



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

The logo for Puesta del Sol Hotel, featuring a stylized sun rising over a horizon line, with a star above it.

# Puesta del Sol

**HOTEL**

## PLAN DE NEGOCIOS

Trabajo de investigación carrera Licenciatura en Administración

POR

Candela Chacón

29.046

[chaconcandela@hotmail.com](mailto:chaconcandela@hotmail.com)

DIRECTORA

María Eugenia Godoy

## **ÍNDICE**

<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
Objetivo.....	4
Marco Teórico.....	4
Método de Investigación.....	5
Palabras Clave.....	5
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL</b> .....	<b>6</b>
Descripción general de la empresa.....	6
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO</b> .....	<b>8</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	<b>8</b>
Análisis del microentorno.....	9
Variables de nivel 1.....	9
Variables de nivel 2.....	21
Análisis del macroentorno.....	25
Variables de nivel 3.....	25
<b>ANÁLISIS INTERNO</b> .....	<b>32</b>
Cultura organizacional.....	32
Estructura.....	34
Oferta de Valor.....	42
Cadena de Valor.....	43
<b>ANÁLISIS FODA</b> .....	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO III: MODELO CANVAS</b> .....	<b>52</b>
Segmento de Mercado.....	53
Propuesta de Valor.....	55
Canales.....	57
Relaciones con Clientes.....	61
Fuente de Ingresos.....	62
Recursos Clave.....	63
Actividades Clave.....	67
Asociaciones Clave.....	68
Estructura de Costos.....	69
<b>FLUJO DE FONDOS</b> .....	<b>70</b>
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES</b> .....	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>79</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un plan de negocios para el hotel Puesta del Sol. A través de la investigación se busca generar un plan estratégico que permita crear ventaja competitiva y así obtener mejores resultados sostenidos en el tiempo.

La decisión de abordar esta investigación parte de la intención de la autora, de hacer un análisis profundo de la empresa familiar y darle un marco formal a lo que hasta ahora se ha hecho desde la intuición y la experiencia.

Se comenzó estudiando las variables del entorno bajo las cuales opera la organización; analizando la empresa bajo análisis, respecto a la competencia y los clientes, como también en conjunto con las variables macroeconómicas, sobre todo en el contexto de pandemia que se vive actualmente y cómo este afecta a la empresa y sus decisiones.

Además, se realizó un exhaustivo análisis de la situación interna, que permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de establecer estrategias que potencien las primeras y reduzcan o eliminen el impacto de las últimas.

Finalmente, se desarrolló el modelo de negocio Canvas, que permite describir y gestionar modelos de negocios con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas que se aplicarán en la estructura, procesos y sistemas de la empresa.

### **Objetivos específicos:**

- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa a partir del análisis del entorno externo e interno para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Definir la estrategia de marketing
- Diseñar un plan de negocios, que describa las bases sobre las cuales la empresa crea, proporciona y capta valor.

### **Marco Teórico**

El trabajo comenzará con una reseña de la empresa, sus antecedentes y la situación actual de la industria.

En el segundo capítulo se abordará el análisis externo utilizando principalmente el modelo sugerido por Hugo Ricardo Ocaña en su libro “Dirección estratégica de los negocios” (2016), estudiando el comportamiento de las variables que intervienen en el entorno competitivo donde la empresa desarrolla su actividad.

Luego para el estudio del análisis interno se utilizará como referencia bibliografía utilizada durante la carrera y el libro del autor José Ramón Gallardo Hernández, “Administración estratégica de la visión a la ejecución”.

Del resultado del análisis interno y externo, se realizará una síntesis con la herramienta “FODA”, donde se plasman las fortalezas y debilidades de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno. Luego se trazarán cursos de acción a seguir.

Finalmente, en el último capítulo, se desarrollará el modelo de negocios, utilizando como herramienta el modelo Canvas creado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, donde a través de nueve módulos básicos se describen las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

## **Método de Investigación**

El trabajo está basado en una investigación exploratoria, respaldada por bibliografía referida al caso de estudio y algunas otras utilizadas durante la carrera. También se utilizaron fuentes como entes de turismo, páginas web, diarios, artículos de revistas y entrevistas a directivos del sector.

Además, se complementa dicha investigación con información proveída por trabajadores, documentos y la experiencia de los dueños de la empresa.

## **Palabras claves**

Hotel

Turismo

Estrategia

Plan de negocios

Propuesta de valor

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL

En el presente trabajo de investigación se realizará un plan de negocios para el hotel Puesta del Sol. Debido a su rápido crecimiento, no planificado, es necesario enmarcar a la empresa en un contexto más formal aprovechando su potencial crecimiento y rentabilidad.

### **Descripción General de la Empresa:**

El hotel Puesta del Sol es una empresa fundada en 1994 por la familia Chacón, constituida por Iris y Raúl junto a sus cinco hijos, esta se encuentra situada en San Rafael en un predio de 2 hectáreas ubicada en una antigua finca de olivos, en la que coexiste con otra empresa de salones de fiestas, Moment's. Ambas pertenecientes a la misma familia.

La principal motivación para fundar el hotel fue la necesidad económica ya que eran una familia numerosa y además sus hijos comenzaron a formar las suyas.

En sus comienzos, el complejo contaba con una capacidad para 150 plazas distribuidas en 24 habitaciones de 4, 6, 8 y 12 pasajeros, sin baños privados y el edificio se dividía en un ala de hombres y otra de mujeres, con baños comunitarios y duchas. Pero debido a la constante demanda del mercado por obtener cada vez más servicios, en conjunto con el crecimiento sostenido del turismo, el hotel fue agregando habitaciones con baño privado y reestructurando las existentes.

Los salones de fiestas se utilizaban como espacios multifunción (comedores, salones de conferencias, fiestas para huéspedes, reuniones varias y sólo los fines de semana se utilizaba como salón para fiestas locales). Los parques, como lo siguen siendo actualmente, están destinados a la realización de deportes al aire

libre, con cancha de vóley playero, fútbol, dos piscinas muy amplias, zonas de descanso, estacionamientos y circulación.

A lo largo de los años la empresa fue teniendo un gran crecimiento. En el año 2007 se construyó una cocina y comedor exclusivos para el hotel con capacidad para 200 personas, 17 habitaciones en primer piso y luego en una segunda etapa, en el año 2013 se construyeron 10 habitaciones más. En el 2019 se construyó otra ala que cuenta 64 habitaciones.

Actualmente el complejo cuenta con 145 habitaciones con capacidad para 360 plazas aproximadamente, siendo el hotel con mayor capacidad en la ciudad de San Rafael. En su mayoría son dobles o triples, todas con baño privado, aire acondicionado, tv, ropa de cama, toallas e insumos para aseo personal, caja de seguridad, servicio de lavandería, restaurante con menús fijos, servicio de excursiones, etc.

Al principio se trabajaba sólo con grupos estudiantiles y luego se fueron captando otros grupos como los de tercera edad, deportivos, individuales y extranjeros. Durante algunos años formó parte de la International Youth Hostel Federation (IYHF), que nuclea una red de hostels para gente joven en todo el mundo. Hoy en día el hotel trabaja todo el año con grupos y familias, pero paralelamente recibe pasajeros de forma particular.

En la actualidad la empresa cuenta con 30 empleados fijos y en temporada ascienden a 43 aproximadamente. A lo largo de los años la empresa ha ido creciendo tanto a nivel vertical como horizontal, el objetivo es continuar estructurando la organización hasta llegar a un punto óptimo.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

#### ANÁLISIS EXTERNO

El entorno competitivo de un sector de negocios es un ámbito complejo y cambiante donde intervienen múltiples variables que impactan en los objetivos de la empresa. Por lo tanto, es importante conocer el comportamiento de estas para determinar el atractivo del sector. Si las variables favorecen a los objetivos de la empresa se van a considerar como oportunidades, caso contrario, se constituyen en amenazas.

Los factores que configuran el entorno pueden clasificarse en dos grandes grupos y dentro de ellos vamos a dividirlos en tres niveles de acuerdo al grupo que pertenezcan:

**MICROENTORNO**: son todos aquellos factores que tienen una vinculación directa con la empresa, es decir, agentes que pueden afectar o variar la actividad que se desarrolla, pero, aun así, escapan de nuestro control.

- ❖ Variables de nivel 1: clientes, empresa bajo análisis y competencia.
- ❖ Variables de nivel 2: proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, actores estatales y no estatales.

**MACROENTORNO**: factores que pueden tener impacto en el conjunto de la población y, por lo tanto, afectar en cierta medida a la toma de decisiones, pero no se pueden cambiar ni influenciar de ninguna forma.

- ❖ Variables de nivel 3: variables económicas, variables legales, variables tecnológicas, variables demográficas y variables políticas.



Dichos parámetros se evaluarán para verificar las condiciones favorables o desfavorables que ellas presenten, clasificándose en:

- Gran amenaza: valor “1”
- Leve amenaza: valor “2”
- Leve oportunidad: valor “4”
- Gran oportunidad: valor “5”

Finalmente se procederá a realizar un promedio simple de los tres niveles de variables considerados, donde:

- Valor final  $> 3$ : sector favorable
- Valor final  $< 3$ : sector desfavorable
- Valor final  $= 3$ : sector equilibrado

#### ❖ **ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1:**

### **CLIENTES**

#### **1. CLIENTES ACTUALES**

##### **a. Cientes- Demanda**

- **Tamaño de mercado** (ver variante de la BCG): El tamaño de mercado es grande ya que, a pesar de existir gran número de competidores, la demanda es elevada, sobre todo en temporadas altas (vacaciones de verano, invierno y fines de semana largos). Sumado a esto el hotel cuenta con la ventaja de tener la mayor capacidad en su categoría, lo que le permite cubrir esta demanda.

- **Crecimiento de mercado:** Para el año 2018 (épocas anteriores a la pandemia), la provincia de Mendoza había recibido 3,75 millones de turistas, y esta variable había crecido en forma sostenida entre 2015 y 2018. Para ese mismo año, la actividad del turismo representaba el 6% del producto bruto geográfico de Mendoza y generaba 45.000 puestos de trabajo, sólo considerando el empleo directo, según datos oficiales<sup>1</sup>. El crecimiento del turismo en San Rafael ha ido incrementándose en forma constante. Según el director de turismo de la municipalidad de San Rafael, Javier Muñoz, la ocupación turística creció en un 8.66% en enero del 2020 respecto al mismo periodo del año anterior. Los números son muy auspiciosos y muestran que San Rafael se ha consolidado como uno de los destinos más importantes del país en materia de turismo.

A pesar de que el 2020 fue un año complicado para el turismo por la pandemia, en diciembre se pudieron reabrir las puertas con mucha incertidumbre, pero las noticias fueron positivas. En enero ingresaron a San Rafael un promedio de 80 mil turistas y en febrero 82 mil, por día han gastado alrededor de 4.500 pesos, lo que arroja que en total han dejado en el departamento 730 millones de pesos.

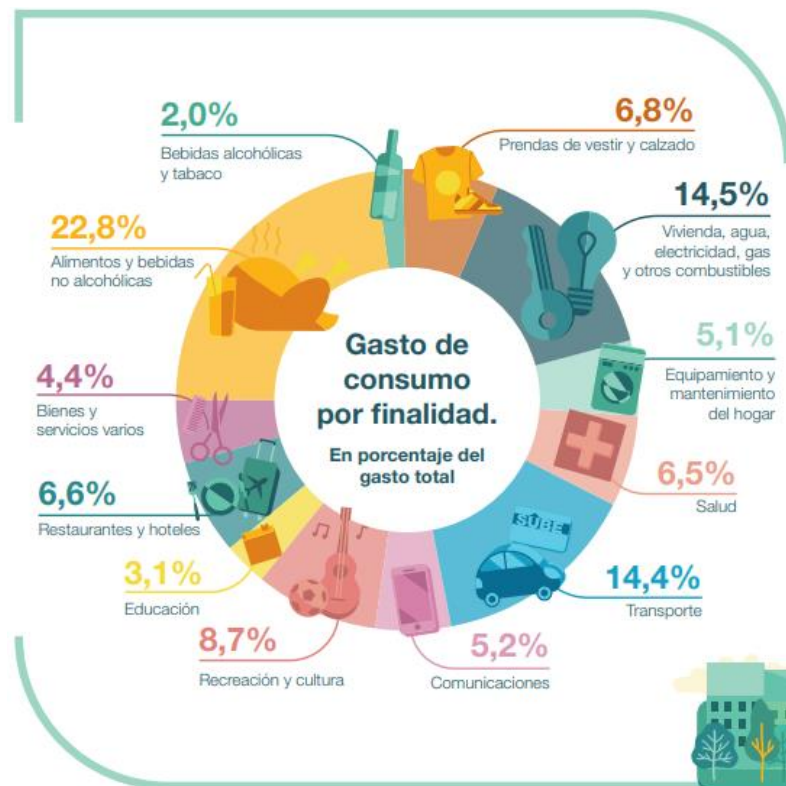
Muñoz expresó que estas cifras han superado las de 2020 y se acercaron a una temporada récord.

- **Elasticidad de la demanda:** El sector presenta una elasticidad de la demanda media-alta ya que al subir los precios las ventas disminuyen, pero por otro lado la empresa busca suplir estas variaciones adaptándose a la situación económica para mantener a los clientes fieles.
- **Propensión al consumo:** Según el último censo del INDEC, entre el 2017 y 2018, el gasto de consumo en restaurantes y hoteles promedio

---

<sup>1</sup> 2021/20/02. Turismo en Mendoza: los números en rojo. Mendoza post

fue de un 6,6%. Como se puede observar las personas menores a 65 años destinan mayor parte de sus ingresos en estas actividades. Por lo tanto, podemos concluir que al no ser un producto de primera necesidad durante el año su consumo es regular y en temporadas altas (vacaciones y fines de semana largos) se podría considerar medio- alto.



FUENTE: INDEC, Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018. Resultados preliminares

Cuadro 1.2.3

Gasto de consumo de los hogares por tipo de hogar y finalidad del gasto, en porcentaje.  
Total del país. Años 2017-2018

Finalidad del gasto	Total	Tipo de hogar				Extendido
		Unipersonal menor a 65 años	Unipersonal de 65 años y más	Nuclear sin hijos/as	Nuclear con hijos/as	
<b>Total del gasto de consumo</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Alimentos y bebidas no alcohólicas	22,8	15,7	23,2	21,3	22,9	26,7
Bebidas alcohólicas y tabaco	2,0	2,5	1,7	2,1	1,8	2,2
Prendas de vestir y calzado	6,8	7,4	4,8	5,9	7,1	7,0
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	14,5	22,9	17,3	15,6	13,2	13,6
Equipamiento y mantenimiento del hogar	5,1	4,6	9,1	5,4	5,1	4,3
Salud	6,5	5,5	12,4	9,4	5,6	6,2
Transporte	14,4	12,6	7,8	14,9	15,2	13,6
Comunicaciones	5,2	5,1	5,0	5,1	5,0	5,6
Recreación y cultura	8,7	9,1	8,7	8,1	9,0	7,9
Educación	3,1	1,8	0,4	0,8	4,3	2,4
Restaurantes y hoteles	6,6	8,3	5,1	6,7	6,4	6,4
Bienes y servicios varios	4,4	4,6	4,4	4,7	4,5	4,0
Gasto medio mensual por hogar (relativo al promedio nacional)	<b>100,0</b>	76,6	56,7	99,6	114,1	91,4
Gasto medio mensual per cápita (relativo al promedio nacional)	<b>100,0</b>	194,4	143,9	126,4	83,3	58,2

Fuente: INDEC, Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018. Resultados preliminares.

FUENTE: INDEC, Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018. Resultados preliminares

- **Poder adquisitivo:** Los clientes poseen un poder adquisitivo medio, en su mayoría son personas de clase media y clase media-baja.

b. Cientes-empresa

- **Relación clientes actuales/clientes potenciales:** La participación de mercado es media ya que a pesar de existir gran cantidad de competidores la participación está repartida de manera más o menos equitativa entre todos ellos. Sin embargo, el hotel cuenta mayor cantidad de plazas en promedio que el resto.
- **Costo de cambio a la competencia de los clientes:** es bajo, no existen barreras significativas que dificulten el pase del cliente de una

empresa a la otra, debido al gran número de competidores que ofrecen productos similares a precios competitivos.

- **Demanda de servicios:** Por lo general la demanda de servicios adicionales al producto es baja. Por encontrarse en una zona que no es céntrica el hotel cuenta con servicios como bar, restaurante, pileta, regionales, alquiler de bicicletas, etc.
- **Cercanía geográfica:** El hotel se encuentra en un predio rodeado de parque a 3,5 km del km 0 de la ciudad. Esto constituye una ventaja para los clientes que deseen un contexto de desconexión y descanso.
- **Hábitos de compra:** Durante mucho tiempo la temporada alta, que es donde más demanda existe, era solamente en vacaciones de invierno, verano y semana santa, pero desde hace ya un tiempo con la aparición de los feriados puentes, la demanda también se incrementó en esas fechas. La estadía media bajó de 4,2 días en 2020 a 3,8 este año, algo esperable por el menor poder adquisitivo de la gente y la prudencia frente al virus.<sup>2</sup>  
Desde hace unos pocos años atrás los viajeros disponen de mayores medios para contratar la estadía, no solo teléfono y correo como lo hacían antes, sino que hoy en día también pueden hacerlo mediante plataformas de reservas, página web, redes sociales, agencias de viaje, etc.
- **Sensibilidad al precio:** La sensibilidad al precio es alta, pero desde la empresa se trata de contrarrestar esta variable acompañando los precios de acuerdo a la situación económica del país para mantener a los clientes fieles.

---

<sup>2</sup> 2021/28/02. Turismo en pandemia: la temporada 2021 dejó 22 millones de turistas y gastos directos por \$201.158 millones. Confederación Argentina de la Mediana Empresa.

## 2. CLIENTES POTENCIALES

### a. Cientes- competencia

- **Tamaño de los clientes potenciales:** al existir mucha demanda en el sector, sobre todo en temporadas altas, el número de clientes que le compran a la competencia o no compran estadías en hoteles de esta categoría es elevado. Las ventas de los distintos competidores son más o menos equitativas. El volumen de ventas del hotel se encuentra por arriba de la mayoría debido a que posee más capacidad que el resto.
- **Costo de cambio de clientes a la empresa:** bajo, como se mencionó anteriormente las características de los servicios ofrecidos por parte de los demás no difieren mucho de los de la empresa analizada. Los clientes que se ganan de la competencia son por la falta de servicio, incumplimiento de lo acordado o capacidad de la empresa para alojar a más de un grupo de la misma empresa.
- **Fidelización por precios:** En el mercado donde se desenvuelve la empresa es más importante el precio a la hora de fidelizar clientes que la calidad. Por lo que esta constituye una variable importante. Existe una muy buena relación precio-calidad.
- **Fidelización por diferencias:** Como se dijo anteriormente esta variable no es relevante para el mercado con el que trabaja el hotel. Las empresas en general no concentran sus esfuerzos en diferenciarse de la competencia.

## EMPRESA

### 1. EMPRESA- CLIENTES ACTUALES

#### a. Canales de distribución

- **Número de intermediarios dentro del canal:** Existen varios distribuidores dentro del canal, orientados a distintos tipos de público con el objetivo de llegar a distintos tipos de clientes.

Por un lado, el hotel vende de forma directa, en su mayoría a clientes intermediarios que ya conocen la empresa o nuevos clientes que llegan a la empresa por recomendación de un tercero.

En menor medida a clientes particulares, mediante plataformas de reservas como Booking y Despegar donde el hotel los capta mayormente en fines de semana largos, vacaciones de invierno y verano.

Por último, los principales clientes son las agencias mayoristas de viajes con las que el hotel recibe grupos todo el año.

- **Disponibilidad de intermediarios sustitutos:** existen muchos sustitutos dentro del canal ya que el turismo en Argentina representa una de las principales actividades económicas.
- **Costo de cambio de intermediarios:** El costo de cambio es medio, existen algunos intermediarios que debido a su prestigio y número de ventas poseen un poder de negociación que les permite fijar condiciones o restricciones, asimismo el hotel por su trayectoria y características distintivas en cuanto a capacidad, servicios, excursiones, comedor, espacios verdes, piscinas y otras características resulta atractivo para estos por lo que también tiene cierto grado de poder.

- **Amenaza del canal de integración hacia atrás:** Es muy poco frecuente que los intermediarios decidan tener sus propios hoteles, no es conveniente económicamente, se dedican solo a la venta.
- **Cooperación con intermediarios del canal:** Existe relación de cooperación mutua entre el hotel y los intermediarios como ajuste de fechas, horarios, actividades, tarifas promocionales, etc.

b. Empresa- clientes- competencia (Rivalidad competitiva)

- **Número de competidores importantes:** por sus características el hotel está inscripto como complejo turístico, pero a pesar de la denominación compite por el mismo público que los hoteles de categoría 3 estrellas en San Rafael, algunos de ellos son: Kalton, Nitra II, Nuevo mundo, San Rafael, Valle Grande, Puelches, Tierra Mora, Alas y Cavis.
- **Homogeneidad de las empresas:** Es media–alta, ya que como se comentó anteriormente existen dentro de la categoría varios hoteles que ofrecen los mismos productos para un mismo segmento y cobertura geográfica. En lo que difieren es en capacidad y servicios extras.
- **Especificidad de activos:** la especificidad de activos es media, no se necesita tecnología ni maquinaria compleja para iniciarse en el negocio, pero si es necesaria infraestructura y bienes que requiere un hotel para brindar el servicio de alojamiento a los huéspedes.
- **Crecimiento de la industria:** El crecimiento de la industria hotelera en San Rafael ha crecido de forma constante en los últimos años, ya



que se encuentra como uno de los destinos turísticos más importantes del país.

- **Costos fijos del sector:** Los costos fijos forman parte importante de la estructura de costos, por lo que se busca tener mucho volumen de ventas y así cubrir estos costos y mejorar la rentabilidad manteniendo los precios medianamente estables.
- **Variedades de productos comercializadas:** El hotel cuenta con 145 habitaciones, las cuales se dividen en las siguientes categorías con distintas tarifas respectivamente: sector interno, sector superior y sector externo (especialmente equipadas para grupos).

## COMPETENCIA

### 1. EMPRESA- COMPETENCIA

- **Grado de iniciativa de competencia:** dentro del sector las empresas no tienen grandes iniciativas, salvo en situaciones determinadas que necesiten realizar más ventas.
- **Capacidad del competidor/es principal/es:** Actualmente los competidores cuentan con las siguientes capacidades:
  - Kalton: 90 plazas.
  - Nitra II: 170 plazas.
  - Nuevo mundo: 96 plazas.
  - San Rafael: 160 plazas.
  - Valle Grande: 100 plazas.
  - Puelches: 100 plazas
  - Tierra Mora: 129 plazas

- Alas:80 plazas
- Cavis: 72 plazas
  
- **Política de precios del competidor:** Todos los competidores manejan precios parecidos, buscan mantener la relación precio-calidad.

**TABLA 1: Análisis de las variables de nivel 1**

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
<b>CLIENTES</b>						<b>3,7</b>
<b>Clientes - Demanda</b>						<b>3,6</b>
Tamaño del mercado	Grande con capacidad de cubrir demanda				X	5
Crecimiento del mercado	Constante en ascenso				X	5
Elasticidad de la demanda	Media- alta		X			2
Propensión al consumo	Media			X		4
Poder adquisitivo	Medio-bajo		X			2
<b>Clientes - Empresa</b>						<b>3,7</b>
Relación clientes actuales/clientes potenciales	Alto				X	5
Costo de cambio a la competencia	Bajo		X			2
Demanda de servicios	Baja				X	5
Cercanía Geográfica	Alto				X	5
Hábitos de compra	Predecibles			X		4
Sensibilidad al precio	Alta	X				1
<b>Clientes - Competencia</b>						<b>3,8</b>
Tamaño de clientes potenciales	Grande				X	5
Costo de cambio de clientes a la empresa	Medio-bajo			X		4
Fidelización por precios	Alta				X	5
Fidelización por diferencias	Baja	X				1

<b>EMPRESA</b>							<b>3,8</b>
<b>Canales de Distribución</b>							<b>3,8</b>
Nº de intermediarios dentro del canal	Muchos					<b>X</b>	5
Disponibilidad de intermediarios sustitutos	Muchos					<b>X</b>	5
Costo de cambio de los intermediarios	Medio		<b>X</b>				2
Amenaza del canal de integración hacia atrás	Baja		<b>X</b>				2
Cooperación con intermediarios del canal	Alta					<b>X</b>	5
<b>Empresa - Clientes - Competencia</b>							<b>3,8</b>
Nº competidores importantes	Media- Alta		<b>X</b>				2
Homogeneidad de empresas	Media- Alta				<b>X</b>		4
Especificidad de activos	Media				<b>X</b>		4
Crecimiento de la industria	Alto					<b>X</b>	5
Costos fijos del sector	Medio- Alto				<b>X</b>		4
Variedad de productos comercializados	Medio- Alto				<b>X</b>		4
<b>COMPETENCIA</b>							<b>3,7</b>
Grado de iniciativa de la competencia	Bajo					<b>X</b>	5
Capacidad del competidor principal	Medio-alta		<b>X</b>				2
Política de precios del competidor	Similar				<b>X</b>		4
<b>VALOR FINAL VARIABLES DE NIVEL 1</b>							<b>3,7</b>

Fuente: elaboración propia

*Las variables de nivel 1 presentan un sector favorable, las variables relacionadas con los clientes arrojaron un valor de 3,7; las correspondientes a la empresa 3,8 y respecto a la competencia 3,7.*

❖ **ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2:**

**PROVEEDORES**

- **Número de proveedores importantes:** Existen varios proveedores de distintos insumos importantes, lo que les da esta cualidad no es la calidad de los productos sino por la capacidad que tienen de responder a las cantidades requeridas.
- **Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor:** existen varios sustitutos para los productos del proveedor, como se mencionó anteriormente las empresas con las que se trabajan tienen la capacidad de responder con las cantidades necesarias, lo que a lo mejor no es algo que puedan cumplir el resto de forma constante.
- **Costo de cambio de los proveedores:** el costo de cambio de proveedores es bajo ya que no cuentan con ninguna característica especial en cuanto al producto, si representa un mayor problema el incumplimiento de tiempos de entregas, calidades, formas de pago o cantidades.

**POSIBLES NUEVOS INGRESANTES**

Barreras directas:

- **Diferenciación del producto:** no existe gran diferenciación del servicio dentro de una misma categoría con la que compite el hotel en San Rafael, ya que se valoran más los precios que las diferencias del servicio.

- **Acceso a canales de distribución:** el acceso a los canales de distribución es sencillo, existen muchas empresas en la actividad turística que pueden servir de facilidad para llegar a los clientes. Lo que puede ser más complicado es acceder y satisfacer a las empresas más grandes quienes tienen un ritmo constante de ventas durante todo el año.
- **Requerimiento de capital:** El sector hotelero no es un sector que requiera grandes inversiones en tecnología, innovación o conocimientos, pero si es necesaria la inversión en bienes e infraestructura para prestar el servicio de alojamiento a los clientes.

### PRODUCTOS SUSTITUTOS

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** existen un número importante de establecimientos sustitutos cercanos, dentro de ellos podemos identificar: Apart Hotel, Posada, Hostería, Cabañas, Bed & Breakfast y Hospedaje rural.
- **Costo de cambio del usuario:** el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es mínimo, depende mucho de las preferencias personales en cuanto a los distintos servicios adicionales.

### ACTORES ESTATALES

- **Entes reguladores:** El sector hotelero se encuentra supervisado por la secretaría de turismo, secretaría de trabajo y la municipalidad, quien otorga la habilitación municipal.
- **Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas:** las actividades del hotel rinden cuentas a AFIP y ATM.

## **ACTORES NO ESTATALES**

- La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina representa a toda la actividad hotelera y gastronómica del país. Su objetivo es defender los intereses del sector y colaborar en el desarrollo de la hotelería, la gastronomía y el turismo.
- Cámara de turismo de San Rafael: es una entidad privada, integrada por prestadores de servicios turísticos de todas las actividades con el objetivo de defender los intereses del sector. La componen empresas dedicadas a la hotelería, gastronomía, agencias de viajes, operadores mayoristas, prestadores de turismo de aventura, bodegas, casas de artículos regionales, etc.

**TABLA 2: Análisis de las variables de nivel 2**

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
<b>PROVEEDORES</b>						<b>3,3</b>
Número de proveedores importantes	Medio- Alto			X		4
Disponibilidad de sustitutos del proveedor	Medio- Alto			X		4
Costo de cambio de los proveedores	Medio- Bajo		X			2
<b>POSIBLES NUEVOS INGRESANTES</b>						<b>2,3</b>
<b>Barreras directas</b>						<b>2,3</b>
Diferenciación del producto	Bajo		X			2
Acceso a los canales de distribución	Accesible	X				1
Requerimiento de capital	Medio			X		4
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>						<b>1</b>
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Muchos	X				1
Costo de cambio para el usuario	Bajo	X				1
<b>ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES</b>						<b>5</b>
Entes reguladores	Alto				X	5
Organizaciones públicas de fiscalización y control de actividades económicas	Alto				X	5
Contribución de organizaciones no gubernamentales	Alto				X	5
<b>VALOR FINAL VARIABLES DE NIVEL 2</b>						<b>2,9</b>

Fuente: elaboración propia



Las variables de nivel dos presentan un promedio levemente desfavorable, lo que muestra un sector con mucha competencia, pero al mismo tiempo distintos actores estatales que regulan la industria, para que la competencia sea en igualdad de condiciones.

### ❖ ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 3

#### ENTORNO ECONÓMICO

Condiciones y tendencias observadas en la economía que pueden influir en las actividades de la organización.

- **Tasa de inflación:** en Argentina viene aumentando de forma sostenida hace muchos años, hoy en día es la segunda más alta de Latinoamérica, por detrás de Venezuela y una de las más elevadas del mundo. En el 2019 la inflación fue del 53,8%<sup>3</sup> y en el año 2020 cerró con una inflación anual del 36,1%<sup>4</sup>. Con la aparición del coronavirus, el país vivió más de un mes de paralización industrial y confinamiento completo de la ciudadanía (del 20 de marzo al 26 de abril), más otros tres meses de actividad y consumo débiles, lo que redujo las presiones inflacionarias. En el primer trimestre del 2021 la subida ya es del 13%.

El aumento sostenido en el nivel de precios de los bienes y servicios a lo largo de los años, junto con que los salarios no aumentan en la misma proporción, lleva a una pérdida de poder adquisitivo y disminución del consumo.

---

<sup>3</sup> 2020/15/01. La inflación argentina fue en 2019 del 53,8%, la más elevada en 28 años. EL PAÍS

<sup>4</sup> 2021/14/01. Argentina cierra 2020 con una inflación del 36,1%. EL PAÍS

La empresa para hacer frente a la inflación principalmente busca acopiar mercadería para así no tener que trasladar la devaluación a las tarifas y mantener precios accesibles con los que la gente pueda seguir viajando.

- **Tipo de cambio:** la devaluación del peso respecto al dólar fue en 2020 muy superior a la inflación: en enero de 2020, en el mercado libre, un dólar se compraba por 78 pesos y un año después en el mismo mes un dólar costaba 160 pesos. Ese dato es un ejemplo de lo que continúa pasando y podría empujar a los ahorradores argentinos a seguir comprando dólares, forzando nuevas devaluaciones y alzas de precios<sup>5</sup>.

Esta variable en términos parciales puede considerarse positiva ya que al estar cada vez más alto el dólar es más difícil adquirirlo para la gente de clase media, así como también viajar al exterior, por lo que se ha incrementado el turismo interno nacional.

- **Ciclo económico:** la economía argentina ya enfrentaba un crítico cuadro macroeconómico, antes que comenzara la pandemia, caracterizado por la coexistencia de registros inflacionarios muy elevados y un intenso y persistente proceso recesivo, que se ha traducido en marcados niveles de desocupación, precariedad y pobreza. Con la llegada del coronavirus esta situación no hizo más que acentuarse, siendo uno de los países más golpeados del mundo en 2020, sin poder acceder a los mercados de crédito, como han hecho tantas otras naciones para financiar la crisis sanitaria.

---

<sup>5</sup> 2021/14/01. Argentina cierra 2020 con una inflación del 36,1%. EL PAÍS

## ENTORNO SOCIAL-DEMOGRÁFICO-CULTURAL

La cultura, la sociedad y cómo ésta esté compuesta, afectan y determinan el entorno de una empresa. Estas variables determinan el poder adquisitivo, los patrones de consumo y otros comportamientos que permiten determinar el mercado y el público objetivo para brindar determinado producto o servicio.

- **Composición de la población:** Según el INDEC la mayor parte de la población se encuentra en personas de entre 15 y 65 años, mayoritariamente son más las mujeres que los hombres. Esta variable en una situación normal es positiva para el sector teniendo en cuenta que el público de interés va desde parejas y familias hasta jubilados (que son quienes viajan en cualquier época del año). Hoy en día con la pandemia la situación es distinta ya que la gente grande es la que más temor tiene de viajar y contraer coronavirus.
- **Actitud y propensión al gasto:** como se comentó anteriormente según el INDEC, el gasto en hoteles y vacaciones de los hogares argentinos no es de los más elevados, pero se encuentra por encima de la media por lo que representa una ventaja para el sector.  
Por otra parte, hay que tener en cuenta que la pandemia empeoró la economía de muchas familias cuyos integrantes quedaron desempleados y el público que maneja el hotel seguramente fue el más golpeado, clase media y media baja. Al final del 2020 el 42% de los argentinos eran pobres. Es decir, no podían cubrir sus necesidades en vivienda, alimentación y vestido<sup>6</sup>.
- **Estilo de vida:** El público varía según la época del año. En vacaciones de verano, invierno y fines de semana largos los huéspedes suelen ser parejas jóvenes (quienes aprovechan sus días de vacaciones en el trabajo y buscan

---

<sup>6</sup> 2021/15/04. La inflación argentina llega en marzo al 4,8% mensual. EL PAÍS

ahorrar para distenderse unos días), parejas sin hijos que buscan viajar cada vez que pueden buscan disfrutar e invertir sus ahorros en tiempos de ocio y por ultimo familias que aprovechan los días libres de los niños para tomarse vacaciones en familia. El resto del año el hotel trabaja con jubilados que tienen un presupuesto más acotado y viajan con empresas de turismo de tercera edad a muy buen precio.

## ENTORNO LEGAL

- **Legislación sobre el mercado:** El sector hotelero está regido por la resolución n° 568/07 corresponde al alojamiento turístico dentro de la ley provincial que crea al Ente Mendoza Turismo (EMETUR).
- **Legislación laboral:** El trabajo en relación de dependencia en el ámbito gastronómico - hotelero, encuentra su regulación, en las Convenciones Colectivas de Trabajo, en la Ley de contrato de trabajo y demás legislación complementaria. En ese marco en el convenio Nro. 389 del año 2004 (renovación del Nro. 125/90) celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.G.R.A) por la parte trabajadora y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.) por la parte empresarial.
- **Normas de higiene y seguridad:** para desarrollar la actividad hotelera se debe contar con la certificación extendida por profesional matriculado que constate el cumplimiento de las medidas de seguridad de todos aquellos servicios que puedan generar daños al personal de los establecimientos, usuarios o vecinos, así como también cumplir con las normas bromatológicas en las aéreas de cocina y manipulación de alimentos.

- **Presión tributaria:** Argentina es un país con una alta presión fiscal, la misma se calcula como el porcentaje del PBI que representan los ingresos tributarios totales de un país, estos subieron a 32,4% en 2020 y apunta a 33,1% en 2021<sup>7</sup>.

El gasto público en la Argentina no es productivo ya que no genera bienes y servicios ni ayuda a que el sector privado los genere. Las empresas trasladan todo lo que pueden al resto de sus propias cadenas de valor y finalmente a los consumidores. El especialista en impuestos Iván Sasovsky remarcó que de cada 100 dólares que gana un empresario argentino, 106 se le debe pagar al Estado.

## ENTORNO POLÍTICO

- **Estabilidad política:** En Argentina la estabilidad política es baja ya que a pesar de existir democracia no existe continuidad en las políticas de estado a largo plazo y estas cambian al mismo tiempo que cambian los gobiernos de turno. Esto genera que las empresas no puedan tener previsibilidad a largo plazo para generar planes de acción, estrategias o inversión.

---

<sup>7</sup> 2021/14/04. El Estado resulta un peso que los contribuyentes ya no pueden sostener. AGROSITIO

**TABLA 3: Análisis de las variables de nivel 3**

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>						<b>2,3</b>
Tasa de inflación	Alta	X				1
Tipo de cambio	Alto			X		4
Ciclo económico	Recesión		X			2
<b>ENTORNO SOCIOCULTURAL</b>						<b>4,7</b>
Composición de población	Favorable				X	5
Actitud y propensión al gasto	Medio			X		4
Estilo de vida	Favorable				X	5
<b>ENTORNO LEGAL</b>						<b>3,8</b>
Legislación sobre el mercado	Alta				X	5
Legislación laboral	Alta				X	5
Normas de HyS	Medio- alto			X		4
Presión tributaria	Alta	X				1
<b>ENTORNO POLÍTICO</b>						<b>2</b>
Estabilidad política	Baja		X			2
<b>VALOR FINAL VARIABLES DE NIVEL 3</b>						<b>3,2</b>

Fuente: elaboración propia

**El entorno económico actual junto con el entorno político representa la mayor amenaza dentro de las variables del macroentorno, con un promedio de 2,3 y 2 respectivamente. Por otra parte, el entorno legal regulado permite que las condiciones sean las mismas para todo el sector, lo que resulta favorable.**

❖ **CONCLUSIONES DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO:**

Valores finales de las variables:

- Variables de nivel 1: 3,7
- Variables de nivel 2: 2,9
- Variables de nivel 3: 3,2

El valor final para las tres variables es de 3,3, es decir, que opera en un sector equilibrado, con un leve predominio de oportunidades

## ANÁLISIS INTERNO

El análisis del entorno interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización con el fin de establecer estrategias que reduzcan o eliminen el impacto de las últimas. Para llevarlo a cabo vamos a desarrollar la cultura organizacional, estructura organizacional, cadena de valor y oferta de valor <sup>8</sup>.

### ❖ CULTURA ORGANIZACIONAL

Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Por lo tanto, la cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la empresa y tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad<sup>9</sup>. Los elementos que conforman la cultura organizacional son:

#### Visión:

La visión de una empresa responde a dónde desea estar una organización a largo plazo. Es el futuro aspirado y deseado por una organización y comprende visualizar el resultado que se pretende alcanzar.

***“Ser conocidos en el mercado local y nacional con un modelo de negocio familiar y rentable, en busca continua de la excelencia tanto en el servicio como en las instalaciones.”***

---

<sup>8</sup> José Ramón Gallardo Hernández, 2012. Administración estratégica. Alfaomega

<sup>9</sup> Stephen Robbins, 1999. Comportamiento organizacional.



### Misión:

La misión es el motivo o razón de ser de una organización. Para formar la misión se debe definir la actividad que realiza la organización, para quien lo va a hacer y lo que se pretende cumplir en el sistema social en el que actúa.

***“Ofrecer un servicio de calidad y confort en el mejor contexto de descanso y relajación, disfrutando lo que San Rafael y la naturaleza nos brinda, mediante la atención cálida de personal capacitado”***

### Valores:

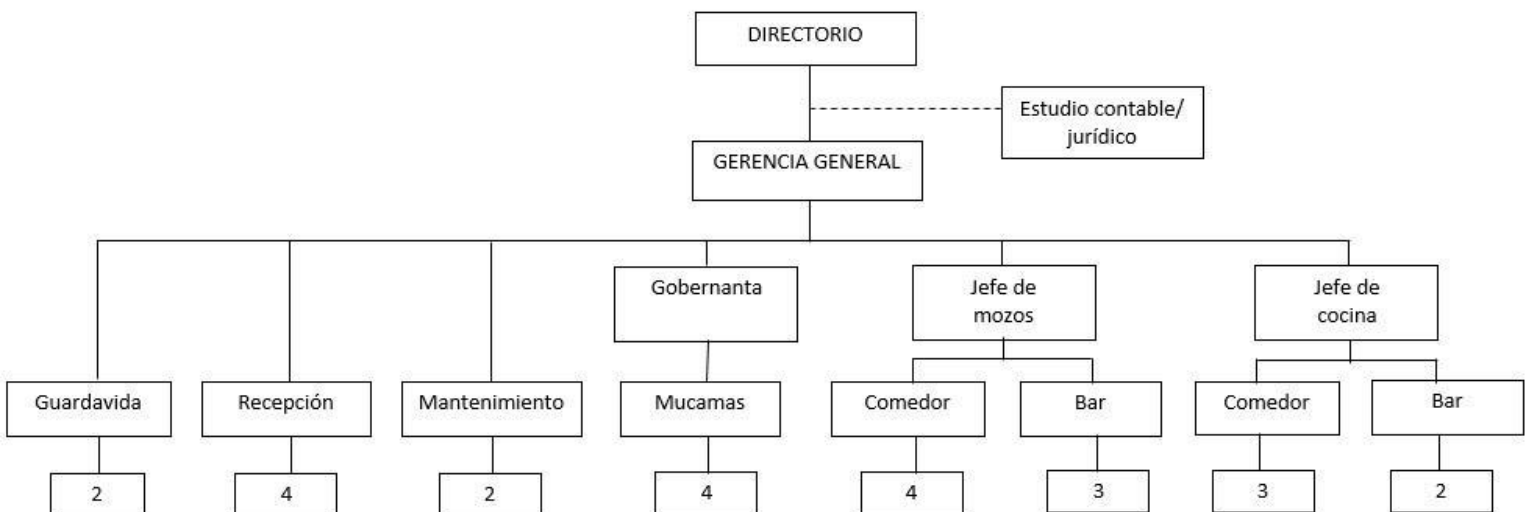
Los valores organizacionales son cualidades, virtudes y principios que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y a la misma vez eficaz. El hotel Puesta del Sol considera los siguientes como esenciales:

- Compromiso: de satisfacer y cumplir con las expectativas de nuestros huéspedes.
- Aprendizaje: aprendemos continuamente y somos promotores del cambio y las mejoras.
- Respeto: como base de las relaciones sociales con nuestros empleados, clientes, huéspedes y proveedores.
- Innovación: dirigida a adaptarse a las necesidades presentes y futuras, para optimizar la gestión hotelera.
- Responsabilidad: con la sociedad y el medio ambiente con el fin de mantener la sostenibilidad y sustentabilidad del turismo de nuestra región.
- Flexibilidad: predisposición y capacidad del personal para adaptarse a diversas circunstancias y requerimientos personales del huésped.
- Trabajo en equipo: colaboración y comunicación como base de la relación entre compañeros logrando resultados conjuntos enfocados a los clientes.
- Servicio: como cualidad de cada una de las personas que conforman el hotel, haciendo sentir a cada uno de nuestros huéspedes la razón de ser de nuestro negocio.

## ❖ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El estudio de la estructura organizacional nos permite entender de qué manera se alinean las diferentes funciones al proceso productivo de la organización. El diseño de la estructura debe ser útil, sencilla y flexible para adaptarse a los cambios de la organización misma.

### ORGANIGRAMA ACTUAL



*Fuente: elaboración propia*

El Hotel Puesta del Sol cuenta con una estructura organizada por departamentos y una auditoría contable externa. La cantidad de personal en cada sector varía según la ocupación del hotel, por lo general en temporadas altas el personal que se suma es: 1 recepcionista, 5 mucamas, 4 en cocina, 1 barman, 3 mozos en el bar y 4 mozos en el comedor. El resto del año los números son los que muestra el organigrama.

- En la cima de la estructura se encuentra el directorio, formado por los dueños del hotel, cuya labor principal es apoyar en la toma de decisiones estratégicas

de la compañía. Algunas de estas decisiones incluyen temas como transacciones importantes, momentos para levantar capital, contrataciones y despido de colaboradores clave, entre otros.

- La Gerencia General está compuesta por el Gerente del hotel quien se encarga hoy en día del funcionamiento general del hotel, realiza tareas tanto de manejo de personal y de las ventas mayoristas, como del área de compras y administrativa. El mismo tiene a cargo a los jefes de las áreas de cocina, mozos y gobernanta. De forma directa administración, recepción y guardavidas.
- Los guardavidas trabajan en el hotel solamente en las temporadas de verano ya que las piscinas se encuentran al aire libre. Ellos son las personas formadas y entrenadas para vigilar, prevenir, atender, supervisar, orientar y asistir técnica y profesionalmente a las personas brindando respuesta inmediata de rescate acuático y/o primeros auxilios de emergencia, ante aquellas situaciones de riesgo que se produzcan dentro del área de las piscinas.  
Además de su trabajo esencial, particularmente en el hotel también son los encargados del mantenimiento de las piscinas.
- La recepción no cuenta con jefe de sector, sino que depende directamente del gerente general. Está compuesta por 4 personas y son quienes dan la bienvenida y atienden a los huéspedes al llegar al hotel y a lo largo de su estancia en el establecimiento. Sus deberes incluyen registrar la entrada y salida de los huéspedes, entregar las llaves, realizar reservaciones, preparar recibos y cobrar las facturas correspondientes. Además, se encargan de responder a las solicitudes y preguntas de los huéspedes e intentan solucionar sus reclamos.

- El departamento de mantenimiento cuenta con dos personas. Depende directamente de la gerencia general y trabaja en conjunto principalmente con recepción y mucamas. Además, están al servicio de todo el hotel para reparar cualquier cosa que sea necesaria. Algunas de las tareas que realizan son atender los partes diarios que se reporten como incidencias, quejas, peticiones de clientes y de otros departamentos, realizar el mantenimiento preventivo de habitaciones e instalaciones del hotel y realizar arreglos de carpintería, cerrajería, albañilería, pintura, etc.
- El departamento de mucamas se encuentra encabezado por la gobernanta quien es la encargada de distribuir las tareas de las mucamas. Las mismas tienen la responsabilidad de mantener la limpieza (desinfección), orden y equipamiento (el buen estado de mantenimiento) de las habitaciones y de los espacios comunes.
- El departamento de cocina tiene como máximo responsable al jefe de cocina. Además de organizar los turnos y horarios de personal (bajo supervisión del gerente), elabora la carta del restaurante y menús, gestiona el stock y aprovisionamiento de materias prima, realiza los pedidos, vela por el correcto uso de los utensilios y maquinarias de la cocina, define el responsable de la elaboración de cada tipo de alimento y supervisa los platos terminados. Asimismo, es responsabilidad de todo el personal que interviene en la prestación del servicio (ayudantes de cocina y bacheros) cumplir estrictamente con el trabajo encomendado para que la calidad que reciba y perciba el cliente sea la que pretende dar el hotel.
- El jefe de mozos es el encargado de supervisar y controlar todo lo concerniente al comedor y bar del hotel. Tiene a su cargo a un equipo de mozos, a los cuales deberá controlar y supervisar.

Es sumamente necesario el trabajo conjunto con el departamento de cocina y de compras. Entre sus funciones se encuentran programar los horarios de

restaurante y bar, reportar las ocurrencias y ventas a gerencia, reportar las quejas y lanzar nuevas promociones de cartas para el cliente.

La función principal del mozo consiste en atender a los comensales, ubicarlos en una mesa y ofrecer el menú del lugar. Luego, se encarga de tomar el pedido de platos y bebidas. Al finalizar el mozo debe llevar la cuenta.

### ORGANIGRAMA OBJETIVO

Se puede observar que a pesar de que la estructura organizacional con la que cuenta la empresa hoy es clara y están bien definidas las cadenas de mando y el funcionamiento general de la empresa, existen ciertos grises que hacen que haya trabajos o actividades que no están bien definidas a quien le corresponden llevarlas a cabo, tareas que realizan entre varias personas o personas sobrecargadas de trabajo.

En los últimos años la demanda del sector aumentó de forma constante y como consecuencia de esto la empresa construyó más habitaciones para satisfacer esta demanda, lo que implica más pasajeros y por lo tanto más personal para brindar el servicio adecuado. Idealmente se necesitaría más personal de lo que es posible contratar, dado los costos elevados y la inestabilidad de la actividad como consecuencia de la pandemia.

A continuación, se agregarán a la estructura actual más departamentos que se creen fundamentales para el desempeño de la organización, realistas y alcanzables en el corto plazo.

- En la estructura actual se observa que el gerente además de tener a cargo al personal del hotel realiza personalmente tareas de ventas mayoristas, manejo de personal, administrativas y de compras. A simple vista se puede notar que son demasiadas responsabilidades para una sola persona por lo que es necesario desglosar estas actividades en distintos departamentos siendo que forman parte fundamental de la empresa y es necesario su funcionamiento de forma eficiente y eficaz.

Una vez que las tareas sean asignadas a distintos departamentos el trabajo del gerente será:

- Planificar, organizar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades y los procesos de todos los departamentos del hotel
  - Crear e implementar políticas y lineamientos para los departamentos y el establecimiento
  - Generar estrategias y planes de trabajo personalizados para cada departamento.
  - Inspeccionar los distintos sectores esporádicamente para constatar que están cumpliendo con los estándares de servicio del hotel.
  - Establecer los horarios y rotaciones del personal del hotel.
  - Controlar la selección, capacitación y supervisión del staff
  - Comunicarse y lidiar con jefes de sector y empleados para asegurar el buen funcionamiento del hotel
  - Gestionar y coordinar la contabilidad, los presupuestos, los cálculos estadísticos, hacer el cálculo de las cifras de explotación, establecer tarifas para las habitaciones y esforzarse por alcanzar los objetivos de ventas establecidos.
  - Monitorear y controlar los ingresos y gastos del hotel.
  - Trabajar junto con el área de marketing estrategias de marketing, incluyendo promociones y descuentos especiales.
  - Generar y mantener la cartera de clientes
  - Ocuparse de las quejas o reclamos de los clientes, como así también asegurar y revisar la satisfacción del cliente
- 
- El departamento de compras se encarga de adquirir las materias primas y los productos necesarios para el funcionamiento de la empresa, la cantidad justa, a buen precio y en buena calidad hacen que la empresa obtenga más ganancias y más margen a la hora de venderlo al consumidor final. Este

departamento forma parte de uno de los procesos más estratégicos y determinantes para la supervivencia del negocio.

Es sumamente importante establecer la política de compras de la empresa, y así estar siempre coordinado con el resto de las áreas de la empresa, intercambiando información y priorizando la transparencia en cada una de las etapas de la cadena de suministro.

- El área de administración antes que comenzara la pandemia en el 2019, estaba formada por un contador externo que trabajaba junto con una contadora dentro de la empresa 3 días a la semana, una administrativa y el gerente. Por lo que las tareas estaban correctamente divididas y ejecutadas. Luego de la pandemia por razones personales la contadora y el gerente se desvincularon de la empresa y la persona de administración realiza hoy en día todas esas tareas. Indiscutiblemente es demasiado trabajo para una sola persona por lo que se propone sumar a la estructura actual a una persona que trabaje en administración.

El área de administración es la que se encarga de la operación del negocio en sentido general y trabaja codo a codo con el área de contabilidad y la gerencia. Algunas de las tareas que realiza son:

- Control y tramitación de cualquier incidencia del personal, comunicar novedades para liquidar sueldos al área de contabilidad, pago de sueldos y entrega de comprobantes a los empleados.
- Gestión de pagos, cobros y bancos. Tanto de los clientes como de proveedores (el departamento de compras solicita la adquisición de materias primas, dar el visto bueno y es el encargado de recibir la factura y pagarla)
- Trámites necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa, como pago de impuestos.
- Trabajo de la mano del área de contabilidad para facilitarle la información necesaria para desarrollar las tareas del área y además

de recibir documentos que los mismos remitirán a administración para que se ocupe del pago.

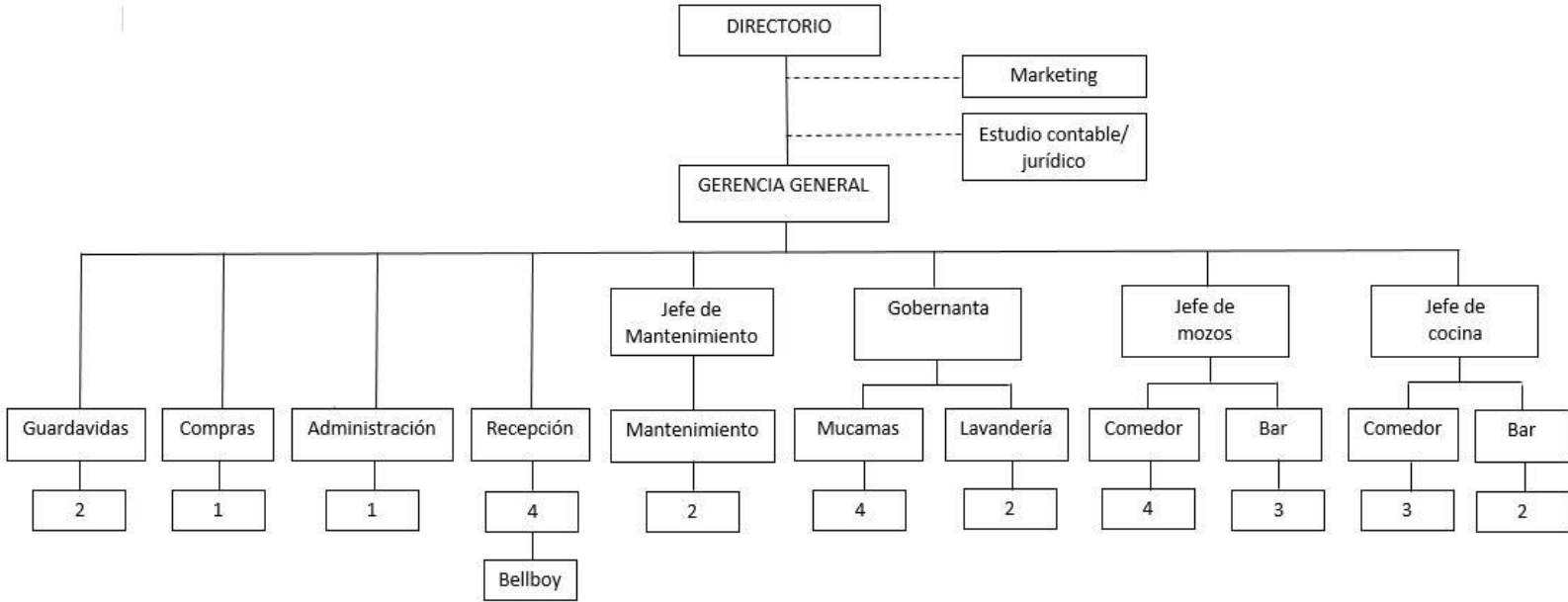
- El Bell Boy pertenece al departamento de recepción y debe estar a disposición del conserje cuando se lo solicite. Es quien ayuda a los huéspedes con diversas cuestiones como llamar a un taxi, transportar el equipaje hasta sus habitaciones, explicar el funcionamiento de luces u otros servicios o en algunos casos, también guardará el equipaje de los huéspedes que hayan llegado al hotel antes de la hora de facturación, y el de los que ya se hayan retirado de su alojamiento, pero que aún no estén listos para salir del hotel.
- El sector de mantenimiento ocupa un rol fundamental dentro de la empresa, porque además de ser el área encargada de actuar con rapidez ante situaciones inesperadas, tiene un papel protagónico en el cuidado del hotel que tiene 26 años de historia. Por esto mismo es muy importante contar con una persona que sea responsable del área y tenga total conocimiento del hotel, sus planos, sistemas de electricidad, plomería, agua, climatización, etc. y se encargue de organizar, planificar y supervisar tanto tareas cotidianas como obras planificadas.
- La actividad del departamento de lavandería se basa principalmente en el lavado, planchado y secado de la ropa del hotel, así como del servicio de ropa de clientes, con personal calificado y maquinaria adecuada para estas actividades.

El servicio de lavandería actualmente se contrata de manera externa, pero debido a la gran cantidad de plazas y frecuencia de recambios de pasajeros se va a hacer una interna. Dentro de las ventajas que este cambio conlleva se encuentran:



- Reducción del tiempo de espera y coordinación para tener las prendas listas para su uso.
  - El transporte de blancos se realiza sólo dentro del hotel, lo que evita la contaminación que genera el mover la ropa de un sitio a otro.
  - Sistemas de control más sencillos: el inventario o stock.
  - Mayor control sobre las prendas evitando pérdidas.
  - Al tener control sobre el proceso y los químicos que se utilizan, se puede prevenir el daño prematuro de la ropa.
- 
- El marketing externo consiste en delegar las tareas internas de marketing contratando a una agencia o profesionales externos para que diseñen estrategias y las lleven a cabo, con el fin de alcanzar los objetivos definidos e incrementar los beneficios del hotel. Algunos de los servicios que brindan son: diseño y optimización web, tienda online, Community Management (Redes Sociales), campañas publicitarias, etc.

Actualmente la empresa no cuenta con este departamento ni servicio externo y es de extrema necesidad hacerlo lo antes posible porque es una debilidad muy grande ante otras empresas que tienen en cuenta esta área.



Fuente: elaboración propia

#### ❖ LA OFERTA DE VALOR

Es la combinación del producto que se ofrece al mercado, los servicios que proporciona alrededor de ese producto y el precio al cual ofrece.

La oferta de valor es la base de la comunicación con cualquier audiencia, permite enviar el mensaje adecuado a los compradores potenciales y proporcionar la imagen por la que se desea ser reconocido y diferenciado.

***“Desconéctate para conectar con un entorno natural en el centro de la ciudad; tu disfrute y bienestar es nuestra prioridad.”***

## ❖ LA CADENA DE VALOR

Herramienta gerencial cuyo propósito es identificar las actividades de la empresa que pudieran aportar una ventaja competitiva potencial a la organización y al mismo tiempo identificar fuentes de afectación al proceso productivo<sup>10</sup>.

Según Gallardo Hernández, las actividades se dividen en primarias y secundarias. Las primarias son las que constituyen la esencia del proceso productivo de la compañía. Mientras que las actividades secundarias son las que apoyan y permiten la ejecución de las primarias.

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

#### **Logística interna:**

- Compras: Recepción de mercadería, ingreso de stock al sistema, almacenamiento, conservación y mantenimiento, control de inventario, expedición de mercadería, realizar nuevas órdenes de compras a proveedores.
- Recepción: adecuado seguimiento de reservas, base de datos actualizada, coordinar con los demás departamentos la llegada del cliente, asignar habitaciones a cada huésped de forma más eficiente para el hotel y adecuadas a las necesidades del cliente, elaborar informes con la información requerida para cada departamento, manejo de caja por turno (apertura, desarrollo y cierre), entrega del dinero a la administración.
- Mantenimiento: recepción de informes con incidencias, quejas o peticiones, establecer las prioridades sobre las reparaciones solicitadas por los diversos sectores, contar con los insumos necesarios para realizar las actividades diarias o planificadas, control de insumos, nota de pedido de insumos y materiales al sector de compras, informes.

---

<sup>10</sup> José Ramón Gallardo Hernández, 2012. Administración estratégica. Alfa omega

- Mucamas: división de tareas, contar con insumos, recuento de blancos, distribución de insumos, control de inventarios, nota de pedidos.
- Lavandería: recuento de entradas y salidas de blancos, clasificación, reparación, control de insumos, nota de pedidos, entrega de blancos.
- Restaurante: armar y preparar mesas, asignar tareas, verificar menú del día, contar con insumos, control de stock, nota de pedidos.
- Cocina: elaboración, entrega de platos, control de materia prima e insumos, nota de pedido.

### **Operaciones:**

- Compras: recepción de notas de pedidos, entrega de insumos a cada sector.
- Recepción: check in, entrega de habitación, atención y respuesta de quejas y reclamos, informes
- Mantenimiento: rápida respuesta a inconvenientes, reparación de lo rutinario y lo solicitado de forma rápida y eficaz.
- Mucamas: entrega de habitaciones, limpieza de habitaciones, limpieza de espacios comunes.
- Lavandería: clasificación de blancos, lavado, secado y planchado de blancos, limpieza del sector, entrega de blancos.
- Restaurante: disposición de lugares, limpieza del sector, al servicio de las necesidades de los comensales.

- Cocina: recepción de informes, comunicación fluida con el resto de departamentos, buen manejo de quejas y reclamos, elaboración de comidas en tiempo y forma, limpieza del sector.

### **Logística externa**

- Compras: bebidas y alimentos entregados a los sectores de comedor y cocina son los que reciben los huéspedes
- Recepción: check out, recepción de llaves y controles, cobro y factura pertinente de los consumos de los huéspedes en el hotel.
- Mantenimiento: entrega de la habitación o sector con el desperfecto resuelto.
- Mucamas: estado de las habitaciones en el check out, desinfectar y desmantelar habitaciones desocupadas, entregar blancos sucios a la lavandería.
- Lavandería: entrega de blancos limpios al departamento de mucamas, entrega de blancos reparados a mucamas en caso de que haya sido necesario.
- Restaurante: entrega de bebidas y platos, atención al cliente, hacer firmar consumos al cliente y control de bonos.
- Cocina: entrega de platos en los tiempos estipulados (entrada, principal y postre)

### **Marketing y ventas:**

- Tarifas y promociones actualizadas

- Conocimiento sobre las empresas con las cuales existen convenios
- Entidades bancarias con las que se trabaja (tarjetas de débito, crédito, posibilidad de pagar en cuotas)
- Mínimo tiempo entre solicitud de tarifas y reservas
- Actualización de redes sociales y página web

**Servicio post venta:**

Una vez que el pasajero cumple su estadía, la empresa proporciona al mismo una encuesta para que evalúe su satisfacción tanto sobre los servicios como aspectos generales del hotel, de esta forma se obtiene la retroalimentación de los clientes. Además, también se evalúa si existe la posibilidad que vuelva a elegir la marca, es decir fidelizarlo.

A continuación, se encuentra la encuesta que el hotel proporciona a los pasajeros.

**TABLA 4: Encuesta de servicios hotel Puesta del Sol**

ENCUESTA DE SERVICIOS HOTEL PUESTA DEL SOL					
Fecha:		Habitación N°:			
<b>ASPECTOS GENERALES</b>					
	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCLENTE
Aspecto general del hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención personal del comedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención personal de recepción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención personal de mucamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención personal del bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez en solucionar problemas o dudas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SERVICIOS DE COMIDAS</b>					
	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCLENTE
Cocción de los platos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del menú	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cantidad del plato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de los platos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperatura de platos calientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de comidas en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de viandas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de desayuno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ESTADO DE LA HABITACION</b>					
	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCLENTE
Estado de limpieza al ingresar a su habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de limpieza durante la estadía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento de la habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SECTORES DEL HOTEL</b>					
	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCLENTE
Servicio de bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pileta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jardines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades de recreación y bienestar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ante cualquier comentario extra puede escribirlo al dorso. Muchas gracias					

Fuente: elaboración propia

## ACTIVIDADES DE APOYO

### **Abastecimiento:**

- Proceso para encontrar insumos y suministros al costo más bajo y calidad aceptable (productos de limpieza, alimenticios, bebidas, ropa de cama, blancos, insumos esenciales de plomería, electricidad y mantenimiento en general)
- Mobiliarios y equipamiento de oficinas, habitaciones, cocina, restaurante, bar y sectores comunes

### **Desarrollo tecnológico:**

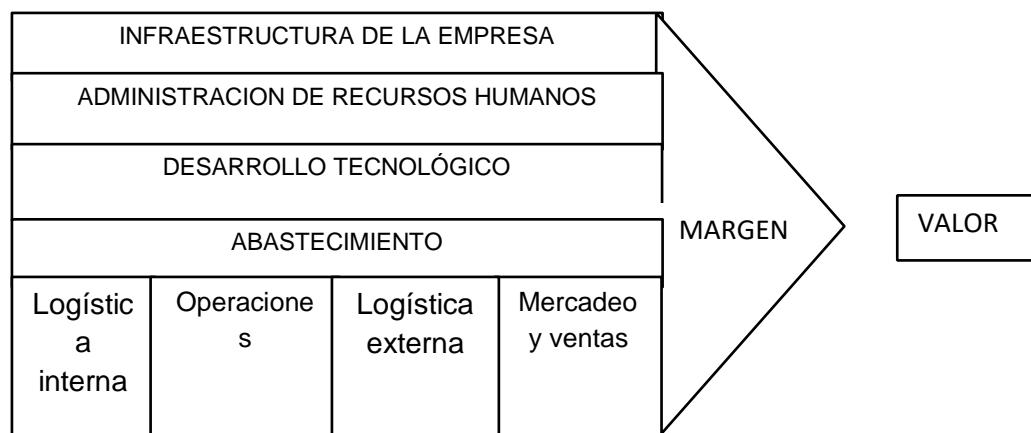
- Sistema integral hotelero

### **Administración de recursos humanos:**

- Búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, capacitación y compensación del personal.

### **Infraestructura:**

- Administración general (estructura organizacional)
- Contabilidad y finanzas



Fuente: elaboración propia



## **ANALISIS FODA**

Luego de analizar las variables internas y las variables del entorno que afectan a la empresa, se realizará un análisis FODA, que es una herramienta de planificación estratégica que busca desarrollar una estrategia de negocio sólida a futuro.

**Fortalezas:** atributos que una empresa contiene para alcanzar los objetivos.

- Experiencia de 25 años en el mercado hotelero
- Sólida cartera de clientes y proveedores
- Ubicación apartada de zona céntrica, predio rodeado de parques
- Tarifas razonables, muy buena relación precio-calidad
- Capacidad para competir en el turismo masivo
- Crecimiento de la empresa para adaptarse a la demanda
- Variedad de productos ofrecidos

**Debilidades:** factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

- Falta de estrategias de marketing: poca promoción y publicidad (para abarcar nuevos segmentos)
- Abandono de redes sociales y página web
- Falta de mantenimiento de las habitaciones más antiguas y espacios comunes
- Falta de wifi y teléfono en habitaciones
- Falta de planeación
- Falta de un plan de capacitación de personal
- Falta de una estructura organizacional completa

**Oportunidades:** las condiciones externas útiles para alcanzar el objetivo

- Crecimiento del turismo en San Rafael.
- Nuevas épocas del año en que la gente viaja.
- Alta demanda del servicio
- Buena calidad y variedad de servicios complementarios en la ciudad.
- Gran cantidad de intermediarios
- Tipo de cambio

**Amenazas:** lo que amenaza la supervivencia de la empresa que pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

- Altos costos fijos del sector
- Gran cantidad de sustitutos, con menos regulaciones
- Inflación
- Que aparezca una nueva empresa hotelera con similar capacidad y categoría
- Pandemia

Luego de identificar y evaluar los resultados FODA, se comenzará a desarrollar las estrategias necesarias sea en corto o largo plazo con la siguiente matriz:

**TABLA 5: Matriz análisis FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 25 años en el mercado hotelero</li> <li>✓ Cartera sólida de clientes y proveedores</li> <li>✓ Ubicación apartada de zona céntrica, predio rodeado de parques</li> <li>✓ Tarifas razonables, buena relación precio-calidad</li> <li>✓ Capacidad para competir en el turismo masivo</li> <li>✓ Crecimiento de la empresa para adaptarse a la demanda</li> <li>✓ Variedad de productos ofrecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de estrategias de mkt: poca promoción y publicidad</li> <li>✓ Abandono de redes sociales y página web</li> <li>✓ Falta de mantenimiento de las habitaciones más antiguas y espacios comunes</li> <li>✓ Falta de wifi y teléfono en habitaciones</li> <li>✓ Falta de planeación</li> <li>✓ Falta de un plan de capacitación de personal</li> <li>✓ Falta de una estructura organizacional completa</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>OBJETIVOS FO (Ofensivas)</b>	<b>OBJETIVOS DO (Adaptativas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento del turismo en San Rafael</li> <li>✓ Nuevas épocas del año en que la gente viaja</li> <li>✓ Alta demanda del servicio</li> <li>✓ Buena calidad y variedad de servicios complementarios en la ciudad</li> <li>✓ Gran cantidad de intermediarios</li> <li>✓ Tipo de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relacionarse con empresas complementarias del sector</li> <li>✓ Captar nuevos segmentos de mercado atraídos por otras actividades de la ciudad</li> <li>✓ Promociones exclusivas para fechas determinadas para atraer al segmento "particulares"</li> <li>✓ Impulsar el turismo nacional y local</li> <li>✓ Mantener y/o aumentar la calidad y el servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar un plan de marketing y publicidad con profesionales, activar página web y redes sociales</li> <li>✓ Realizar encuestas a los pasajeros para identificar falencias y aspectos valorados</li> <li>✓ Planificar capacitaciones de personal y evaluarlos</li> <li>✓ Planificación de objetivos para los distintos sectores</li> <li>✓ Agregar nuevos puestos en áreas claves</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OBJETIVOS FA (Reactivos)</b>	<b>OBJETIVOS DA (Defensivos)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Altos costos fijos del sector</li> <li>✓ Gran cantidad de sustitutos, con menos regulaciones</li> <li>✓ Inflación</li> <li>✓ Que aparezca una nueva empresa hotelera con similar capacidad y categoría</li> <li>✓ Pandemia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ante competencia desleal, actuar y enfocarse en hacer fuerte en la empresa, con clientes que se sientan identificados. Fidelizar clientes</li> <li>✓ Acopio de mercadería y materias primas para no trasladar el precio total de la inflación al huésped.</li> <li>✓ Promover el turismo en épocas donde el riesgo de covid- 19 es menor, asegurando una buena temporada y soportar un eventual cierre del sector, como así también implementar los protocolos adecuados para generar confianza en los viajeros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asignar presupuesto a las distintas áreas de la empresa para que puedan tener un plan y cumplir sus objetivos</li> <li>✓ Estar atentos a la competencia para que las debilidades de la empresa no sean un motivo de la pérdida de clientes</li> <li>✓ Estar siempre expectantes a las nuevas tendencias en turismo que atraigan nuevos segmentos de clientes como yoga, cerámica, carreras deportivas , ecoturismo u otros tipos de actividades</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## **CAPÍTULO III**

### **MODELO CANVAS**

Luego de realizar un diagnóstico analizando las variables externas e internas al negocio, se puede concluir que es viable continuar con la empresa, hotel Puesta del Sol, ya que es un negocio rentable y con proyección a futuro. Para esto se va a realizar un plan de negocios utilizando el modelo Canvas creado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor<sup>11</sup>. Este concepto permite describir y gestionar modelos de negocios con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas que se aplicarán en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

El modelo Canvas está dividido en nueve módulos básicos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Siguiendo la lógica de una empresa para conseguir ingresos estos son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes.

---

<sup>11</sup> Osterwalder y Pigneur, 2011. Generación de modelos de negocio



FUENTE: <http://cedecpymes.org/wp-content/uploads/2020/02/modelo-canvas.png>

## **SEGMENTOS DE MERCADO**

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocios y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Es necesario definir uno o varios segmentos de mercado a los que se va a dirigir la empresa para diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. Estos pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- Requieren un tipo de relación diferente;

- Su índice de rentabilidad es muy diferente;
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Para poder identificar los segmentos de mercado a los cuales se dirige el Hotel Puesta del Sol, se recopiló información de la base de datos del hotel. Luego de analizar la información, se determinó que el mercado al que se atiende es segmentado, es decir que trabaja con varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes (Osterwalder y Pigneur, 2011). Esta situación, además tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio, como la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos.

El perfil del consumidor es, personas de ambos sexos, con un rango etario mayor a 18 años en un 91%, ya que a pesar que el hotel recibe a un 9% de menores no son estos quienes realizan la compra. El nivel socioeconómico de los clientes es ABC1 (sobre todo media-alta), C2 y C3<sup>12</sup>, en todos los casos son personas económicamente activas, jubilados o pensionados.

Independientemente de la modalidad con la que viajan, los pasajeros lo hacen tanto con grupos familiares, amigos como en parejas. El 98% de los turistas contratan el viaje con agencias con las que trabaja el hotel y solo el 2% son particulares, es decir que vienen por sus propios medios. En promedio la estadía de los pasajeros es de 2.7 días, cuando viajan con agencias los paquetes van desde 2 noches a 4 noches y cuando lo hacen de forma particular suelen quedarse de 4 noches en adelante.

Los huéspedes provienen en un 99.9% de la Argentina, mayormente de la provincia de Buenos Aires con un 85%, seguido por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en un 6% y luego siguen con un 2% Córdoba, La Pampa, Mendoza y Santa Fe, en

---

<sup>12</sup> ÍNDICE DE NIVEL SOCIO ECONÓMICO ARGENTINO; Asociación Argentina de Marketing, 1998, Bs. As., Argentina.

último lugar se encuentran los turistas provenientes de Entre Ríos con un promedio del 1%.

## **PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor es un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes<sup>13</sup>.

Según Philip Kotler, el valor "es la diferencia entre los beneficios que espera recibir y el costo total que debe soportar". Por lo que un consumidor se sentirá más atraído por elegir aquel producto/servicio que le reporte más beneficios por menor costo.

El valor está determinado por dos variables: la primera es la suma de beneficios obtenidos al adquirir o usar el producto/servicio ofrecido; la segunda es lo que el cliente debe pagar por comprar o adquirir dicho producto/servicio.

El costo está conformado, además del precio, por el tiempo que demanda el traslado y la compra del producto, el costo psicológico (la pérdida de lo que se entrega en compensación), el esfuerzo, el costo del cambio si antes se usaba otro producto/servicio, etc.<sup>14</sup>

Para desarrollar la propuesta de valor hay que tener en cuenta las siguientes características:

1. La Propuesta de Valor materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen.
2. La Propuesta de Valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.
3. Ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades (explícitas y latentes).

---

<sup>13</sup> Osterwalder y Pigneur, 2011. Generación de modelos de negocio.

<sup>14</sup> 2017/02/03. Marketing relacional: entre el valor y el precio. Conexión esan

4. Una empresa puede ofrecer varias propuestas de valor relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios grupos de clientes target.<sup>15</sup>

***“Desconéctate para conectar con un entorno natural en el centro de la ciudad; tu disfrute y bienestar es nuestra prioridad.”***

En una ubicación privilegiada, rodeada de hermosos parques y dentro de lo que fue una antigua finca de olivos se encuentra el complejo, construido en 1994. A 1,5 km se encuentra la zona de bares, discotecas y restaurantes. El km 0 de la ciudad, donde está el centro comercial, se encuentra a 4 km de distancia. Hay una parada de transporte público a unos minutos a pie y la terminal de ómnibus a 5 km. El aeropuerto de San Rafael se encuentra a 5,5 km.

El hotel ofrece a sus huéspedes atención en recepción las 24hs dispuestos a asistir, pedir remises, tramitar el alquiler de vehículos o incluso asesorar sobre agencias de turismo local. Quienes lleguen en sus propios vehículos pueden dejarlos en el estacionamiento techado del hotel. El acceso inalámbrico a Internet está disponible para los viajeros en las áreas públicas. El hotel cuenta con 145 habitaciones de distintas categorías. Todas poseen caja fuerte, aire acondicionado, baño, cómodas camas, tv y servicio de limpieza diario.

El restaurante del hotel sirve un desayuno que combina elementos continentales y locales. Mientras que en los almuerzos y cenas el menú es fijo y cuenta con entrada, plato principal y postre, con posibilidad de un menú opcional si lo desea. Por la noche en nuestro bar, Cipriano, se puede disfrutar de buena música, tragos de autor y rica comida.

Sumérjase en una profunda conexión con la naturaleza y una atmósfera especial de tranquilidad en nuestras piscinas rodeadas de palmeras y un bar

---

<sup>15</sup> Miguel Macías. ¿Cómo formular la propuesta de valor de tu empresa? 2010/12/11.



en el que le servirán diversos bocadillos y comidas rápidas, tragos y bebidas refrescantes.

Los servicios adicionales incluyen lavandería, masajes relajantes y descontracturantes, clases de yoga y alquiler de bicicletas con recorridos sugeridos para que conozca nuestra ciudad y las mejores atracciones en un paseo relajado.

Tanto si viaja en familia o en pareja podrá disfrutar de privacidad y tranquilidad con los tuyos, no tienes que preocuparte por nada más que disfrutar, nosotros haremos de su estadía lo que necesita.

Si está planeando un viaje en grupo, ya sea un equipo deportivo, de reunión, bus turístico, asociación, estudiantes o cualquier grupo, la flexibilidad para adaptar cada detalle al grupo es nuestra prioridad, nos amoldamos a sus necesidades y les brindamos amplias instalaciones, espacios para realizar actividades o reuniones, coordinación en horarios de comidas, amplias habitaciones y la mejor relación calidad-precio.

## **CANALES**

Los canales son el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor<sup>16</sup>.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes, estos tienen 5 fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Sus funciones son:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de la empresa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;

---

<sup>16</sup> Osterwalder y Pigneur, 2011. Generación de modelos de negocio.

- Proporcionar al cliente una propuesta de valor;
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Cuando se define cómo se comercializará una propuesta de valor es importante encontrar un equilibrio entre los diversos canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

El hotel posee varios canales distintos para llegar a los clientes objetivo. Los canales propios y directos, tienen como característica que los beneficios percibidos son mayores pero el costo de la puesta en marcha y gestión es elevado. La empresa analizada cuenta con un equipo interno dedicado a ventas telefónicas o vía mail para clientes mayoristas y minoristas, además cuenta con página web y redes sociales. Por otra parte, los canales de socios, que son indirectos, reportan menos beneficios, pero permiten usar la infraestructura del socio y así bajar costos, como también llegar a otro ámbito de actuación. En este caso la empresa a través de plataformas de reserva como booking o despegar y en las páginas web y redes sociales de clientes que son agencias mayoristas y minoristas logra alcanzar o ser conocido por un público más amplio y de mucho interés.

El primer contacto entre el cliente potencial y la empresa puede darse en cualquier momento, mediante cualquiera de los canales anteriormente mencionados y puede convertir a cualquier persona en un valioso cliente. Mientras más presencia tenga la empresa en las redes, páginas web y Google, más posibilidades tendrá de acercarse al público que busca servicios o productos similares a los que uno ofrece y aun no conocen. Pero que conozcan a la empresa es solo el comienzo de un posible proceso de compra, por el que todo comprador pasa, ya sea de manera consciente o inconsciente hasta llevar a cabo la compra.

Según el más reputado teórico del marketing mundial, Phillip Kotler, estas fases son cinco:



FUENTE: [www.divulgaciondinamica.es](http://www.divulgaciondinamica.es)

### 1) Reconocimiento de la necesidad

Es la fase en que comienza el proceso de compra, cuando el consumidor reconoce una necesidad o un problema que desea satisfacer o resolver. Esa necesidad puede estar motivada por un impulso interno, como puede ser tener hambre o sed, o una estimulación externa, es decir que está influenciada por un tercero o por una publicidad, por ejemplo.

En este caso en particular la motivación interna de una persona podría ser la necesidad de descansar, de conectar con la naturaleza o de conocer otros lugares. Por otra parte, si responde a un estímulo externo puede ser que vea en las redes a un amigo en el hotel, que le aparezcan publicidades que le despierten la necesidad de viajar, etc.

### 2) Búsqueda de información

Una vez que el consumidor es consciente de querer satisfacer la necesidad busca soluciones e información sobre las opciones que tiene. Para esta búsqueda de información pueden recurrir a distintas fuentes como contactos personales (en el caso de estudio algún amigo, familiar o conocido que haya viajado a San Rafael o se haya hospedado en el hotel), fuentes comerciales (publicidades, redes sociales, sitios web), fuentes disponibles públicamente (como puede ser un diario, una nota de televisión o inclusive las opiniones de viajeros en distintos sitios, a las que hoy en día hay que prestarles tanta atención) o puede ser que la persona ya haya visitado el hotel en otra ocasión y tome en cuenta su experiencia personal.

El grado de influencia de estas fuentes depende del producto y del comprador. Generalmente el comprador recibe la mayor parte de la información de fuentes comerciales. Sin embargo, las más efectivas son las personales ya que empatizan desde el mismo lugar de compradores y de experiencias reales, hoy en día al momento de contratar alojamiento la mayoría de las personas además de informarse de manera “formal” sobre tarifas, ubicación, y demás cuestiones importantes chequean la información en los comentarios de otros usuarios que hoy en día están disponibles en casi todas las páginas. Con la acumulación de información, la conciencia del cliente sobre la disponibilidad de bienes y sus características va creciendo.

Hoy en día con internet los compradores tienen a mano gran cantidad de opciones y de información con lo que el mercado se ha vuelto mucho más competitivo y cada vez es más la información con la que se cuenta para comparar características y precio, financiación, etc.

### 3) Evaluación de alternativas

En base a la información obtenida en el paso anterior el consumidor evalúa las diferentes opciones de acuerdo a los atributos que el cliente potencial percibe como valiosos y así decidir si da el paso de comprar o no, y qué comprar. Desde el marketing se debe estudiar el comportamiento del consumidor y cuáles son los atributos que más valora nuestro segmento, para algunos sectores será el precio, para otros la calidad, para otros la facilidad de compra, el ambiente, etc. Una vez que los identificamos es necesario hacerles llegar el mensaje de que nuestro servicio es la mejor solución desde esos atributos para su problema.

### 4) Decisión de compra

En esta fase se toma la decisión definitiva de comprar el servicio influenciada por las preferencias del consumidor como pueden ser el lugar, la categoría, condiciones de pago, etc. O por el contrario no hacerlo o decidirse por otra solución alternativa.

Si el comprador decide contratar el servicio en el hotel se procederá a realizar la reserva, se toman los datos personales, se lo ingresa al sistema y realiza el pago de la estadía. El recepcionista le comentará todos los servicios de los que cuenta el hotel y pueden hacer uso.

#### 5) Comportamiento post compra

Una vez que el consumidor hizo efectiva la compra del servicio existe el comportamiento post compra en función de un sentimiento determinado por la relación entre las expectativas y cómo percibe el servicio recibido. Además, también se evalúa existen posibilidades de que vuelva a elegir la marca, es decir fidelizar.<sup>17</sup>

Si el servicio no cumple con las expectativas, se dice que 1 cliente insatisfecho le comenta a una media de 10 personas su descontento, ni hablar hoy que con las redes sociales se puede llegar a miles de personas con un solo clic, caso contrario un cliente satisfecho porque el servicio cumple con sus expectativas o las supera, puede repetir la compra además de comentar su experiencia y comunicarlo a más clientes potenciales.

### **RELACIÓN CON CLIENTES**

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado, tal como lo mencionan en su libro Osterwalder & Pigneur, estas relaciones pueden ser personales o automatizadas.

En este caso en particular y dado que se trata de la prestación de un servicio, la relación de la empresa con el cliente es personal. El hotel busca durante toda la estadía del cliente que este sienta que es la razón de ser del negocio. El objetivo de la empresa es que el huésped llegue a Puesta del Sol y deje de lado sus preocupaciones y disfrute, dejando en manos del personal y del hotel sus vacaciones, para hacer de ellas una experiencia inolvidable.

---

<sup>17</sup> El proceso de decisión de compra en 5 etapas. 2019/13/11. Divulgación dinámica

Para lograr esto es importante contar con personal capacitado con cualidades como orientación al servicio, capacidad para trabajar en contacto permanente con personas, responsabilidad, eficiencia para gestionar conflictos y mantener la calma en momentos de presión, capacidad de comunicación tanto con sus compañeros como para con los clientes y flexibilidad, ya que el cambio es constante en este rubro y se pueden presentar situaciones nuevas a cada minuto.

Por otra parte, en la relación del hotel con las agencias, que son los clientes mayoristas y quienes llevan un flujo continuo de pasajeros al hotel, se busca trabajar en equipo, ser flexibles y adaptarse a las necesidades de los mismos, ya que con ellos son los que se mantienen relaciones más profundas y duraderas en el tiempo.

### **FUENTES DE INGRESOS**

Siguiendo la teoría de los autores anteriormente mencionados, este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. La empresa puede crear para cada uno de ellos una o varias fuentes de ingresos, y así mismo cada una de estas puede tener distintos mecanismos de fijación de precios.

Los principales ingresos del hotel provienen de dos fuentes distintas:

- ❖ Alojamiento, es decir que se cobra a los clientes por el número de noches que duermen en el hotel. Ese precio por día depende tanto del tipo de habitación en la que se alojan (interna, superior o externa) como de la pensión que elijan (sólo desayuno, media pensión o pensión completa).
- ❖ Consumo de bebidas o comidas en el restaurante o bar del hotel, que no están incluidas en la tarifa.

Los precios se fijan de acuerdo a distintos mecanismos enumerados a continuación:

- ❖ Los consumos en el bar, bebidas del restaurante (que no están incluidas en ninguna pensión) y menú del restaurante que no esté incluido en la pensión, se cobran de acuerdo a una lista de precios fija.

- ❖ Según las habitaciones que contrate el pasajero, el valor es distinto de acuerdo a la categoría que pertenecen.
- ❖ Según segmento de mercado: las tarifas son distintas para particulares que, para grupos, más allá que sean las mismas las habitaciones o los servicios prestados.
- ❖ Las agencias de viaje generalmente obtienen tarifas más accesibles por el volumen y la frecuencia de viajes que realizan al hotel. Además, cada cierto número de pasajeros se libera uno.
- ❖ Los precios que son fijados de acuerdo a una negociación se dan con las agencias de viaje y esto depende del poder de negociación de cada uno, pero también las condiciones del mercado, como lo son las temporadas bajas donde las partes acuerdan un precio que impulse a pasajeros a viajar en esas épocas, o por el contrario en temporadas altas donde existen mayor margen de ganancia para las partes.

Las fuentes de ingresos son a través de efectivo, tarjetas (Visa y MasterCard), mercado pago, depósito y transferencias bancarias o cheques en el caso de las agencias de viaje.

### **RECURSOS CLAVE**

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos<sup>18</sup>. A continuación, analizaremos los recursos claves de la empresa analizada.

- ❖ Físicos

Probablemente junto con los humanos sean de los recursos más importantes para la empresa por la actividad a la que se dedica. Incluye todos los activos físicos del hotel de su propiedad como son el terreno, las instalaciones, edificios, mobiliario,

---

<sup>18</sup> Osterwalder y Pigneur, 2011. Generación de modelos de negocio.

blanquearía en general, artículos de computación, electrodomésticos, maquinarias, vehículos, vajilla y bazar, mantelería, entre otros. Por otro lado, también cuenta con un recurso obtenido de un socio clave como es Winpax, el sistema hotelero integral hotelero con el que se realizan las operaciones diarias de la empresa.

#### ❖ Intelectuales

Cuando hablamos de este tipo de recursos se sabe que son realmente importantes en un modelo de negocio sólido, pero también muy difíciles de desarrollar, cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable.

La base de datos del hotel es una fuente muy valiosa de información donde la empresa a través de los años y el esfuerzo tiene recopilada de manera clara y ordenada detalles de interés para la empresa tanto de su clientela (nombre, sexo, dirección, teléfono, mail, datos censales, clase social, problemas que hayan tenido con la empresa, etc.), como de sus proveedores (tipo de sociedad, actividad comercial que realiza, facturación, datos de contacto, etc.). Si se utiliza adecuadamente puede aportar muchas ventajas como realizar trabajos con mayor rapidez y agilidad, aumentar la eficiencia y mejorar la seguridad de los datos almacenados. Como así también utilizarla para realizar acciones, como por ejemplo segmentar en base a intereses, analizar comportamientos y generar.

Según la asociación americana de marketing, una marca es un nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otra característica que identifica los bienes y servicios de un vendedor y los diferencia formalmente de su competencia. Algunas de sus funciones son: que los consumidores y las empresas distingan los productos, son instrumento de comercialización, permite proyectar la imagen y la reputación de una empresa y también pueden ser un importante activo comercial.

En el diseño de la marca "Puesta del Sol", se refleja el encanto natural de un amplio hotel en el límite suburbano de la ciudad de San Rafael. El estilo y trazado simple de la marca permite ser reproducido en todo tipo de soportes, incluido el bordado sobre elementos textiles como ropa de cama o uniformes, gráfica, publicidad y papelería comercial.





- **Logotipo:** logo significa palabra, por tanto, se trata de la representación gráfica de una empresa, entidad o producto compuesta sólo por elementos tipográficos. En este caso, el logotipo es “Puesta del Sol”. Este **nombre** está inspirado en las vistas que se pueden apreciar desde el hotel de la caída del sol tras las montañas mendocinas.
- **Isotipo:** está compuesto sólo por una imagen o un ícono. La curva sobre el logotipo evoca uno de los grandes atractivos con que cuenta el hotel, cuando el sol se esconde detrás de las montañas, el lucero aparece con gran intensidad en el diáfano cielo sanrafaelino. Es hacia donde apunta uno de los rayos, indicando la perfecta comunión entre dos momentos mágicos: el atardecer y el anochecer.
- **Eslogan:** En la marca cumple una función informativa directa por encima de todo, comunica con precisión el servicio que brinda la empresa “HOTEL”. A pesar de ser una empresa con muchos años de trayectoria, su “talón de Aquiles” es la comunicación y publicidad, por lo que es necesario aclarar a qué se dedica la empresa.

- **Cromatismo:** El color influye sobre nuestras emociones en un plano muy subconsciente. El cromatismo de esta marca, reside en la sencillez y funcionalidad, dos virtudes propias de la personalidad de la empresa. Pretende que el huésped que visite el hotel se sienta inspirado, relajado, feliz, y conectado con su entorno natural. Colores fríos, fuertes e intensos contrarrestan con tonos suaves y cálidos. El azul tonos cuaternarios, como el tono arena vívido, representan los colores de la madre naturaleza.
- **Propiedades de la marca:** La fuente tipográfica del logotipo y el eslogan es arial. El tipo de escritura en el nombre es frase, conservando las mayúsculas en las palabras principales a destacar. El juego de alturas pretende marcar el ambiente descontracturado y alegre que nuestros huéspedes encuentran al llegar y permanecer en el hotel. El tipo de escritura del eslogan es en mayúscula, como refuerzo en los cimientos del nombre principal, y enfatiza la seriedad en el servicio que presta la empresa.
- **Imagotipo:** Está formado por la unión de logotipo e isotipo, pero los elementos pueden actuar por separado. La marca en su comunicación, puede emplear el imagotipo, el logotipo o el isotipo, consiguiendo ser identificado con independencia de la parte de la marca utilizada. Semánticamente, el logotipo está colocado debajo del isotipo para reforzar la idea de la cercanía y conexión estrecha que tiene el hotel con la naturaleza.

En el caso de estudio, esta marca funciona actualmente como isologo, es decir que funcionan el texto con la imagen de forma conjunta y no funcionan el uno sin el otro. Se pretende que a futuro tanto el isotipo como el logotipo puedan funcionar por separado y ser un imagotipo, reforzado su uso en gráfica, redes, papelería comercial, etc.

#### ❖ Humanos

El factor humano es crucial en cualquier empresa, pero dadas las características propias del sector hotelero, el factor humano tiene un efecto especialmente crítico.

Los empleados son el sello de identidad de la marca. Es por esto que es sumamente importante contar con un buen proceso de selección, desarrollo y promoción para identificar el talento de cada posible empleado y sus habilidades. Además, contar con capacitaciones permanentes, acompañamiento profesional y personal para lograr su satisfacción laboral, la cual se ve reflejada en el servicio.

Depende de cada una de las personas que trabajan en la empresa que el cliente perciba su experiencia como positiva y que desee volver (cliente fidelizado), o por el contrario una mala experiencia puede causar que el cliente jamás vuelva y además no lo recomiende.

#### ❖ Económicos

Algunos modelos de negocios requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar empleados clave. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En el caso de la empresa analizada las inversiones se han dado en distintos momentos, ya que el hotel fue creciendo a lo largo de los años. En algunos casos la inversión de capital fue genuina, es decir de la empresa, y otras veces a través de compras de plazas anticipadas por parte de socios claves, como son las agencias mayoristas.

### **ACTIVIDADES CLAVES**

Una empresa debe emprender determinadas acciones que son sumamente importantes para que su modelo de negocio funcione. Estas acciones varían en función del modelo de negocio y al igual que los recursos clave, son necesarias para

crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

A continuación, se describirán las acciones más importantes que se deben emprender para el modelo de negocios presentado.

La gestión de compras es llevada a cabo por el departamento de compras, quien se encarga de asegurar los bienes, servicios e inventarios necesarios para la operación diaria del negocio y que se encuentren a tiempo los recursos que se necesitan en los almacenes. Entre sus actividades están las de control de inventario, expedir mercadería, realizar nuevas compras a proveedores, establecer presupuestos, etc.

Otra actividad clave será la resolución de problemas por parte de los departamentos de recepción, cocina, restaurante, mantenimiento, lavandería y mucamas. Las actividades de cada sector van desde la planificación del servicio con los informes recibidos antes de que ingrese el huésped, hasta la rápida y eficaz resolución de los problemas que se puedan presentar durante su estadía.

Por último, las actividades de publicidad y promoción en un entorno tan competitivo como en el que vivimos hoy en día son claves para llegar a los clientes de interés para el negocio y mostrar al mercado lo que la empresa tiene para ofrecer.

### **ASOCIACIONES CLAVE**

Según Ostelwalder y Pigneur las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, estas se asocian por múltiples motivos y son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Existen cuatro tipos de asociaciones: entre empresas no competidoras, entre empresas competidoras (Coopetición), empresas conjuntas para crear nuevos negocios (Joint ventures) y relaciones cliente- proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Como ya fue comentado anteriormente la empresa busca acopiar mercadería para poder mantener precios competitivos. Esto se logra a través de alianzas con proveedores fijando la compra de cierta cantidad de mercadería a determinado precio y así “ganarle” a la inflación ya que una compra puede durar más o menos un año y con la inflación que tenemos en nuestro país nos estamos ahorrando mucha plata y vendiendo a precios competitivos.

Por otro lado, el hotel tiene alianzas con sus dos principales clientes, es decir que todo el año el hotel tiene que contar con cierta disponibilidad de habitaciones para cada uno de ellos y además entre las dos partes se acuerdan los precios según la temporada del año. Estas alianzas reducen el riesgo y la incertidumbre ya que el hotel sabe que como mínimo va a tener un grupo por agencia de forma continua todo el año y como máximo completan el hotel, y no hay que “salir a buscar clientes”.

Por último, el hotel posee junto a la agencia de turismo receptivo Sierra Pintada una alianza en la que el hotel abre las puertas a la agencia para vender sus excursiones locales a los huéspedes del hotel y por eso la agencia le rinde un porcentaje al hotel.

### **ESTRUCTURA DE COSTOS**

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos son sencillos de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. (Osterwalder & Pigneur).

La inversión para el proyecto está financiada 100% con capital propio de la empresa.

Se calcula una inflación anual del 42,91% para el proyecto, siendo la misma un promedio de los últimos 5 años en la Argentina tomado del INDEC.

## FLUJO DE FONDOS

A continuación, y teniendo en consideración la situación de pandemia y como esta afectó a la actividad, se presentan dos flujos de fondos, proyectados a 10 años, con escenarios diametralmente opuestos y posibles. Por un lado, un escenario "A" en el que se considera que se trabaja todos los meses del año, tal cual era antes de la pandemia, con la ocupación usual. Por otro lado, un escenario "B", motivado por la pandemia, en el que se considera que se trabaja solamente 6 meses del año (enero, febrero, marzo, abril, noviembre y diciembre), en donde las autoridades nacionales y provinciales mostraron mayor propensión a la apertura de fronteras para la circulación de personas dentro del territorio nacional, lo que favorece al sector turístico nacional.

### ESCENARIO "A"

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTOS FIJOS		-\$ 1.352.334	-\$ 1.932.621	-\$ 2.761.908	-\$ 3.947.043	-\$ 5.640.719
TOTAL COSTOS VARIABLES		-\$ 57.432.496	-\$ 79.673.521	-\$ 108.213.818	-\$ 159.015.630	-\$ 233.802.555
<b>TOTAL COSTOS (CF + CV)</b>	<b>-\$ 260.000.000</b>	<b>-\$ 58.784.830</b>	<b>-\$ 81.606.142</b>	<b>-\$ 110.975.726</b>	<b>-\$ 162.962.672</b>	<b>-\$ 239.443.273</b>
TOTAL INGRESOS POR VENTAS		\$ 149.448.417	\$ 203.127.781	\$ 265.735.080	\$ 398.750.103	\$ 598.346.461
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>-\$ 260.000.000</b>	<b>\$ 46.051.472</b>	<b>\$ 60.901.151</b>	<b>\$ 75.493.063</b>	<b>\$ 116.811.544</b>	<b>\$ 180.326.941</b>

DETALLE	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL COSTOS FIJOS	-\$ 8.061.151	-\$ 11.520.191	-\$ 16.463.505	-\$ 23.527.995	-\$ 33.623.858
TOTAL COSTOS VARIABLES	-\$ 341.994.123	-\$ 500.436.079	-\$ 728.206.559	-\$ 1.053.469.828	-\$ 1.514.835.488
<b>TOTAL COSTOS (CF + CV)</b>	<b>-\$ 350.055.274</b>	<b>-\$ 511.956.270</b>	<b>-\$ 744.670.064</b>	<b>-\$ 1.076.997.824</b>	<b>-\$ 1.548.459.346</b>
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	\$ 889.300.804	\$ 1.321.735.770	\$ 1.945.559.367	\$ 2.836.006.869	\$ 4.093.466.791
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>\$ 273.781.054</b>	<b>\$ 415.153.420</b>	<b>\$ 619.929.138</b>	<b>\$ 912.076.480</b>	<b>\$ 1.322.497.303</b>

## ESCENARIO "B"

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTOS FIJOS	-	-1.352.334,00	-1.932.620,52	-2.761.907,98	-3.947.042,70	-5.640.718,72
TOTAL COSTOS VARIABLES	-	-32.351.250,31	-44.193.135,66	-59.063.543,22	-87.067.206,65	-128.418.466,59
<b>TOTAL COSTOS (CF + CV)</b>	<b>-\$ 260.000.000</b>	<b>-\$ 33.703.584</b>	<b>-\$ 46.125.756</b>	<b>-\$ 61.825.451</b>	<b>-\$ 91.014.249</b>	<b>-\$ 134.059.185</b>
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	-	94.154.053,50	125.685.835,47	161.822.553,75	242.823.642,14	364.370.230,33
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>-\$ 260.000.000</b>	<b>\$ 88.474.276</b>	<b>\$ 116.947.985</b>	<b>\$ 148.089.636</b>	<b>\$ 224.007.341</b>	<b>\$ 338.694.422</b>

DETALLE	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL COSTOS FIJOS	-8.061.151,13	-11.520.191,08	-16.463.505,07	-23.527.995,09	-33.623.857,78
TOTAL COSTOS VARIABLES	-188.313.468,37	-276.238.930,09	-402.709.874,69	-583.301.204,78	-839.272.346,54
<b>TOTAL COSTOS (CF + CV)</b>	<b>-\$ 196.374.619</b>	<b>-\$ 287.759.121</b>	<b>-\$ 419.173.380</b>	<b>-\$ 606.829.200</b>	<b>-\$ 872.896.204</b>
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	541.550.356,02	804.886.798,34	1.184.771.635,21	1.727.020.286,75	2.492.765.538,72
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>\$ 506.315.079</b>	<b>\$ 756.699.066</b>	<b>\$ 1.118.322.101</b>	<b>\$ 1.634.427.678</b>	<b>\$ 2.362.169.101</b>

### Proyección de costos

En el año 0, se determinó como valor residual del hotel a la fecha, un valor de \$260.000.000. Las proyecciones de los costos están realizadas a 10 años, ajustados por la inflación.

### Proyección de ventas

Las proyecciones de ventas están realizadas a 10 años, bajo los supuestos que las plazas se incrementan en los porcentajes que indican las tablas del anexo 3: proyección de ventas y los precios según la inflación.

### VAN Y TIR

El VAN (valor actual neto) se define como el valor que resulta de la diferencia entre el valor presente de los futuros ingresos netos esperados (son descontados a una tasa "i", que representa el costo de oportunidad del capital) y el desembolso de la inversión inicial (Dumrauf, 2003).

Conceptualmente representa el valor absoluto de la riqueza que agrega un nuevo proyecto de inversión a la empresa en el momento cero.

La TIR (tasa interna de retorno) se define como aquella tasa que descuenta el valor de los futuros ingresos netos esperados, igualándolos con el desembolso inicial de



la inversión. Matemáticamente, esta definición es equivalente a decir que la TIR es aquella tasa que iguala el VAN a cero. También puede definirse como la tasa que iguala el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos (Dumrauf, 2003).

Para calcular el VAN, se utilizó la TEA (tasa efectiva anual) de un plazo fijo a 30 días del Banco Nación. La misma es del 43,98% a principios del mes de diciembre de 2021. La TNA (tasa nominal anual) para el mismo plazo fijo es del 37%.

Teniendo en cuenta la inversión inicial, el flujo de fondos y la tasa de costo de capital, se calculó el VAN de los flujos conseguidos y la TIR.

### ESCENARIO "A"

AÑO 0	-\$ 260.000.000,00
AÑO 1	\$ 46.051.471,63
AÑO 2	\$ 60.901.150,57
AÑO 3	\$ 75.493.063,35
AÑO 4	\$ 116.811.543,90
AÑO 5	\$ 180.326.941,03
AÑO 6	\$ 273.781.053,66
AÑO 7	\$ 415.153.419,64
AÑO 8	\$ 619.929.137,52
AÑO 9	\$ 912.076.480,00
AÑO 10	\$ 1.322.497.303,43

<b>TIR</b>	48%
<b>VAN</b>	\$ 48.525.857,97

### ESCENARIO "B"

AÑO 0	-\$ 260.000.000,00
AÑO 1	\$ 88.474.275,75
AÑO 2	\$ 116.947.984,51
AÑO 3	\$ 148.089.635,79
AÑO 4	\$ 224.007.341,22
AÑO 5	\$ 338.694.422,12
AÑO 6	\$ 506.315.078,69
AÑO 7	\$ 756.699.066,43
AÑO 8	\$ 1.118.322.101,36
AÑO 9	\$ 1.634.427.677,94
AÑO 10	\$ 2.362.169.100,74

<b>TIR</b>	69%
<b>VAN</b>	\$ 313.954.990,02



En ambos escenarios el VAN arrojó un valor positivo. Es decir que para cualquiera de las dos situaciones la inversión inicial generará ganancias por encima de la rentabilidad mínima exigida, y de esta manera, el proyecto creará valor para la empresa. Como puede observarse el VAN del escenario "B" genera más rentabilidad que el escenario "A".

## ***CAPÍTULO IV***

### **CONCLUSIONES**

En el presente trabajo de investigación se desarrolló un plan de negocio con el fin de analizar la empresa, establecer objetivos y elaborar estrategias que colaboren a alcanzar los mismos. Dándole un marco formal y planificado a sus actividades, aprovechando el crecimiento sostenido de la actividad turística en San Rafael y la rentabilidad del sector.

Tanto la competencia como los clientes del sector se caracterizan por tener una alta sensibilidad al precio, esto es por la categoría del hotel y el público con el que se trabaja, por lo que es importante seguir orientando la estrategia de negocios a fortalecer la marca, ofreciendo un servicio con una muy buena relación precio-calidad.

Para lograr este objetivo es importante aplicar una estrategia de marketing que comunique al público objetivo la propuesta del valor del hotel, estando presente no solamente en clientes que actualmente conocen a la empresa, sino también poder llegar a nuevos clientes de interés.

Dado que el entorno se presenta como favorable, el hotel posee fortalezas sobresalientes, pero también grandes debilidades que deben ser paliadas para no perder la posición que se tiene actualmente y fidelizar a sus clientes.

A nivel interno, se debe reforzar la cultura organizacional. Se redefinieron los distintos elementos que la conforman y se debe hacer hincapié en que todos los miembros que conforman la organización los conozcan y los sientan propios.

Por otra parte, la estructura debe alinearse a los objetivos de la organización de tal forma que acompañe y aliente el crecimiento.

## ANEXO

### ANEXO I: Inflación

AÑO	Inflación Anual	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2021	52,11%	4,04%	3,57%	4,81%	4,08%	3,32%	3,17%	3,00%	2,47%	3,55%	3,52%		
2020	36,15%	2,25%	2,01%	3,34%	1,50%	1,54%	2,24%	1,93%	2,70%	2,84%	3,76%	3,16%	4,01%
2019	53,83%	2,91%	3,77%	4,68%	3,44%	3,06%	2,72%	2,20%	3,95%	5,89%	3,29%	4,25%	3,74%
2018	47,65%	1,76%	2,42%	2,34%	2,74%	2,08%	3,74%	3,10%	3,89%	6,53%	5,39%	3,15%	2,57%
2017	24,80%	1,59%	2,07%	2,37%	2,66%	1,43%	1,19%	1,73%	1,40%	1,90%	1,51%	1,38%	3,14%
2016	34,59%	9,00%	5,00%	2,40%	1,50%	3,60%	2,90%	2,70%	0,40%	0,40%	0,60%	1,10%	0,80%
2015	17,19%	0,20%	0,25%	0,98%	0,74%	1,48%	1,32%	1,44%	1,33%	1,35%	0,93%	2,00%	3,90%
2014	28,27%	4,95%	5,12%	2,43%	1,72%	1,87%	1,51%	1,35%	1,63%	1,59%	1,23%	0,91%	0,95%
2013	14,76%	1,02%	1,06%	1,01%	0,96%	1,26%	1,35%	1,13%	1,13%	1,09%	1,14%	1,22%	1,49%
2012	13,13%	0,96%	0,99%	1,18%	1,13%	1,02%	0,99%	0,97%	1,03%	1,11%	1,03%	1,00%	0,97%

Promedio últimos 5 años 42,91%

### ANEXO 2: Flujos de fondos

**ESCENARIO "A"**

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
<b>COSTOS FIJOS (CF)</b>												
Agua Mendocinas	\$ -	38.666	\$ -	78.869	\$ -	161.280	\$ -	220.485	\$ -	470.725	\$ -	672.714
Infracción	\$ -	37.476	\$ -	76.538	\$ -	156.316	\$ -	223.331	\$ -	456.238	\$ -	652.010
Internet	\$ -	60.000	\$ -	122.540	\$ -	250.266	\$ -	357.655	\$ -	730.448	\$ -	1.431.814
Contador	\$ -	621.108	\$ -	887.625	\$ -	1.288.506	\$ -	1.812.821	\$ -	3.702.373	\$ -	10.806.077
Impuesto Inmobiliario	\$ -	250.000	\$ -	357.275	\$ -	510.582	\$ -	728.672	\$ -	1.042.775	\$ -	1.434.378
Tasas Municipales	\$ -	167.814	\$ -	225.632	\$ -	322.308	\$ -	460.610	\$ -	658.258	\$ -	921.250
Seguro responsabilidad civil	\$ -	5.905	\$ -	8.439	\$ -	12.060	\$ -	17.235	\$ -	24.630	\$ -	35.189
Mantenimiento cuenta bancaria	\$ -	43.740	\$ -	62.509	\$ -	89.331	\$ -	127.663	\$ -	182.444	\$ -	260.731
CTC	\$ -	524.880	\$ -	750.106	\$ -	1.071.976	\$ -	1.531.962	\$ -	2.189.326	\$ -	3.129.766
Camata de turismo	\$ -	10.498	\$ -	15.003	\$ -	21.440	\$ -	30.640	\$ -	43.788	\$ -	62.578
Sistema integral hotelero	\$ -	70.894	\$ -	101.315	\$ -	144.789	\$ -	206.918	\$ -	295.706	\$ -	422.593
Telefonia movill reception	\$ -	31.953	\$ -	44.807	\$ -	64.033	\$ -	88.893	\$ -	123.348	\$ -	176.278
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>1.352.334</b>	<b>\$ -</b>	<b>1.932.621</b>	<b>\$ -</b>	<b>2.761.908</b>	<b>\$ -</b>	<b>3.947.043</b>	<b>\$ -</b>	<b>5.640.779</b>	<b>\$ -</b>	<b>8.061.151</b>
<b>COSTOS VARIABLES (CV)</b>												
Insumos, almacen, libreria y limpieza	\$ -	34.373.136	\$ -	46.719.390	\$ -	61.119.068	\$ -	81.606.142	\$ -	109.975.726	\$ -	146.670.064
Edemsa	\$ -	3.161.823	\$ -	4.518.561	\$ -	6.457.476	\$ -	8.847.365	\$ -	12.042.480	\$ -	16.497.362
Ecogas	\$ -	3.593.964	\$ -	5.057.945	\$ -	7.270.510	\$ -	10.390.429	\$ -	14.849.362	\$ -	20.515.432
Ambulancia	\$ -	40.241	\$ -	57.508	\$ -	82.165	\$ -	117.451	\$ -	167.849	\$ -	239.873
Sueldos	\$ -	12.027.301	\$ -	17.168.216	\$ -	24.563.579	\$ -	35.103.364	\$ -	50.167.061	\$ -	71.693.747
Marketing	\$ -	384.912	\$ -	590.078	\$ -	786.116	\$ -	1.123.439	\$ -	1.605.506	\$ -	2.294.429
Cargas sociales	\$ -	3.047.453	\$ -	4.355.115	\$ -	6.223.895	\$ -	8.894.568	\$ -	12.711.228	\$ -	18.165.615
Sindicato	\$ -	551.968	\$ -	788.675	\$ -	1.127.095	\$ -	1.610.731	\$ -	2.301.896	\$ -	3.283.640
ART	\$ -	187.798	\$ -	268.382	\$ -	383.545	\$ -	548.124	\$ -	783.324	\$ -	1.119.448
Indumentaria para el personal	\$ -	98.000	\$ -	140.052	\$ -	200.148	\$ -	286.032	\$ -	408.768	\$ -	584.170
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ -</b>	<b>57.432.496</b>	<b>\$ -</b>	<b>79.673.521</b>	<b>\$ -</b>	<b>108.213.818</b>	<b>\$ -</b>	<b>159.015.630</b>	<b>\$ -</b>	<b>233.802.555</b>	<b>\$ -</b>	<b>341.994.123</b>
<b>TOTAL COSTOS (CF + CV)</b>	<b>\$ -</b>	<b>57.432.496</b>	<b>\$ -</b>	<b>79.673.521</b>	<b>\$ -</b>	<b>108.213.818</b>	<b>\$ -</b>	<b>159.015.630</b>	<b>\$ -</b>	<b>233.802.555</b>	<b>\$ -</b>	<b>341.994.123</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>56.784.830</b>	<b>\$ -</b>	<b>81.606.142</b>	<b>\$ -</b>	<b>110.975.726</b>	<b>\$ -</b>	<b>162.962.672</b>	<b>\$ -</b>	<b>239.443.273</b>	<b>\$ -</b>	<b>350.055.274</b>
Ventas	\$ -	149.448.417,30	\$ -	203.127.780,96	\$ -	285.735.080,00	\$ -	398.750.102,97	\$ -	598.346.460,76	\$ -	889.300.804,16
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<b>\$ -</b>	<b>889.300.804,16</b>
<b>GANANCIAS</b>												
Ingresos antes de imp. a las ganancias	\$ -	149.448.417,30	\$ -	203.127.780,96	\$ -	285.735.080,00	\$ -	398.750.102,97	\$ -	598.346.460,76	\$ -	889.300.804,16
Costos totales	\$ -	58.784.830	\$ -	81.606.142	\$ -	110.975.726	\$ -	162.962.672	\$ -	239.443.273	\$ -	350.055.274
Costos deducibles de ganancias	\$ -	741.965	\$ -	1.059.485	\$ -	1.514.110	\$ -	2.163.814	\$ -	3.092.307	\$ -	4.419.215
Impuesto a las ganancias	\$ -	44.612.115,69	\$ -	60.620.488,87	\$ -	79.286.291,12	\$ -	118.975.898,68	\$ -	178.676.246,23	\$ -	255.464.476,61
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>46.051.471,63</b>	<b>\$ -</b>	<b>60.901.150,57</b>	<b>\$ -</b>	<b>75.493.063,35</b>	<b>\$ -</b>	<b>116.811.543,90</b>	<b>\$ -</b>	<b>180.326.941,03</b>	<b>\$ -</b>	<b>273.781.053,66</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<b>\$ -</b>	<b>889.300.804,16</b>
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<b>\$ -</b>	<b>889.300.804,16</b>
<b>INGRESOS antes de imp. a las ganancias</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<b>\$ -</b>	<b>889.300.804,16</b>
<b>Costos totales</b>	<b>\$ -</b>	<b>58.784.830</b>	<b>\$ -</b>	<b>81.606.142</b>	<b>\$ -</b>	<b>110.975.726</b>	<b>\$ -</b>	<b>162.962.672</b>	<b>\$ -</b>	<b>239.443.273</b>	<b>\$ -</b>	<b>350.055.274</b>
<b>Costos deducibles de ganancias</b>	<b>\$ -</b>	<b>741.965</b>	<b>\$ -</b>	<b>1.059.485</b>	<b>\$ -</b>	<b>1.514.110</b>	<b>\$ -</b>	<b>2.163.814</b>	<b>\$ -</b>	<b>3.092.307</b>	<b>\$ -</b>	<b>4.419.215</b>
<b>Impuesto a las ganancias</b>	<b>\$ -</b>	<b>44.612.115,69</b>	<b>\$ -</b>	<b>60.620.488,87</b>	<b>\$ -</b>	<b>79.286.291,12</b>	<b>\$ -</b>	<b>118.975.898,68</b>	<b>\$ -</b>	<b>178.676.246,23</b>	<b>\$ -</b>	<b>255.464.476,61</b>
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>46.051.471,63</b>	<b>\$ -</b>	<b>60.901.150,57</b>	<b>\$ -</b>	<b>75.493.063,35</b>	<b>\$ -</b>	<b>116.811.543,90</b>	<b>\$ -</b>	<b>180.326.941,03</b>	<b>\$ -</b>	<b>273.781.053,66</b>
<b>TOTAL COSTOS (CF + CV)</b>	<b>\$ -</b>	<b>57.432.496</b>	<b>\$ -</b>	<b>79.673.521</b>	<b>\$ -</b>	<b>108.213.818</b>	<b>\$ -</b>	<b>159.015.630</b>	<b>\$ -</b>	<b>233.802.555</b>	<b>\$ -</b>	<b>341.994.123</b>
<b>TOTAL COSTOS (CF + CV)</b>	<b>\$ -</b>	<b>56.784.830</b>	<b>\$ -</b>	<b>81.606.142</b>	<b>\$ -</b>	<b>110.975.726</b>	<b>\$ -</b>	<b>162.962.672</b>	<b>\$ -</b>	<b>239.443.273</b>	<b>\$ -</b>	<b>350.055.274</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<b>\$ -</b>	<b>889.300.804,16</b>
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<b>\$ -</b>	<b>889.300.804,16</b>
<b>INGRESOS antes de imp. a las ganancias</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<b>\$ -</b>	<b>889.300.804,16</b>
<b>Costos totales</b>	<b>\$ -</b>	<b>58.784.830</b>	<b>\$ -</b>	<b>81.606.142</b>	<b>\$ -</b>	<b>110.975.726</b>	<b>\$ -</b>	<b>162.962.672</b>	<b>\$ -</b>	<b>239.443.273</b>	<b>\$ -</b>	<b>350.055.274</b>
<b>Costos deducibles de ganancias</b>	<b>\$ -</b>	<b>741.965</b>	<b>\$ -</b>	<b>1.059.485</b>	<b>\$ -</b>	<b>1.514.110</b>	<b>\$ -</b>	<b>2.163.814</b>	<b>\$ -</b>	<b>3.092.307</b>	<b>\$ -</b>	<b>4.419.215</b>
<b>Impuesto a las ganancias</b>	<b>\$ -</b>	<b>44.612.115,69</b>	<b>\$ -</b>	<b>60.620.488,87</b>	<b>\$ -</b>	<b>79.286.291,12</b>	<b>\$ -</b>	<b>118.975.898,68</b>	<b>\$ -</b>	<b>178.676.246,23</b>	<b>\$ -</b>	<b>255.464.476,61</b>
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>46.051.471,63</b>	<b>\$ -</b>	<b>60.901.150,57</b>	<b>\$ -</b>	<b>75.493.063,35</b>	<b>\$ -</b>	<b>116.811.543,90</b>	<b>\$ -</b>	<b>180.326.941,03</b>	<b>\$ -</b>	<b>273.781.053,66</b>
<b>TOTAL COSTOS (CF + CV)</b>	<b>\$ -</b>	<b>57.432.496</b>	<b>\$ -</b>	<b>79.673.521</b>	<b>\$ -</b>	<b>108.213.818</b>	<b>\$ -</b>	<b>159.015.630</b>	<b>\$ -</b>	<b>233.802.555</b>	<b>\$ -</b>	<b>341.994.123</b>
<b>TOTAL COSTOS (CF + CV)</b>	<b>\$ -</b>	<b>56.784.830</b>	<b>\$ -</b>	<b>81.606.142</b>	<b>\$ -</b>	<b>110.975.726</b>	<b>\$ -</b>	<b>162.962.672</b>	<b>\$ -</b>	<b>239.443.273</b>	<b>\$ -</b>	<b>350.055.274</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<b>\$ -</b>	<b>889.300.804,16</b>
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<b>\$ -</b>	<b>889.300.804,16</b>
<b>INGRESOS antes de imp. a las ganancias</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<b>\$ -</b>	<b>889.300.804,16</b>
<b>Costos totales</b>	<b>\$ -</b>	<b>58.784.830</b>	<b>\$ -</b>	<b>81.606.142</b>	<b>\$ -</b>	<b>110.975.726</b>	<b>\$ -</b>	<b>162.962.672</b>	<b>\$ -</b>	<b>239.443.273</b>	<b>\$ -</b>	<b>350.055.274</b>
<b>Costos deducibles de ganancias</b>	<b>\$ -</b>	<b>741.965</b>	<b>\$ -</b>	<b>1.059.485</b>	<b>\$ -</b>	<b>1.514.110</b>	<b>\$ -</b>	<b>2.163.814</b>	<b>\$ -</b>	<b>3.092.307</b>	<b>\$ -</b>	<b>4.419.215</b>
<b>Impuesto a las ganancias</b>	<b>\$ -</b>	<b>44.612.115,69</b>	<b>\$ -</b>	<b>60.620.488,87</b>	<b>\$ -</b>	<b>79.286.291,12</b>	<b>\$ -</b>	<b>118.975.898,68</b>	<b>\$ -</b>	<b>178.676.246,23</b>	<b>\$ -</b>	<b>255.464.476,61</b>
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>46.051.471,63</b>	<b>\$ -</b>	<b>60.901.150,57</b>	<b>\$ -</b>	<b>75.493.063,35</b>	<b>\$ -</b>	<b>116.811.543,90</b>	<b>\$ -</b>	<b>180.326.941,03</b>	<b>\$ -</b>	<b>273.781.053,66</b>
<b>TOTAL COSTOS (CF + CV)</b>	<b>\$ -</b>	<b>57.432.496</b>	<b>\$ -</b>	<b>79.673.521</b>	<b>\$ -</b>	<b>108.213.818</b>	<b>\$ -</b>	<b>159.015.630</b>	<b>\$ -</b>	<b>233.802.555</b>	<b>\$ -</b>	<b>341.994.123</b>
<b>TOTAL COSTOS (CF + CV)</b>	<b>\$ -</b>	<b>56.784.830</b>	<b>\$ -</b>	<b>81.606.142</b>	<b>\$ -</b>	<b>110.975.726</b>	<b>\$ -</b>	<b>162.962.672</b>	<b>\$ -</b>	<b>239.443.273</b>	<b>\$ -</b>	<b>350.055.274</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<b>\$ -</b>	<b>889.300.804,16</b>
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<b>\$ -</b>	<b>889.300.804,16</b>
<b>INGRESOS antes de imp. a las ganancias</b>	<b>\$ -</b>	<b>149.448.417,30</b>	<b>\$ -</b>	<b>203.127.780,96</b>	<b>\$ -</b>	<b>285.735.080,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>398.750.102,97</b>	<b>\$ -</b>	<b>598.346.460,76</b>	<	



**ESCENARIO "B"**

DETALLE	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	
<b>COSTOS FIJOS (CF)</b>												
Agua Mendocinas	\$ -	\$ 38.686	\$ -	\$ 78.989	\$ -	\$ 112.884	\$ -	\$ 329.386	\$ -	\$ 470.725	\$ -	\$ 672.714
Irigación	\$ -	\$ 37.476	\$ -	\$ 76.538	\$ -	\$ 109.381	\$ -	\$ 319.249	\$ -	\$ 456.238	\$ -	\$ 652.000
Internet	\$ -	\$ 60.000	\$ -	\$ 123.540	\$ -	\$ 175.121	\$ -	\$ 511.125	\$ -	\$ 730.448	\$ -	\$ 1.043.884
Conicador	\$ -	\$ 621.108	\$ -	\$ 887.625	\$ -	\$ 1.812.821	\$ -	\$ 3.702.373	\$ -	\$ 7.561.456	\$ -	\$ 10.806.077
Impuesto Inmobiliario	\$ -	\$ 250.000	\$ -	\$ 387.275	\$ -	\$ 729.672	\$ -	\$ 1.490.229	\$ -	\$ 3.043.535	\$ -	\$ 4.349.516
Tasas Municipales	\$ -	\$ 157.814	\$ -	\$ 225.532	\$ -	\$ 469.610	\$ -	\$ 940.716	\$ -	\$ 1.821.260	\$ -	\$ 2.745.658
Seguro responsabilidad civil	\$ -	\$ 5.905	\$ -	\$ 8.439	\$ -	\$ 12.060	\$ -	\$ 35.189	\$ -	\$ 71.688	\$ -	\$ 102.738
Mantenimiento cuenta bancaria	\$ -	\$ 43.740	\$ -	\$ 62.509	\$ -	\$ 88.331	\$ -	\$ 127.653	\$ -	\$ 182.444	\$ -	\$ 260.731
CTC	\$ -	\$ 524.880	\$ -	\$ 750.106	\$ -	\$ 1.071.976	\$ -	\$ 1.531.962	\$ -	\$ 2.189.326	\$ -	\$ 3.128.766
Camara de turismo	\$ -	\$ 10.488	\$ -	\$ 15.003	\$ -	\$ 21.440	\$ -	\$ 30.640	\$ -	\$ 43.788	\$ -	\$ 62.578
Sistema integral hotelero	\$ -	\$ 70.884	\$ -	\$ 101.315	\$ -	\$ 144.789	\$ -	\$ 206.918	\$ -	\$ 295.706	\$ -	\$ 422.593
Telefonia movil recepcion	\$ -	\$ 31.353	\$ -	\$ 44.807	\$ -	\$ 64.033	\$ -	\$ 91.510	\$ -	\$ 130.776	\$ -	\$ 186.893
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.352.334</b>	<b>\$ 1.932.621</b>	<b>\$ 2.761.908</b>	<b>\$ 3.947.043</b>	<b>\$ 5.640.719</b>	<b>\$ 8.061.151</b>	<b>\$ 11.520.191</b>	<b>\$ 16.463.505</b>	<b>\$ 23.527.995</b>	<b>\$ 33.623.858</b>	
<b>COSTOS VARIABLES (CV)</b>												
Insumos, almacen, libreria y limpieza	\$ -	\$ 21.656.432	\$ -	\$ 28.307.742	\$ -	\$ 55.849.438	\$ -	\$ 83.805.153	\$ -	\$ 124.556.582	\$ -	\$ 185.123.964
Edenssa	\$ -	\$ 1.777.759	\$ -	\$ 2.540.595	\$ -	\$ 5.188.726	\$ -	\$ 7.415.208	\$ -	\$ 10.397.074	\$ -	\$ 15.144.279
Ecogas	\$ -	\$ 1.566.048	\$ -	\$ 2.238.039	\$ -	\$ 3.186.382	\$ -	\$ 4.570.807	\$ -	\$ 6.532.141	\$ -	\$ 9.335.083
Ambulancia	\$ -	\$ 16.787	\$ -	\$ 23.962	\$ -	\$ 34.244	\$ -	\$ 48.938	\$ -	\$ 69.937	\$ -	\$ 99.947
Sueldos	\$ -	\$ 5.630.617	\$ -	\$ 8.046.715	\$ -	\$ 11.495.560	\$ -	\$ 16.431.021	\$ -	\$ 23.485.880	\$ -	\$ 33.563.642
Marketing	\$ -	\$ 160.380	\$ -	\$ 229.189	\$ -	\$ 327.548	\$ -	\$ 468.099	\$ -	\$ 668.951	\$ -	\$ 956.012
Cargas sociales	\$ -	\$ 1.158.284	\$ -	\$ 1.656.318	\$ -	\$ 2.365.615	\$ -	\$ 3.380.700	\$ -	\$ 4.831.359	\$ -	\$ 6.904.495
Sindicato	\$ -	\$ 187.825	\$ -	\$ 268.421	\$ -	\$ 383.600	\$ -	\$ 546.203	\$ -	\$ 789.437	\$ -	\$ 1.119.609
ART	\$ -	\$ 100.128	\$ -	\$ 143.083	\$ -	\$ 204.494	\$ -	\$ 292.243	\$ -	\$ 417.644	\$ -	\$ 596.895
Indumentaria para el personal	\$ -	\$ 98.000	\$ -	\$ 140.052	\$ -	\$ 200.148	\$ -	\$ 285.032	\$ -	\$ 408.758	\$ -	\$ 584.170
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 32.351.250</b>	<b>\$ 44.193.136</b>	<b>\$ 59.063.543</b>	<b>\$ 87.067.207</b>	<b>\$ 128.418.467</b>	<b>\$ 188.313.468</b>	<b>\$ 276.236.930</b>	<b>\$ 402.709.875</b>	<b>\$ 583.301.205</b>	<b>\$ 839.272.347</b>	
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>												
Ventas	\$ -	\$ 94.154.053,50	\$ -	\$ 125.685.836,47	\$ -	\$ 161.822.553,75	\$ -	\$ 242.823.642,14	\$ -	\$ 364.370.230,33	\$ -	\$ 541.550.356,02
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 94.154.053,50</b>	<b>\$ 125.685.836,47</b>	<b>\$ 161.822.553,75</b>	<b>\$ 242.823.642,14</b>	<b>\$ 364.370.230,33</b>	<b>\$ 541.550.356,02</b>	<b>\$ 804.886.798,34</b>	<b>\$ 1.184.771.635,21</b>	<b>\$ 1.727.020.286,75</b>	<b>\$ 2.492.765.538,72</b>	
<b>GANANCIAS</b>												
Ingresos antes de imp. a las ganancias	\$ -	\$ 94.154.053,50	\$ -	\$ 125.685.836,47	\$ -	\$ 161.822.553,75	\$ -	\$ 242.823.642,14	\$ -	\$ 364.370.230,33	\$ -	\$ 541.550.356,02
Costos totales	\$ -	\$ 33.703.594	\$ -	\$ 46.125.766	\$ -	\$ 61.825.451	\$ -	\$ 91.014.249	\$ -	\$ 134.053.185	\$ -	\$ 196.374.619
Costos deducibles de ganancias	\$ -	\$ 741.385	\$ -	\$ 1.059.486	\$ -	\$ 1.514.110	\$ -	\$ 2.163.814	\$ -	\$ 3.092.307	\$ -	\$ 4.419.215
Impuesto a las ganancias	\$ -	\$ 28.023.806,55	\$ -	\$ 37.387.905,22	\$ -	\$ 48.092.533,24	\$ -	\$ 72.197.948,43	\$ -	\$ 108.383.377,10	\$ -	\$ 161.139.342,17
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 88.474.275,75</b>	<b>\$ 116.947.984,51</b>	<b>\$ 148.089.635,79</b>	<b>\$ 224.007.341,22</b>	<b>\$ 336.694.422,12</b>	<b>\$ 506.315.078,69</b>	<b>\$ 756.699.066,43</b>	<b>\$ 1.118.322.101,36</b>	<b>\$ 1.634.427.677,94</b>	<b>\$ 2.362.169.100,74</b>	

### ANEXO 3: Proyección de ventas

#### ESCENARIO "A"

100% ocupación: 140400 plazas					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento de ventas		6%	8%	5%	5%
Plazas anuales vendidas	82719	87984	94770	99.509	104.484
Precio por unidad vendida	\$ 1.806,70	\$ 2.308,69	\$ 2.804,00	\$ 4.007,20	\$ 5.726,68
Precio por unidades vendias anuales	\$ 149.448.417,30	\$ 203.127.780,96	\$ 265.735.080,00	\$ 398.750.102,97	\$ 598.346.460,76
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 149.448.417,30</b>	<b>\$ 203.127.780,96</b>	<b>\$ 265.735.080,00</b>	<b>\$ 398.750.102,97</b>	<b>\$ 598.346.460,76</b>
DETALLE	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Incremento de ventas	4%	4%	3%	2%	1%
Plazas anuales vendidas	108.663	113.010	116.400	118.728	119.915
Precio por unidad vendida	\$ 8.184,00	\$ 11.695,76	\$ 16.714,41	\$ 23.886,57	\$ 34.136,29
Precio por unidades vendias anuales	\$ 889.300.804,16	\$ 1.321.735.770,39	\$ 1.945.559.367,15	\$ 2.836.006.869,42	\$ 4.093.466.791,26
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 889.300.804,16</b>	<b>\$ 1.321.735.770,39</b>	<b>\$ 1.945.559.367,15</b>	<b>\$ 2.836.006.869,42</b>	<b>\$ 4.093.466.791,26</b>

#### ESCENARIO "B"

100% ocupación: 140400 plazas					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento de ventas		5%	6%	5%	5%
Plazas anuales vendidas	51129	53469	56745	59.582	62.561
Precio por unidad vendida	\$ 1.841,50	\$ 2.350,63	\$ 2.851,75	\$ 4.075,44	\$ 5.824,21
Precio por unidades vendias anuales	\$ 94.154.053,50	\$ 125.685.835,47	\$ 161.822.553,75	\$ 242.823.642,14	\$ 364.370.230,33
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 94.154.053,50</b>	<b>\$ 125.685.835,47</b>	<b>\$ 161.822.553,75</b>	<b>\$ 242.823.642,14</b>	<b>\$ 364.370.230,33</b>
DETALLE	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Incremento de ventas	4%	4%	3%	2%	1%
Plazas anuales vendidas	65.064	67.666	69.696	71.090	71.801
Precio por unidad vendida	\$ 8.323,37	\$ 11.894,93	\$ 16.999,05	\$ 24.293,34	\$ 34.717,61
Precio por unidades vendias anuales	\$ 541.550.356,02	\$ 804.886.798,34	\$ 1.184.771.635,21	\$ 1.727.020.286,75	\$ 2.492.765.538,72
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 541.550.356,02</b>	<b>\$ 804.886.798,34</b>	<b>\$ 1.184.771.635,21</b>	<b>\$ 1.727.020.286,75</b>	<b>\$ 2.492.765.538,72</b>

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

OCAÑA, Hugo R. Dirección estratégica de negocios. Buenos Aires: Dunken. 2016

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. 1° Edición electrónica. Deusto, España, 2011.

ROBBINS, S.P. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

GALLARDO HERNÁNDEZ, José. Administración Estratégica. Alfaomega, México, 2012.

MORCILLO MOCHÓN, Francisco y BEKER, Víctor Alberto. Economía principios y aplicaciones. 4° Edición.

DUMRAUF, Guillermo. "Finanzas Corporativas". Grupo Guía, Argentina, 2003.

### **Sitios Web**

Diario San Rafael. Recuperado de <https://diariosanrafael.com.ar/se-registra-un-866-mas-de-ocupacion-turistica-que-en-el-mismo-periodo-de-2019-22296>

Mariángeles García. Turismo en Mendoza: los números en rojo y la verdadera situación durante la pandemia que continuará en 2021. Info Mendoza. Recuperado el 19 de febrero 2021 de <https://infomendoza.info/nota-principal/turismo-en-mendoza-los-numeros-en-rojo-y-la-verdadera-situacion-durante-la-pandemia-que-continua-en-2021>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018. INDEC. Recuperado en agosto de 2019 de [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho\\_2017\\_2018\\_resultados\\_preliminares.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_resultados_preliminares.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. Composición y distribución.

Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>

Enric González. La inflación argentina fue en 2019 del 53,8%, la más elevada en 28 años. El País. Recuperado el 15 de enero 2020 de

[https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579119241\\_444665.html](https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579119241_444665.html)

Enric González. Argentina cierra 2020 con una inflación del 36,1%. El país.

Recuperado el 14 de enero 2021 de

<https://elpais.com/economia/2021-01-14/argentina-cierra-2020-con-una-inflacion-del-361.html>

Enric González. La inflación argentina llega en marzo al 4,8% mensual. El país.

Recuperado el 15 de abril 2021 de [https://elpais.com/economia/2021-04-15/la-](https://elpais.com/economia/2021-04-15/la-inflacion-argentina-llega-en-marzo-al-48-mensual.html#:~:text=La%20subida%20de%20precios%20en,del%2029%25%20p)

[inflacion-argentina-llega-en-marzo-al-48-](https://elpais.com/economia/2021-04-15/la-inflacion-argentina-llega-en-marzo-al-48-mensual.html#:~:text=La%20subida%20de%20precios%20en,del%2029%25%20p)

[mensual.html#:~:text=La%20subida%20de%20precios%20en,del%2029%25%20p](https://elpais.com/economia/2021-04-15/la-inflacion-argentina-llega-en-marzo-al-48-mensual.html#:~:text=La%20subida%20de%20precios%20en,del%2029%25%20p)  
[ara%20todo%202021&text=La%20inflaci%C3%B3n%20sigue%20descontrolada%](https://elpais.com/economia/2021-04-15/la-inflacion-argentina-llega-en-marzo-al-48-mensual.html#:~:text=La%20subida%20de%20precios%20en,del%2029%25%20p)  
[20en,aumentaron%20un%204%2C8%25.](https://elpais.com/economia/2021-04-15/la-inflacion-argentina-llega-en-marzo-al-48-mensual.html#:~:text=La%20subida%20de%20precios%20en,del%2029%25%20p)

Enric González. La inflación argentina fue en 2019 del 53,8%, la más elevada en 28 años. El país. Recuperado el 15 de enero 2020 de

[https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579119241\\_444665.html](https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579119241_444665.html)



Marco regulatorio del personal gastronómico. Recuperado de <https://estudiovilaplana.com.ar/gastronomicos/>

Riquelme Leiva, Matias. FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Recuperado en Diciembre 2016 de <https://www.analisisfoda.com/>


### **Entrevista**

Propietarios de la empresa: Maria de las Mercedes Battaglia y Javier Osvaldo Chacón.

### 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, 6 de Diciembre de 2021

  
Candela Chacón

Firma y aclaración

29.046

Número de registro

39.601.200

DNI