionando a la organización.

Como se presenta, la organización tendrá una estructura administrativa predominantemente burocrática (por la formalización de sus procesos), pero con rasgos de una estructura simple (por el tamaño pequeño y la supervisión directa) que nos dicen que en principio se configura como un híbrido entre burocracia mecánica y estructura simple, a la que Mintzberg llama ***Burocracia simple***.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo vimos la descripción técnica del trabajo y los requerimientos de personal para el proyecto. El hostel dispondrá de un manual de procedimientos, en él se detallan los subprocesos de reserva y de venta.

El equipo de trabajo será seleccionado por el director o administrador general, consta de 2 personas en planta permanente y algunos servicios serán tercerizados.

Para lograr la coordinación entre los miembros del equipo, se utilizará la estandarización de procesos y la supervisión directa, por lo que el hostel, como organización, se configura (según Mintzberg) como *burocracia simple*.

Capítulo V

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.

*»Supongamos que alguno de ustedes quiere construir una torre.
¿Acaso no se sienta primero a calcular el costo, para ver si tiene
suficiente dinero para terminarla? Si echa los cimientos y no puede
terminarla, todos los que la vean comenzarán a burlarse de él, y dirán:
“Este hombre ya no pudo terminar lo que comenzó a construir”.
(San Lucas- NVI Biblia)*

Mediante el análisis económico-financiero se buscará establecer la rentabilidad del emprendimiento. En este capítulo vamos a utilizar técnicas de medición que nos ofrece la matemática financiera para, justamente, medir la rentabilidad del proyecto en cuestión.

Vamos a estimar los posibles flujos de fondos futuros y aplicar el criterio de decisión del VAN (Valor Actual Neto) para evaluar aceptación o rechazo del proyecto, (James Van Horne, 1976).

A continuación proseguiremos con el análisis punto por punto.

IMPUESTO A LA GANANCIA

En cuanto a la alícuota de impuesto a la ganancia, se aplica el 25% dado el nivel de ingreso esperado del proyecto.

AJUSTE POR INFLACIÓN

Hay que destacar el alto nivel de inflación en Argentina. Por lo que se hará ajuste por inflación en los costos y en los precios de las habitaciones para que el análisis sea lo más real y útil posible.

Tanto la inversión inicial como los flujos de caja deben ser homogéneos entre sí, por lo que se calcula una tasa de 37,84% anual de inflación esperada, tomando en cuenta el promedio de los años 2017 al 2019, como se ve en la tabla N°4.

Tabla N°4: estimación de la Inflación

AÑO	INFLACIÓN	PROMEDIO
2017	25,68%	37,84%
2018	34,28%	
2019	53,55%	

(Fuente: Elaboración propia)

INVERSIÓN INICIAL

La propiedad donde se pretende realizar el proyecto se encuentra en una situación de venta/alquiler en el mercado inmobiliario (específicamente Inmobiliaria Monserrat), a un precio de US \$500.000 para la compra y AR \$ 120.000 para alquiler mensual (Anexo A), por lo que se considerarán ambos casos y haremos dos flujos de fondos, uno de compra (reflejado en la inversión inicial) y otro de alquiler (reflejando las cuotas en gastos).

En el caso de compra, a la finalización del proyecto, puede venderse la casa a un valor de US \$530.000 dado las mejoras y mantenimiento que se realizará.

Para el Flujo de Fondos en el año 6 se considera el valor:

US \$530.000-US \$485.000(valor residual)= US \$45.000 de ganancia.

Luego esos US \$45.000 pagan 25% de impuesto a la ganancia.

US \$485.000 + US \$45.000*(1-25%)=US \$518750

Por lo que el valor consignado será en pesos AR \$29.568.750

La inversión inicial incluye:

- Muebles y útiles: equipamiento de las habitaciones, comedor, cocina, mesa de recepción y muebles de jardín.
- Electrónicos en general: TV, cámaras de seguridad, aire acondicionado, computadora de recepción, etc.

- Extras: gastos de acondicionamiento del lugar, jardinería y creación de la página web y software de gestión.

Al finalizar el proyecto se pueden vender los muebles y electrodomésticos a un 30% de su valor de compra, es decir por AR \$243.780 en el año seis.

Tabla N° 5: Recupero

recupero año 6	
CASA	\$29.568.750,00
resto de bienes	\$243.780,00
Total	\$29.812.530,00

(Fuente: elaboración propia)

Por lo que, para poder empezar con el emprendimiento en caso de compra de la casa, se necesita un capital inicial de aproximadamente AR \$29.571.100 (ANEXO B), y al finalizar se recuperarán \$29.812.530 en el año 6 (seis).

Como dijimos los valores en dólares serán tomados al valor de 2019 (AR \$57 el US\$).

PREVISIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas se realiza en base a la información de la *Encuesta de ocupación Hotelera* de 2019 que proporciona el INDEC, realizando un promedio anual.

THO= tasa de ocupación hotelera. Se coloca s/d en los meses sin datos.

Tabla N° 6 : Proyección de ventas

MES	TOH Aprox
enero	s/d
febrero	46,50 %
marzo	43,00 %
abril	46,00 %
mayo	37,00 %
junio	37,00 %
julio	53,00 %
agosto	40,00 %
septiembre	s/d
octubre	s/d
noviembre	46,00 %
diciembre	35,00 %
Promedio anual	42,61 %

(Fuente: Elaboración propia con datos del INDEC)

Como vemos en la tabla N°6 la ocupación hotelera en la zona de Cuyo es, en promedio, aproximadamente 43% anual.

Con respecto al precio, ya vimos que hay dos tarifas, una en temporada alta y otra en temporada baja. Vamos a considerar el precio calculado anteriormente y el porcentaje de días de cada temporada para calcular los ingresos por venta de la siguiente manera:

Tabla N° 7 : Ingresos por venta

	Precio por temporada	Días al año	Ingreso por temporada	TOTAL	TOH 43%
Temporada alta (67%)	\$34.900,00	245	\$8.534.795,00	\$12.196.475,00	\$5.244.484,25
Temporada baja (33%)	\$30.400,00	120	\$3.661.680,00		
		365			

(Fuente: Elaboración propia)

Los ingresos por venta para el cuadro de Flujo de fondos serán \$5.244.484,25 el primer año con ajuste por inflación para cada uno de los años siguientes.

GASTOS

Los costos fijos corresponden al monto del contrato de servicio de limpieza, Municipalidad, mantenimiento edilicio, software de gestión y mantenimiento web. En el cuadro de flujo de fondo, para el caso de alquiler, también incluye el monto de la cuota mensual como gasto fijo.

Los costos variables según el consumo son: servicio de energía eléctrica, gas, teléfono e internet. Para simplificar su cálculo se estimará un 10% de las ventas y se consignan como *gastos generales*. Además el servicio de Google, en principio es gratis el servicio básico, pero si se accede a más beneficios (más visibilidad, aparece en letras más grandes en el mapa, etc.), se cobra según la cantidad de visitas de usuarios, por lo que se estima un 5% de las ventas y se consigna como *gastos de comercialización*.

El total para el primer año es de \$2.216.672,64 en caso de compra de vivienda y de \$3.656.672,64 en caso de alquiler, según el cálculo que se muestra en la tabla.

Tabla N°8: Gastos

Previsión de ventas			\$5.244.484,25
	GASTOS	MENSUAL	ANUAL
	Sueldos	\$94.000,00	\$1.128.000,00
5,00 %	Gastos de comercialización		\$262.224,21
10,00 %	Gastos generales		\$524.448,43
	Limpieza	\$15.000,00	\$180.000,00
	Mantenimiento	\$5.000,00	\$60.000,00
	Programador	\$1.000,00	\$12.000,00
	Municipalidad		\$50.000,00
TOTAL			\$2.216.672,64
	Alquiler	\$120.000,00	\$1.440.000,00
TOTAL con alquiler			\$3.656.672,64

(Fuente: Elaboración propia)

Los gastos se ajustan por inflación un 37,84% anual.

DEPRECIACIONES

Para las depreciaciones de los bienes en cuestión se utiliza el método de línea recta según los años de vida útil de cada bien. Las depreciaciones de Inmueble, muebles y útiles e instalaciones se estima en \$105.070 para el caso de alquiler y \$276.070 anuales en caso de compra, según detalle a continuación:

Tabla N°9: Depreciación

Cuadro de Depreciación			
	Monto	vida útil	depreciación
CASA (residual)	\$6.840.000,00	40	\$171.000,00
cama 1 plaza	\$10.000,00	10	\$1.000,00
cama 2 plazas	\$28.000,00	10	\$2.800,00
colchón1 plaza	\$42.000,00	4	\$10.500,00
colchón 2 plazas	\$140.000,00	4	\$35.000,00
mesas de luz	\$16.500,00	10	\$1.650,00
asientos para hall	\$90.000,00	10	\$9.000,00
juego de living	\$30.000,00	10	\$3.000,00
juego de jardín	\$32.700,00	10	\$3.270,00
mesa comedor + 8 sillas	\$35.000,00	10	\$3.500,00
platos	\$2.400,00	6	\$400,00
vasos	\$1.200,00	6	\$200,00
ollas	\$6.000,00	6	\$1.000,00
mueble de recepción	\$15.000,00	10	\$1.500,00
silla de recepción	\$15.000,00	10	\$1.500,00
heladera	\$70.000,00	10	\$7.000,00
microondas	\$20.000,00	10	\$2.000,00
cocina	\$35.000,00	10	\$3.500,00
tv smart 43"	\$50.000,00	10	\$5.000,00
cámara de seguridad	\$7.000,00	4	\$1.750,00
computadora	\$65.000,00	10	\$6.500,00
lavarropas automático	\$50.000,00	10	\$5.000,00
TOTAL sin casa			\$105.070,00
TOTAL con casa			\$276.070,00

(Fuente: Elaboración propia)

CRITERIO DE DECISIÓN

Para evaluar el presente proyecto, vamos a utilizar el criterio del Valor Actual Neto.

Valor Actual Neto (VAN)

Este criterio plantea que debe aceptarse un proyecto si su Valor Actual Neto (VAN) es igual o superior a cero, donde VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual (Sapag Chain, 2008).

La fórmula matemática de este criterio es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

donde:

F_t: es el flujo de fondos del proyecto al momento t

I₀: es la inversión inicial

k: es la tasa de descuento

TASA

Para evaluar el valor actual de los flujos futuros de caja se pide una tasa del 40% anual. Este es el valor que los inversionistas exigen al proyecto, por renunciar al uso alternativo de sus recursos.

FLUJO DE FONDOS

ESTRUCTURA DEL FLUJO DE FONDOS

El flujo de caja lo construiremos bajo la estructura general propuesta por Nassir Sapag (1993), que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°10: Estructura del Flujo de Fondos

+ Ingresos afectados a impuestos
- Egresos afectados a impuestos
- Gastos no desembolsables
= Utilidad antes de impuestos
- Impuestos
=Utilidad después de impuestos
+ Ajustes por gastos no desembolsables
= Flujo de caja

(Fuente: Elaboración propia)

A partir de los ingresos y egresos calculados anteriormente se confecciona el Flujo de Fondos (Cash Flow) para dos situaciones.

- En caso de compra de inmueble:

Tabla N°11: Flujo de Fondos en caso de compra

FLUJO DE FONDOS compra casa								
Inflación	AÑO	0	1	2	3	4	5	6
37,84 %	Ventas		\$5.244.484,25	\$7.228.997,09	\$9.964.449,59	\$13.734.997,31	\$18.932.320,30	
	Gastos		(\$2.216.672,64)	(\$3.055.461,56)	(\$4.211.648,22)	(\$5.805.335,91)	(\$8.002.075,01)	
	Resultado Neto		\$3.027.811,61	\$4.173.535,53	\$5.752.801,37	\$7.929.661,41	\$10.930.245,29	
	Depreciaciones		(\$274.320,00)	(\$274.320,00)	(\$274.320,00)	(\$274.320,00)	(\$274.320,00)	
Tasa IG	Resultado antes de imp.		\$2.753.491,61	\$3.899.215,53	\$5.478.481,37	\$7.655.341,41	\$10.655.925,29	
25,00 %	IG		(\$688.372,90)	(\$974.803,88)	(\$1.369.620,34)	(\$1.913.835,35)	(\$2.663.981,32)	
	Resultado después de imp.		\$2.065.118,71	\$2.924.411,65	\$4.108.861,03	\$5.741.506,06	\$7.991.943,96	
	Depreciaciones		\$274.320,00	\$274.320,00	\$274.320,00	\$274.320,00	\$274.320,00	
	FF de operaciones		\$2.339.438,71	\$3.198.731,65	\$4.383.181,03	\$6.015.826,06	\$8.266.263,96	
	Inversión		(\$29.571.100,00)					\$29.812.530,00
	FLUJO DE FONDOS		(\$29.571.100,00)	\$2.339.438,71	\$3.198.731,65	\$4.383.181,03	\$6.015.826,06	\$8.266.263,96
TNA								
40,00 %	VAN1		\$11.962.766,06					
	VAN0		(\$17.608.333,94)					

(Fuente: Elaboración propia)

El Flujo de Fondos nos muestra un VAN al momento 0 de \$17.608.333,94 negativo, por lo que según el criterio de decisión del VAN se rechaza el proyecto con la compra de la vivienda.

En este caso podemos decir que al ser el periodo requerido de evaluación cinco años y una inversión inicial grande es difícil que el proyecto consiga recuperar la inversión y además generar ganancias.

Para completar esta idea hemos calculado el PRI (periodo de recupero de la inversión), que en caso de economías inestables sirve de apoyo a la toma de decisiones. Según José Váquer (2006), este método permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo. Para este caso de compra de la vivienda el PRI es de cinco años, un mes y veinticuatro días. (ANEXO C)

- En caso de alquiler:

Tabla N°12: Flujo de fondos en caso de alquiler

FLUJO DE FONDOS Alquiler casa								
Inflación	AÑO	0	1	2	3	4	5	6
37,84 %	Ventas		\$5.244.484,25	\$7.228.997,09	\$9.964.449,59	\$13.734.997,31	\$18.932.320,30	
	Gastos		(\$3.656.672,64)	(\$5.040.357,56)	(\$6.947.628,87)	(\$9.576.611,63)	(\$13.200.401,47)	
	Resultado Neto		\$1.587.811,61	\$2.188.639,53	\$3.016.820,72	\$4.158.385,69	\$5.731.918,83	
	Depreciaciones		(\$105.070,00)	(\$105.070,00)	(\$105.070,00)	(\$105.070,00)	(\$105.070,00)	
Tasa IG	Resultado antes de imp.		\$1.482.741,61	\$2.083.569,53	\$2.911.750,72	\$4.053.315,69	\$5.626.848,83	
25,00 %	IG		(\$370.685,40)	(\$520.892,38)	(\$727.937,68)	(\$1.013.328,92)	(\$1.406.712,21)	
	Resultado después de imp.		\$1.112.056,21	\$1.562.677,15	\$2.183.813,04	\$3.039.986,76	\$4.220.136,62	
	Depreciaciones		\$105.070,00	\$105.070,00	\$105.070,00	\$105.070,00	\$105.070,00	
	FF de operaciones		\$1.217.126,21	\$1.667.747,15	\$2.288.883,04	\$3.145.056,76	\$4.325.206,62	
	Inversión		(\$1.071.100,00)					\$243.780,00
	FLUJO DE FONDOS		(\$1.071.100,00)	\$1.217.126,21	\$1.667.747,15	\$2.288.883,04	\$3.145.056,76	\$4.325.206,62
TNA								
40,00 %	VAN1		\$4.209.673,73					
	VAN0		\$3.138.573,73					

(Fuente: Elaboración propia)

El Flujo de Fondos nos muestra un VAN al momento 0 de \$3.138.573,73 positivo, por lo que según el criterio de decisión del VAN se acepta el proyecto con alquiler de la vivienda.

En este caso el PRI del proyecto es de diez meses y dieciséis días (ANEXO C). Por esto, en el transcurso del primer año ya se podrían empezar a ver las ganancias.

Por otro lado, el cálculo del Índice de rentabilidad (IR) nos dice que por cada peso invertido en el proyecto, se van a obtener \$3,93. (ANEXO E)

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo vimos el análisis económico y financiero del proyecto. Siguiendo la estructura propuesta por Nassir Sapag (1993) se confeccionaron dos cuadros de flujos de fondos. Uno de los cuadros, para el caso de compra de vivienda y otro para en caso de alquiler. Se evaluaron ambos casos bajo el criterio de decisión de VAN y se determinó que es recomendable rechazar el proyecto en caso de compra de vivienda y aceptarlo en caso de alquiler.

CONCLUSIÓN GENERAL.

En el presente trabajo se desarrolló un plan de negocios para la idea propuesta de crear un nuevo hostel en Mendoza. Posteriormente se analizó la conveniencia o no de llevar a cabo dicha idea.

Este plan de negocios en particular lo hemos elaborado situándonos en un marco temporal a fines del 2019, por lo que se consideran condiciones normales esperadas de turismo a futuro.

Se plantea en este proyecto una alternativa de alojamiento que permita el aprovechamiento de la cercanía al centro mendocino, pero que a su vez, brinde un espacio para experimentar la tranquilidad que solo la naturaleza da, esto a través de sus grandes jardines.

Después de haber realizado el análisis de aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, podemos concluir que:

En el sector se deben vigilar permanentemente las variables del micro y macro entorno sobre todo económicas y legales, pero también aquellas que tienen que ver con las conductas de viaje de los consumidores.

A nivel comercial, podemos decir que con una buena administración de los elementos de la mezcla de marketing va a ayudar a obtener mejores resultados. Se busca conocer el servicio ofrecido y darlo a conocer a los clientes, es decir dar a conocer el hostel a los huéspedes potenciales.

Se destaca el hecho de que cada vez se cuenta con más y mejores herramientas a costos accesibles para la promoción del lugar y servicio. Por ejemplo las herramientas de Google bussines (algunas de ellas incluso gratuitas) que deben analizarse y saber aprovechar.

En cuanto a la estructura administrativa, el hostel como organización se encuadra bajo la configuración que Mintzberg llama *burocracia simple*, por lo que se recomienda monitorear los mecanismos para lograr una óptima coordinación de las tareas. Además con respecto a los recursos humanos, se concluyó que es factible cubrir los requerimientos de mano de obra para el proyecto.

Por último, con el análisis económico-financiero, se concluyó que la hipótesis planteada sobre la creación de un hostel en Mendoza, es viable y rentable de llevar a cabo en caso de

alquiler del lugar.

Como agregado final, en las encuestas realizadas en páginas de viajeros, se preguntó a los encuestados si consideraban que era justificable la apertura de un nuevo hostel en Mendoza. A esto, un 65% contestó que "SI", el 30% que "TAL VEZ" y solo un 5% contestó que "NO", (ANEXO D), este dato da aún más empuje a la idea de aceptar efectivamente el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Amar Bhide “*Las preguntas que todo emprendedor ha de responder*”, Publicado originalmente en Harvard Business Review Nov-Dic 1996- editorial Deusto.
- Bossio Natalia *El nuevo rol de las empresas de viaje y turismo, Pymes receptoras en Argentina*. Fecha de presentación 2015
- DAFT, Richard, “Teoría y diseño organizacional” , 10a ed México, Cengage Learning, 2011.
- De la Vega Garcia-Pastor Ignacio “Plan de Negocios: Una herramienta indispensable” 2008.
- Fleitman Jack “Negocios Exitosos, Mc Graw Hill 2000”.
- Harrington. H. James "Mejoramiento de procesos de la empresa" Ed. MC Graw Hill 1992
- MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Buenos Aires, El Ateneo, 2001.
- MINTZBERG, Henry, La estructuración de las organizaciones, Barcelona, Ariel, 2012.
- Sapag Chain, Nassir. “Criterios de evaluación de proyectos”. Madrid, mc Graw-Hill, 1993
- Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo”Preparación y evaluación de proyectos”. Quinta edición. Colombia, mc Graw Hill, 2008
- POON, Auliana “Tourism, Technology and Competitive Strategies" Ed. CABI 1993
- Vaquiro José D. CPRI- periodo de recupero de la inversión. Copyright © 2006 - 2008 [José Didier Váquiro C.]. Reservados todos los derechos. Revisado: 23 de February de 2010.

SITIOS DE INTERNET

- Calendario:
https://www.clarin.com/sociedad/feriados-2020-argentina-calendario-completo-fines-semana-largo_0_Q9omHy_Y.html

- Encuesta de ocupación hotelera. Diciembre de 2019 INDEC:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_02_20F8938C3A2E.pdf
- Globalización y Neoliberalismo:
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa3/n9/m16.htm>
- Precio página web:
<https://edrweb.com.ar/cuanto-cuesta-hacer-una-pagina-web-en-argentina/#:~:text=Las%20empresas%20y%20sus%20planes,y%20precios%20en%20este%20enlace.l>
- Real Academia Española: <https://dle.rae.es/>
- Sánchez, C. (08 de febrero de 2019). *Titulos y Subtítulos*. Normas APA (7ma edición).
<https://normas-apa.org/formato/titulos-y-subtitulos/>

OTRO MATERIAL CONSULTADO

- Escala salarial: UTHGRA - FADAPH Nro. 397/04
(2019-2020-FADAPH-UTHGRA-RESTOPAIS2019-2020-FADAPH-UTHGRA-RESTOPAI
S)
- Material de clase Administración Financiera II FCE- UNCuyo
- Materia de clase 2020 de Análisis Organizacional FCE-UNCuyo

ANEXO A: Inmueble

Precio de compra US \$500.000

Más

Precio Propiedad Calle Gutierrez > Recibidos x


Rosario González <gonzalezrosario@gmail.com>
 para mí ▾ vie., 28 feb. 10:45 ☆ ↶ ⋮

Buen día Victoria,
 Mi nombre es Rosario González, le escribo de Monserrat Inmobiliaria. La casa en calle Gutierrez tiene un precio actual de USD500.000. La propiedad está impecable y se ha mantenido constantemente sin dejar que nada se deteriore. Si la interesa visitarla,, podemos coordinar sin problema. .
 Saludos cordiales,

Rosario González Toso,
 CEL 2613030443
www.monserratinmobiliaria.com

Precio Alquiler Mensual AR \$120.000

Imponente Casa En VENTA / ALQUILER En Centro De Mendoza



\$120,000.00 \$ - Casa, Edificios,
Local Comercial, Oficina

Elegante casa en alquiler/venta en el corazón de Mendoza, ideal para emprendimiento...

Alquiler, Venta

[More Details ▶](#)


577/ 550


7 Bedrooms


5 Bathrooms


4 Garages

Imágenes extra de la casa









(Fuente: Inmobiliaria Monserrat)

ANEXO B: Inversión Inicial

Tabla N°13: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL			
	Cantidad	Px. unitario	Monto
CASA			\$28.500.000,00
MUEBLES Y ÚTILES			
Cama 1 Plaza	5	\$2.000,00	\$10.000,00
Cama 2 Plazas	7	\$4.000,00	\$28.000,00
Colchon 1 Plaza	7	\$6.000,00	\$42.000,00
Colchon 2 Plazas	7	\$20.000,00	\$140.000,00
Sábanas 1 Plaza	7	\$1.000,00	\$7.000,00
Sábanas 2 Plazas	7	\$1.800,00	\$12.600,00
Acolchado 1 Plaza	7	\$1.800,00	\$12.600,00
Acolchado 2 Plazas	7	\$2.800,00	\$19.600,00
Mesas De Luz	11	\$1.500,00	\$16.500,00
Asientos P/ Hall	1	\$90.000,00	\$90.000,00
Juego De Living	1	\$30.000,00	\$30.000,00

Juego De Jardín	1	\$32.700,00	\$32.700,00
Mesa Comedor + 8 Sillas	1	\$35.000,00	\$35.000,00
Platos	12	\$200,00	\$2.400,00
Vasos	12	\$100,00	\$1.200,00
Ollas	4	\$1.500,00	\$6.000,00
Mueble De Recepción	1	\$15.000,00	\$15.000,00
Silla De Recepción	1	\$15.000,00	\$15.000,00
TOTAL Muebles			\$515.600,00
ELECTRO-HOGAR			
Heladera	1	\$70.000,00	\$70.000,00
Microondas	1	\$20.000,00	\$20.000,00
Cocina	1	\$35.000,00	\$35.000,00
Tv Smart 43"	1	\$50.000,00	\$50.000,00
Cámara De Seguridad	2	\$7.000,00	\$7.000,00
Computadora	1	\$65.000,00	\$65.000,00
Lavarropas Automático	1	\$50.000,00	\$50.000,00
TOTAL Electro			\$297.000,00
Instalaciones			\$100.000,00

Acondicionamiento del lugar			\$150.000,00
Página web			\$8.500,00
Total sin Casa			\$1.071.100,00
TOTAL			\$29.571.100,00

(Fuente: Elaboración propia)

ANEXO C: PRI

PERIODO DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN.

Para el caso de realizarse el proyecto, comprando la casa, utilizamos el método de Periodo de recuperación de la inversión (PRI), cuya fórmula es la siguiente:

$$PRI = N - 1 + \left[\frac{(FA)n-1}{(F)n} \right]$$

En donde:

- N** = Año en que el flujo acumulado cambia de signo.
- (FA)n-1** = Flujo de efectivo acumulado en el año previo a "N".
- (F)n** = Flujo neto de efectivo en el año "N" (en valor absoluto).

(Fuente: Comunidad.escom.ipn.mx- adm. de proyectos)

Según el cuadro de Flujo de Fondos en el año cinco, el flujo de fondos acumulado es de \$24.203.441,41 este valor no cubre la inversión inicial de más de veintinueve millones, por lo que se agregó de un año extra (seis) para poder realizar el cálculo. Además al final del año seis hay un ingreso por venta de la casa y bienes donde se le restó un año más de depreciación (\$29556030-\$274320) como se muestra a continuación.

Tabla N°14: Flujo de Fondos para PRI

		FLUJO DE FONDOS compra casa							
Inflación	AÑO	0	1	2	3	4	5	6	
37,84 %	Ventas		\$5.244.484,25	\$7.228.997,09	\$9.964.449,59	\$13.734.997,31	\$18.932.320,30		
	Gastos		(\$2.216.672,64)	(\$3.055.461,56)	(\$4.211.648,22)	(\$5.805.335,91)	(\$8.002.075,01)		
	Resultado Neto		\$3.027.811,61	\$4.173.535,53	\$5.752.801,37	\$7.929.661,41	\$10.930.245,29		
Tasa IG 25,00 %	Depreciaciones		(\$274.320,00)	(\$274.320,00)	(\$274.320,00)	(\$274.320,00)	(\$274.320,00)		
	Resultado antes de imp.		\$2.753.491,61	\$3.899.215,53	\$5.478.481,37	\$7.655.341,41	\$10.655.925,29		
	IG		(\$688.372,90)	(\$974.803,88)	(\$1.369.620,34)	(\$1.913.835,35)	(\$2.663.981,32)		
	Resultado después de imp.		\$2.065.118,71	\$2.924.411,65	\$4.108.861,03	\$5.741.506,06	\$7.991.943,96		
	Depreciaciones		\$274.320,00	\$274.320,00	\$274.320,00	\$274.320,00	\$274.320,00		
TNA 40,00 %	FF de operaciones		\$2.339.438,71	\$3.198.731,65	\$4.383.181,03	\$6.015.826,06	\$8.266.263,96		
	Inversión		(\$29.571.100,00)					\$29.556.030,00	
	FLUJO DE FONDOS		(\$29.571.100,00)	\$2.339.438,71	\$3.198.731,65	\$4.383.181,03	\$6.015.826,06	\$8.266.263,96	\$29.556.030,00
	VAN1		\$11.928.700,21						
	VANO		(\$17.642.399,79)						

(Fuente: Elaboración propia)

En el siguiente cuadro se muestran los flujos de fondo acumulados y el cálculo de PRI:

Tabla N°15: Cálculo de PRI

PERIODO DE RECUPERO (compra)		
Periodo	Flujo	Flujo acumulado
0	(\$29.571.100,00)	
1	\$2.339.438,71	\$2.339.438,71
2	\$3.198.731,65	\$5.538.170,35
3	\$4.383.181,03	\$9.921.351,38
4	\$6.015.826,06	\$15.937.177,44
5	\$8.266.263,96	\$24.203.441,40
6	\$11.368.267,58	\$35.571.708,98
a=		5
b=	\$29.571.100,00	
c=	\$24.203.441,40	
d=	\$35.571.708,98	
PRI=	a+(b-c)/d=	5,15089684336637
	meses	0,150896843366373
	meses	1,81076212039647
	días	0,810762120396472
	días	24,3228636118942
		5 años 1 mes y 24 días

(Fuente: Elaboración propia)

Como se muestra en el cálculo, el periodo de recuperación es de cinco años, un mes y veinticuatro días.

Como vemos, el PRI, no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, pero sirve para tener una idea aproximada en el corto plazo de la cantidad mínima de años que tomará recuperar los fondos invertidos. Esto deja ver que el periodo en que se realizará el proyecto es demasiado corto como para recuperar la inversión y llegar a generar ganancias.

CÁLCULO DE PRI EN CASO DE ALQUILER

Tabla N° 16: Cálculo de PRI II

PERIODO DE RECUPERO (alquiler)		
Periodo	Flujo	Flujo acumulado
0	(\$1.071.100,00)	
1	\$1.217.126,21	\$1.217.126,21
a=		0
b=	\$1.071.100,00	
c=	\$0,00	
d=	\$1.217.126,21	
PRI=	0,880023773828693	
	meses	10,5602852859443
	días	16,8085585783296
		10 meses y 16 días

(FUENTE: Elaboración propia)

El periodo de recuperación de la inversión en caso de alquiler es de diez meses y diecisiete días.

ANEXO D: Cuestionario

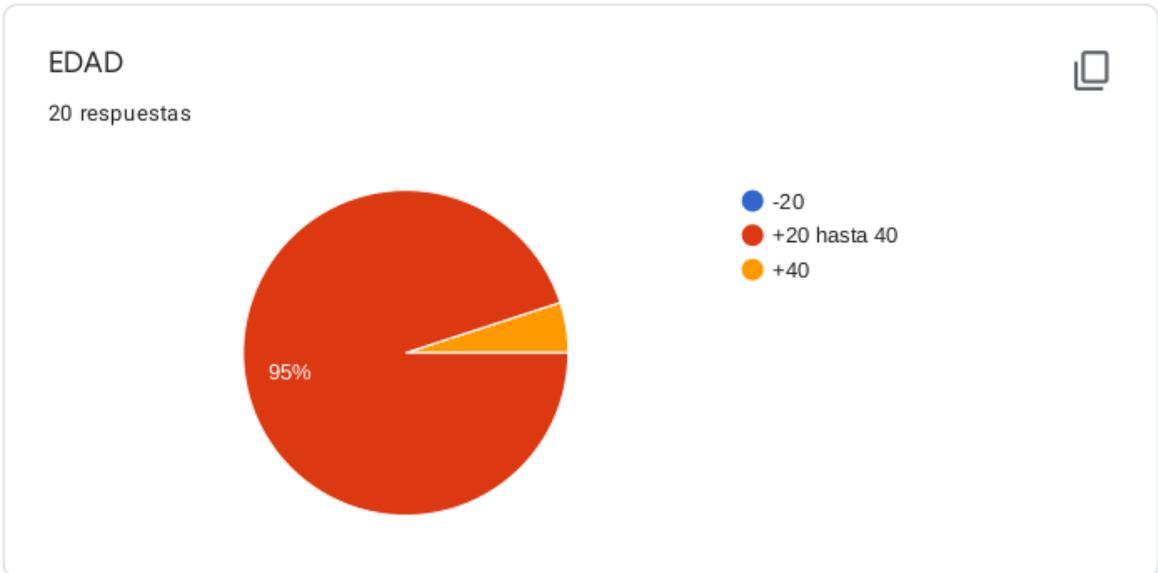
RELEVAMIENTO

La encuesta se realizó a través de formularios de Google Drive, con preguntas propias. A continuación se muestran los datos del análisis:

Cuestionario rápido

20 respuestas

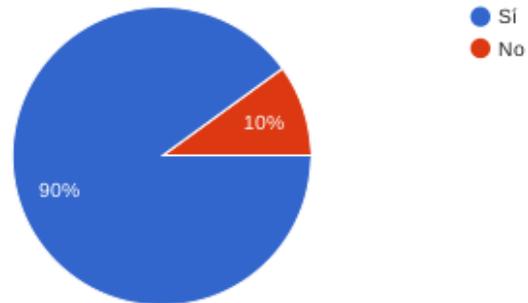
[Publicar datos de análisis](#)



Cuestionario rápido

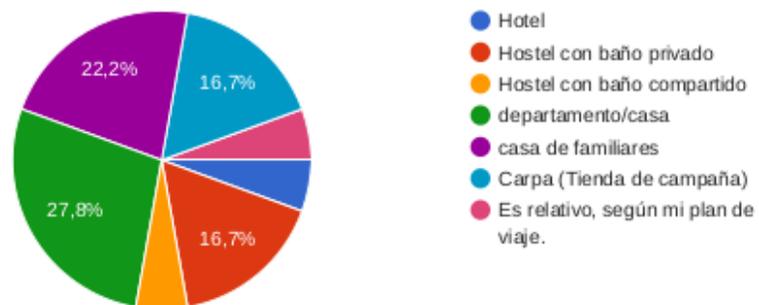
¿Realizas viajes frecuentemente? (al menos una vez al año, incluyendo viajes cortos y de fin de semana)

20 respuestas



Si tu respuesta fue "SI" ¿Dónde te hospedas generalmente?

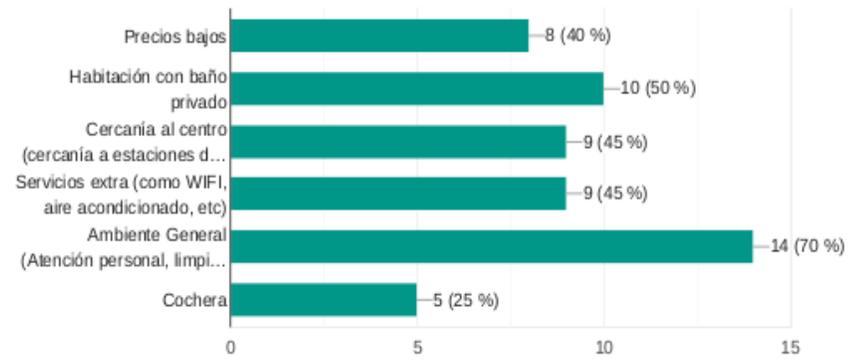
18 respuestas



Cuestionario rápido

Si buscaras hospedaje en Mendoza- Argentina ¿Qué priorizarías a la hora de buscar hospedaje?

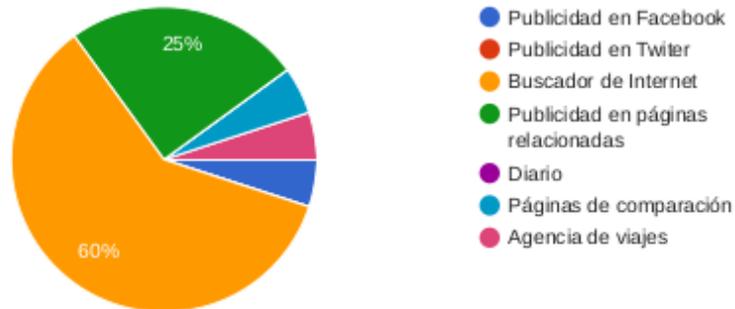
20 respuestas



Cuestionario rápido

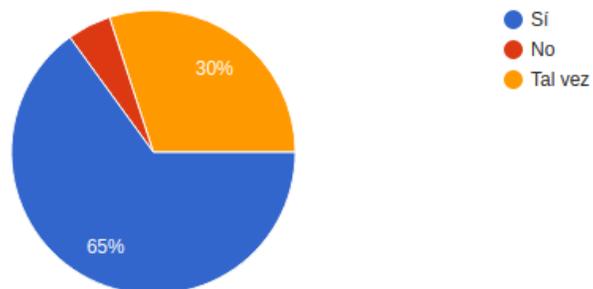
¿Qué medio es el que más utilizas o utilizarías para buscar hospedaje?

20 respuestas



¿Piensas que la demanda de hospedaje justifica la apertura de un nuevo hostel en la Ciudad de Mendoza? .(Recuerde que para responder debe tomar en cuenta solo hasta Noviembre 2019, previo a la Pandemia)

20 respuestas



ANEXO E: IR**ÍNDICE DE RENTABILIDAD (Relación Costo-Beneficio)**

Este índice nos muestra el rendimiento que cada peso invertido en el proyecto genera, descontado al valor presente. Según este método, son aceptables los proyectos que tengan un IR mayor a 1.

Se obtiene dividiendo el valor actual de los ingresos netos sobre la inversión inicial.

La fórmula es la siguiente:

$$IR = \frac{VPN}{I_0}$$

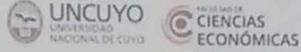
En este caso, el cálculo sería el siguiente:

Tabla N° 18: Índice de rentabilidad

IR=	VPN	\$4.209.673,73
	I0	\$1.071.100,00

IR= **3,930234085828**
21

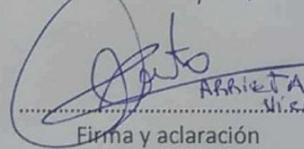
Como dijimos, según este método son aceptables los proyectos que tengan un IR mayor a 1, por lo que el proyecto en caso de alquiler debería ser aceptado bajo este criterio.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 20/8/2021


Victoria Arrieta
Firma y aclaración

25 152
Número de registro

Nº 35.417.276
DNI