

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Carrera: Licenciatura en Administración



“PLAN DE NEGOCIOS: Hotel Marqués de Nono”

Trabajo Final de Grado

Alumna: Strada, Agostina Aylén

Tutor: Prof. Gabriel Suarez Fossaceca

Córdoba – Argentina

Abril 2014

DEDICATORIA

Dedico éste trabajo muy especialmente a MI FAMILIA, por el apoyo incondicional, por aconsejarme, por ser ejemplo de perseverancia y constancia, por inculcarme valores, y especialmente por la motivación constante para cumplir este objetivo. Simplemente por su amor infinito.

AGRADECIMIENTOS

A mi nuevamente tutor y Profesor Lic. Gabriel Suarez Fossaceca, le agradezco muchísimo el apoyo durante el desarrollo de este trabajo. Gracias por su continua predisposición para corregirme, guiarme y enseñarme a ser crítica. Siempre permanecerá en mis recuerdos.

Especiales gracias a mi padrino Jorge y Pelusa, su hermano, ambos dueños del Hotel Marqués de Nono. Por su tiempo y ocupación constante ante mis requerimientos, por los contactos para obtener datos. Me permitieron hacer de esta una experiencia super enriquecedora.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	
Introducción	
Objetivos Generales y Específicos	
1: Presentación de la empresa	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Breve descripción del hotel	1
1.3 Valores y Principios	3
1.4 Características del Mercado- Servicio	4
1.5 Presentación de los propietarios del negocio	5
2: Entorno General y Específico	
2.1 <i>Macroentorno</i>	6
2.1.1 Entorno Económico	6
2.1.2 Entorno Sociocultural	10
2.1.3 Entorno Normativo	10
2.1.4 Entorno Tecnológico	11
2.2 <i>Microentorno</i>	12
2.2.1 Análisis de Mercado	12
2.2.2 Perfil del cliente y el consumidor	14
2.2.3 La competencia	15
2.2.4 Las cinco fuerzas competitivas de Porter	18
2.3 <i>Ambiente Interno</i>	20
2.3.1 Recursos	20
2.3.2 Operaciones y Procesos	21
2.3.3 Organización interna	23
2.4 <i>Análisis DAFO</i>	24
3: Diagnóstico Situacional y Formulación Estratégica	
3.1 <i>Diagnóstico Situacional</i>	25
3.2 <i>Formulación Estratégica</i>	26
3.2.1 Estrategia	26
3.2.2 Descripción del servicio a ofrecer	29
3.2.3 Visión y Misión	30
4: Plan Organizacional y Económico-Financiero	
4.1 <i>Plan Organizacional</i>	31
4.2 <i>Plan Financiero-Económico</i>	33
4.2.1 Inversión	33
4.2.2 Financiación	34
4.2.3 Previsión de ventas	35
4.2.4 Egresos estimados	37
4.2.5 Rentabilidad	38
4.2.6 Punto de Equilibrio	38
Conclusión	39
Anexos	40-47
Bibliografía	48
Referencias Bibliográficas	49

RESUMEN EJECUTIVO

Con el objetivo de superar la etapa de madurez del Hotel Marqués de Nono se realiza un análisis externo e interno para identificar las estrategias que agreguen valor al servicio y mejoren la ocupación del hotel.

Del análisis externo se desprende que el turismo es uno de los pilares más importantes en la economía de la provincia de Córdoba, propiciando un mercado competitivo y exigente.

El hotel se encuentra emplazado en un lugar privilegiado, por ser turístico, natural, tranquilo y con un hermoso paisaje. Se diferencia del resto de los hoteles por contar con un extenso parque y capacidad para alojar hasta 74 personas.

El factor más importante que hace a la ventaja competitiva es el trato personalizado con el que se brinda el servicio a sus clientes.

En pos de hacer uso de estas ventajas se decide implementar las estrategias de desarrollo y penetración de mercado para lo cual se definen las siguientes acciones claves:

- Re-categorización de 10 habitaciones que apuntan a satisfacer las necesidades de clientes más exigentes.
- Desarrollo de paquetes y promociones específicas para cada segmento.

La inversión será amortizada en el plazo de 3 años, momento a partir del cual se incrementarán los beneficios percibidos.

Para la financiación de la inversión los dueños reinvertirán utilidades de años anteriores (26%), aportaran además un 40% de capital propio y el 34% restante se obtendrá con un préstamo bancario.

El análisis económico y financiero demuestra que es un proyecto viable y rentable.

INTRODUCCIÓN

Hotel Marqués de Nono es una empresa familiar ubicada en la localidad de Nono, provincia de Córdoba, que siempre ofreció sus servicios de manera intuitiva, sin herramientas técnicas.

El constante crecimiento del sector turístico nacional, insta a los dueños, a adaptarse a los requerimientos del mercado. El cuál es cada vez más exigente y por lo tanto se requiere de cierta sofisticación y flexibilidad a la hora de enfrentarse a la demanda. Este es el punto donde se origina la necesidad de desarrollar una estrategia que agregue valor y evite la declinación del negocio.

En la definición del Plan de Negocios se desarrollan los siguientes capítulos que se detallan a continuación:

En el **Capítulo I**, se presenta a la empresa, por medio de una breve descripción de antecedentes, localización; principios y valores; misión y visión para crear una idea general sobre la estructura y organización de la misma.

El **Capítulo II**, describe el entorno general y específico, con el objetivo de dar a conocer aspectos macro y microeconómicos y así formar una idea general del sector en donde el hotel ofrece sus servicios. Se detallan principales indicadores económicos, aspectos sociales y culturales, normativos y tecnológicos. Los que facilitan el contenido de un diagnóstico situacional que se desarrolla en el **Capítulo III**, junto a la formulación de la estrategia que definirá el servicio a ofrecer.

Por consiguiente en el **Capítulo IV**, se detalla un plan organizacional y económico-financiero, que permite el estudio de la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) utilizados para poder saber si el proyecto es factible y viable.

Por lo expuesto anteriormente, se considera como un factor determinante de la motivación para este trabajo, que el hotel con sus 18 años en el mercado, aún no se ha focalizado en distinguirse del resto de sus

competidores, ofreciendo un servicio asociado a un producto de tipo básico, para clientes poco exigentes.

Se vislumbra un potencial de crecimiento para el establecimiento. En este punto es esencial la selección de herramientas óptimas que le permitan al Hotel lograr la diferenciación para así desarrollar una propuesta atractiva que mantenga a los clientes que forman parte de la cartera y en el mejor de los casos captar nuevos.

Por último se expone la **Conclusión** a partir del análisis de la viabilidad y posible cumplimiento de los objetivos.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivo general:

El objetivo general de este trabajo es realizar un Plan de Negocios que logre incrementar la rentabilidad del Hotel Marqués de Nono a través del desarrollo de una estrategia basada en optimizar la capacidad ociosa y agregar valor al servicio.

Objetivos específicos.

- Estudiar la situación actual de la empresa a nivel de recursos, estructura y diseño.
- Analizar el entorno turístico para determinar la oferta local.
- Definir las características del cliente para determinar el mercado potencial objetivo.
- Diseñar la infraestructura organizacional, las estrategias del servicio y la operación del hotel a partir de los requerimientos del mercado.
- Analizar la factibilidad económica y financiera de implementación con el fin de tener herramientas convincentes a la hora de tomar decisiones empresariales.

Capítulo 1: Presentación de la Empresa

1.1 Antecedentes

El Hotel Marqués de Nono se fundó en 1994 luego de cuatro años de haber comenzado con la construcción del mismo; en su totalidad el capital para inversión provino de fondos familiares. La idea original en un principio consistía en la construcción de un hotel tres estrellas en el Calafate, zona poco explotada a nivel turístico en aquella época, pero muy visitada sobre todo por el turismo internacional.

Luego por cuestiones políticas a nivel país (Plan Primavera¹) y de infraestructura propias de la zona se decidió cambiar de ubicación e instalarse en la provincia de Córdoba, precisamente en la localidad de Nono.

Accedieron así a la compra de un terreno acorde a la necesidad del proyecto, con una ubicación favorable, y en una zona con gran potencial turístico. A partir de entonces el hotel es administrado y atendido por sus fundadores, padre e hijos.

En sus principios, el hotel funcionaba con 16 habitaciones. En 1999 inauguran las restantes y se completan las 32 habitaciones. En el año 2002, se habilita la piscina con el objeto de brindarle un nuevo atractivo al huésped.

1.2 Breve descripción del hotel.

Está localizado en la provincia de Córdoba, precisamente en la región de Traslasierra, entre las sierras de Achala y la sierra de Pocho, a 140 km de la ciudad de Córdoba y a sólo 8 km de Mina Clavero. Ubicado a 100 metros de la ruta 14 en la localidad de Nono, a minutos de la plaza principal de Nono y en

¹ El Plan Primavera, fue el último intento del gobierno de Raúl Alfonsín por detener, sin éxito, la escalada inflacionaria y reactivar la economía. Fueron, en realidad, los prolegómenos de la hiperinflación que luego se desataría.

cercanía a uno de los ríos que surcan la localidad, se emplaza el hotel en un predio de una hectárea.

Cuenta con 32 habitaciones, con baño privado, lobby con sala de lectura, y comedor. En segundo piso hay un salón multiuso de 100 metros cubiertos y terraza. Posee además un extenso parque con juegos para niños, pileta, asador, y 15 cocheras.

Está organizado para trabajar con una capacidad máxima de 74 camas, con habitaciones singles, dobles, triples y cuádruples las que se organizan de acuerdo a la demanda. Trabajan entre cuatro y seis personas según la época (administrador, mucama, recepcionista, encargado de bar, y demás asistentes).

Ofrece servicio de conserjería, lavandería, limpieza, desayuno y bar.

FOTOS: *Exterior del hotel*



◀ Frente del hotel



Vista desde el jardín ▶



◀ Vista lateral



Piscina ▶

Interior del hotel



◀ Lobby

Comedor ▶



◀ Hab. Matrim.

Hab. Doble ▶



1.3 Valores y Principios



1.4 Características del Mercado- Servicio

Los turistas visitan el Hotel Marqués de Nono principalmente por recomendación de los turistas y por la información que se brinda en la página de la Dirección de Turismo Provincial y, en algunas ocasiones llegan a través de los gremios con los que tiene convenio el hotel.

En su mayoría los clientes son familias de ingresos medios, el 50% provenientes de las provincias de Santa Fe, Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. Y la otra mitad del resto del país, con un mínimo porcentaje procedentes del exterior.

El 70% de los visitantes son familias, el 20% jubilados, el restante 10% parejas y empresas.

La cartera de clientes se compone de un 40% frecuente y 60% ocasionales. El 80% llega en épocas de verano e invierno mientras que el 20% restante lo hace durante el año, especialmente en fines de semana largo, siempre y cuando la ocupación amerite la apertura del establecimiento, de lo contrario permanece cerrado.

Se trabaja en temporada alta (verano, invierno y feriados) casi al 100% de ocupación.

El servicio comienza a prestarse desde el momento en que se pauta la reserva, una vez que el huésped arriba al hotel se brinda el alojamiento con desayuno completo, servicio de lavandería, y el uso de las instalaciones (pileta, parque de juego, asador, sala de lectura). Al fin de la estadía se le entrega la liquidación de los servicios adicionales consumidos y se lo invita a regresar.

1.6 Presentación de los propietarios del negocio

Los propietarios son dos hermanos, Jorge de 70 años y Pelusa de 60 años, quienes se iniciaron con el proyecto en 1994 cuando su padre, Pedro, decidió emprender en el rubro de hotelería. Desde entonces son ellos quienes se ocupan del manejo administrativo y operativo.

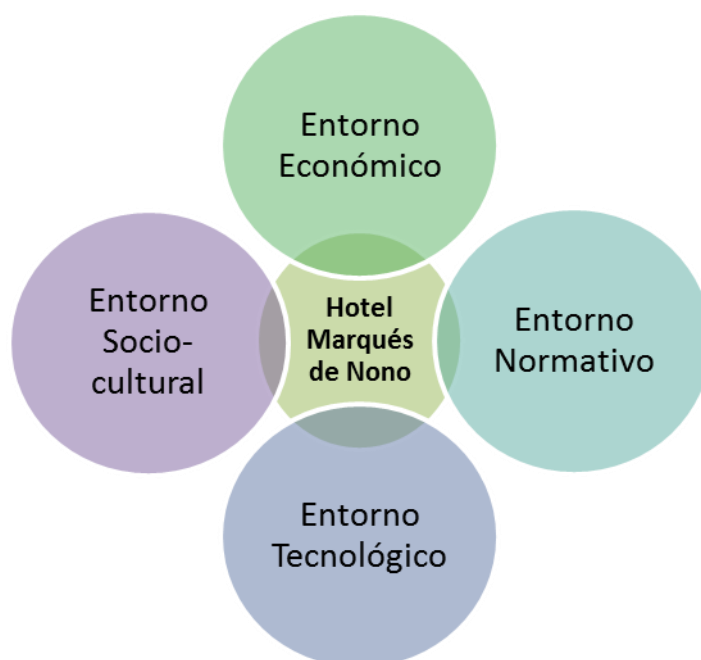
Cada uno de ellos desarrolló sus actividades sin experiencia previa ni formación especializada. Sin embargo durante estos años, guiados por la buena intuición, han logrado mantener el negocio por estos casi 20 años.

Son conscientes que para mantenerse en el mercado es necesario anexar a la experiencia, formación, especialización y asesoramiento.

Capítulo 2: Entorno General y Específico

2.1 Macroentorno

La Provincia de Córdoba y su diversidad geográfica generan, para quienes deben tomar decisiones, enormes dificultades por las diferencias en las tierras, vías de acceso y distancias que imposibilitan a algunas de las regiones un desarrollo armónico y sustentable en el tiempo. Es por eso que a continuación se describen y cuantifican variables económicas, socioculturales, normativas y tecnológicas que se presentan en el Macroentorno del proyecto.



2.1.1 Entorno económico

Según la Comisión Asesora de Economía Provincial (CPCE, 2012) desde que se inició la recuperación económica en el año 2003 y hasta el año 2010 se acumuló en la economía nacional un crecimiento de 60,9%, mientras que la provincia de Córdoba suma una expansión de 44,4%.

La evolución del **PGB** (Producto Geográfico Bruto) **provincial** a precios constantes, en el período 1993-2010, muestra que la economía creció a una tasa anual acumulativa de 3,2% (con una tasa de crecimiento exponencial de 2,8%) es decir que la producción cordobesa aumentó en el período analizado 69,58%, en términos reales. Este comportamiento deja en claro que, a pesar de las diversas crisis por las que atravesó el país y Córdoba como parte integrante del mismo, se han registrado niveles de progreso económico en este lapso de 17 años.

Con la importancia que adquirió la producción de bienes primarios (comodities), se originó el proceso de transformación de la economía provincial. Los altos precios internacionales incentivaron a los productores agropecuarios a incrementar sus niveles de actividad, mientras que el menor poder adquisitivo de los consumidores debido a la devaluación de la moneda, debilitó inicialmente la demanda interna reduciéndose así la producción manufacturera por falta de mercado. Sin embargo a partir de 2004 mejoraron los ingresos de la población revitalizando el consumo doméstico.

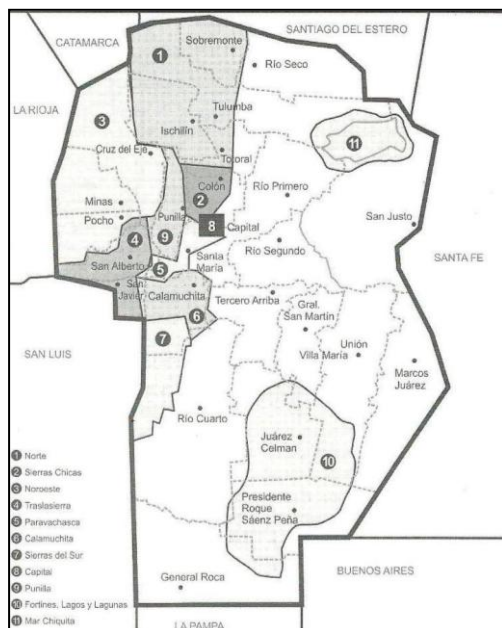
En el año 2010, la economía cordobesa crece con fuerza, observándose una tasa del 7,8%, como resultado de una expansión en el sector productor de bienes de 9,3% y en el sector productor de servicios de 7,0%, entre los que se destaca el crecimiento de hoteles y restaurantes (19,81%), Administración pública y defensa (10%), Intermediación financiera (9%) y Comercio al por mayor y al por menor (5,4%) entre otros.

Contexto Sector: TURISMO.

El sector turismo y su efecto multiplicador en la economía provincial ocupan un importantísimo lugar debido a las enormes oportunidades de desarrollo que este sector tiene para todas las zonas geográficas de la provincia.

La provincia cuenta con una gran riqueza paisajística, sumada a la infraestructura hotelera, transporte y comunicaciones.

En la provincia existen once regiones turísticas que se presentan en el mapa I.1.



Mapa de las Regiones Turísticas, extraído del Libro: ECONOMÍAS REGIONALES 2012 – CPCE – Pág. 356

La información estadística disponible en (CPCE, 2012) permite conocer la evolución turística desde 1996 hasta 2010. De acuerdo a la participación y el orden de importancia de las regiones en cuanto a afluencia turística en temporada estival se pueden realizar tres agrupaciones.

En primer lugar, la región más atractiva es Punilla que reúne en promedio al 41% de los turistas, seguida de Calamuchita (16%) y Traslasierra (12%), y entre las tres representan cerca del 70%.

El segundo grupo concentra el 27% del total y está conformado por Sierras Chicas (9%), Paravachasca (7%), Capital (7%) y Sierras del Sur (4%).

Por último se encuentran las regiones Noroeste, Norte Y Mar Chiquita, que en conjunto suman el 5%.

A lo largo de las 14 temporadas, se observa una participación estable de todas las regiones.

El incremento de afluencia turística entre 2010 y 1996 para toda la provincia fue de 104%.

De acuerdo a lo expuesto en párrafos anteriores, y acorde con el informe publicado por el Ministerio de Planificación Inversión y Financiamiento (Luna & Falcon Aybar, 2013) el turismo, a nivel provincial, tiene una importante relevancia económica en Córdoba ya que, dadas sus características intrínsecas, es una actividad proclive a la generación de ingreso y empleo.

Sin embargo y a pesar de la trascendencia social del turismo, ni los instrumentos tradicionales ni las fuentes de información disponible han permitido hasta ahora realizar una medición real de su impacto económico. Esto se debe a que resulta difícil delimitar con precisión el ámbito del turismo, ya que en realidad abarca varios sectores de la realidad económica, constituyendo lo que se denomina un sector transversal de los restantes.

Por otra parte se hace referencia a la importancia del turismo en el artículo publicado en el diario La Voz del Interior (Nasi, 2013) que afirma:

“Junto con la industria automotriz, el campo y la tecnología, el turismo es considerado un pilar en la economía de Córdoba. El crecimiento de plazas e infraestructura impulsa un sector que emplea a 120 mil personas, y quiere desestacionalizar la demanda”

En el mismo artículo, Emmanuel Cuesta (2013), economista del Instituto de Investigaciones Económicas de la Bolsa de Comercio de Córdoba, explica que el sector turismo representa el 3% del Producto Bruto Geográfico cordobés y que la actividad tuvo un crecimiento más vigoroso que el PBG general.

Enrique Finochetti (2013), Presidente de la Cámara de Turismo de Córdoba, agrega: “En los últimos 10 años, el sector privado cordobés invirtió en promedio unos 150 millones de dólares anuales en infraestructura hotelera. La cantidad de hoteles, cabañas y complejos nuevos está a la vista. Y esto indica que en el turismo realmente hay un negocio”.

2.1.2 Entorno sociocultural

El ministro de Turismo, Enrique Meyer (2012) , destacó que la Argentina escaló dos posiciones en el ranking internacional de Marca País respecto de 2011, situándose en el puesto número 30 del índice *Country Brand*, el cual mide el potencial de las marcas país más poderosas del mundo.

Si se tiene en cuenta sólo a los países latinoamericanos, Marca País Argentina mantuvo el tercer lugar que ya había conseguido en 2011, superado solamente por Costa Rica y Brasil, aunque quedó en el primer puesto de varias categorías: Comida, Recursos Humanos, Oportunidades Laborales, Standard de Vida y Tecnología.

Además de las categorías en las que logró la primera ubicación, nuestro país también está muy bien considerado en Vida Nocturna, Medio Ambiente, Conveniencia, Compras, Arte y Cultura, Ambiente Regulatorio, Playas y Sistema Educativo.

Por otra parte el nuevo régimen de feriados trajo aparejado un cambio en la planificación de las vacaciones por parte de los turistas. Se paso de optar por vacacionar en un solo destino durante toda la licencia, a fragmentar los días para aprovechar feriados y visitar diferentes lugares.

2.1.3 Entorno Normativo

La ley Nacional de Turismo, N° 25.997, establece que el desarrollo del turismo es una política de Estado y se considera prioritario el turismo receptivo, por lo cual la actividad se declara de interés nacional. Desde esta óptica, el artículo primero de la ley 25.997 dispone que la norma tiene por objeto “el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación” de la actividad turística y del recurso turismo, incorporando los mecanismos necesarios para:

- La creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales;
- El resguardo de un desarrollo sostenible y sustentable de éstos.
- La optimización de la calidad.
- La participación y concertación de los sectores público y privado de la actividad.

A nivel provincial, la ley N°9124 encuadra a la actividad turística provincial, y se complementa con la ley N° 7232 de Fomento de Turismo. Y particularmente para la actividad hotelera existe la ley N° 6483 que regula las actividades turísticas bajo la jurisdicción de la Agencia Córdoba Turismo.

A nivel local no existe normativa que regule específicamente la actividad; por lo tanto se rige por lo estipulado a nivel provincial.

Se advierten rasgos y valores comunes entre las leyes:

- Se reconoce la actividad turística como de interés prioritario.
- Los objetivos de las normas son la promoción, preservación de recursos, mejora de los habitantes, calidad, participación.
- Designan autoridad de aplicación y establecen sus funciones.
- Definen las áreas consideradas de carácter turístico.
- Fijan como principio la protección del turista.
- Crean un fondo de promoción.
- Establecen sanciones ante los incumplimientos de la Ley, entre otros, etc.

2.1.4 Entorno Tecnológico

La situación tecnológica en la que están inmersas las empresas hoteleras permite que la actividad cumpla con los requerimientos mínimos para que esta pueda ser desarrollada sin limitaciones, aprovechando las ventajas que la tecnología ofrece. Aplicar las mismas en los diferentes procesos (gestión, comercialización y producción) es un desafío para los empresarios. Las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), ocupan un lugar de privilegio entre las actividades que requieren de los avances del campo tecnológico, ejemplos:

- Uso de centrales de reservas para servicios hoteleros y aéreos.
- Empleo de páginas web creadas por los organismos nacionales y provinciales en su labor de promoción e información.
- Emisión de e-tickets, y un sinnúmero de actividades que acrecientan la dependencia a la tecnología, etc.

2.2 Microentorno

2.2.1 Análisis del mercado

El turismo representa aproximadamente un 3,8% del PBI nacional y absorbe el 7,21% del empleo total, esto es, 1.212.076 puestos de trabajo sobre un total de 16.819.357 para el país.

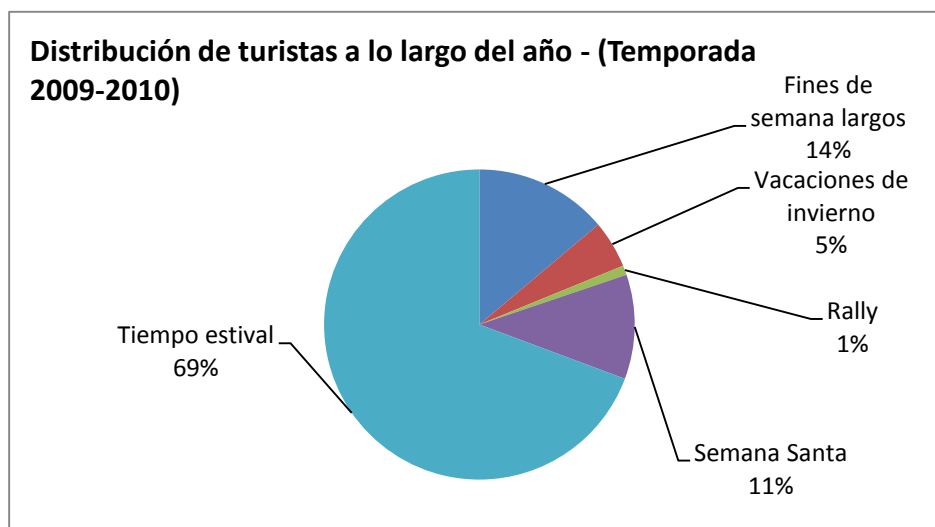
Según la publicación (CAME, 2013) la temporada 2013 logró un buen balance, más de 25,6% millones de viajeros recorrieron las pintorescas ciudades del país generando ingresos por \$35.228 millones en las economías regionales. Así la cantidad de turistas creció un 3,9% frente a la temporada 2012 y marcó un nuevo record para el sector. Es que fueron más de un millón de nuevos viajeros los que se sumaron a propuestas ofrecidas por el turismo nacional. Con una estadía media de 4 o 5 días, y un gasto diario promedio de \$305 por habitante, la actividad comercial recibió el impacto de ese mayor movimiento.

Para Córdoba las perspectivas de desarrollo turístico son favorables. Se viene observando en los últimos años un incremento de argentinos que eligen la provincia como destino vacacional, a lo que hay que sumar el aumento de turismo extranjero.

La Dirección de Turismo en Córdoba realiza acciones para promover y fomentar el turismo debido a que es un sector con importante relevancia económica que genera ingresos y empleo en toda la provincia.

Las estadísticas del artículo publicado por (Nasi, 2013) señalan que en el año 2012 pasaron por Córdoba durante las temporadas y los feriados 7 millones de turistas. El turismo de reuniones movió \$1.000 millones con 400 eventos y con un crecimiento del 18%. Generó 120 mil puestos de trabajo. El sector emplea a un 10% del total de trabajadores de la provincia.

Teniendo en cuenta la publicación de CPCE (2012), la distribución relativa de turistas en toda la provincia, tomando como referencia lo ocurrido en la temporada 2009-2010, más del 70% de los turistas que visita la provincia lo hace para la temporada estival, un 14% en los fines de semana largos, 11% en semana santa, 6% en vacaciones de invierno y solo 1% para la fecha de rally. La importancia relativa de la temporada estival, está influenciada por la mayor cantidad de días que este período comprende en comparación con el resto.



Fuente: Elaboración Propia

La región de Traslasierras en la temporada 2009-2010 tuvo una participación sobre el total de esos porcentajes de acuerdo a la siguiente tabla:

Período	Rally	Vacaciones de invierno	Temporada estival	Semana Santa	Fines de sem. Largos
Afluencia	0%	6%	12%	10%	8%

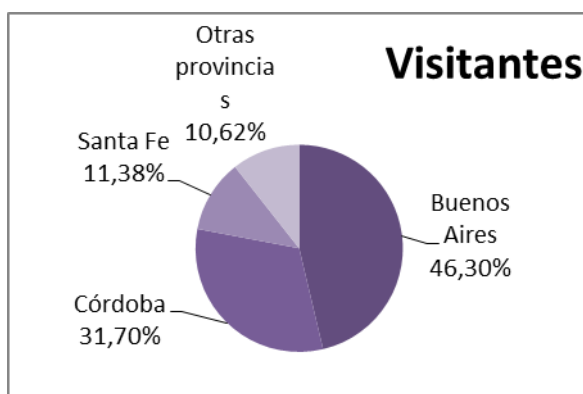
Fuente: Elaboración Propia

Lo cual se refleja en una participación promedio anual del 11% para la región.

2.2.2 Perfil del cliente y el consumidor.

El perfil del cliente (turista) que visita Córdoba, es en su mayoría proveniente de Argentina, especialmente de Capital Federal y de la región. Generalmente viajan en familia o pareja; en una menor proporción lo hacen con amigos. Más de la mitad tiene entre 26 y 45 años. El 34% es profesional, 25% empleado, 16% estudiante y más atrás quedan comerciantes, jubilados, amas de casas y directivos. Se quedan en promedio 5 noches durante el verano. El turista pasa menos días en Córdoba pero la visita varias veces al año.

Según los datos brindados por Cesar Negretti, Secretario de Turismo de Nono, la región de Traslasierra recibió, durante la temporada 2012, a 616.660 turistas. El 11,35% visitó la localidad de Nono; de los cuales el 57% se alojó en hoteles. La media de ocupación hotelera durante la temporada de verano 2012 se situó en 80%. Nono cuenta con una oferta para alojamiento de 7560 plazas. Y en promedio pernoctan 4 días. Del total de visitantes el 46,3% provienen de la provincia de Buenos Aires, el 31,7% de la provincia de Córdoba, el 11,38 % de la provincia de Santa Fe, y el restante 10,62% de otras provincias.

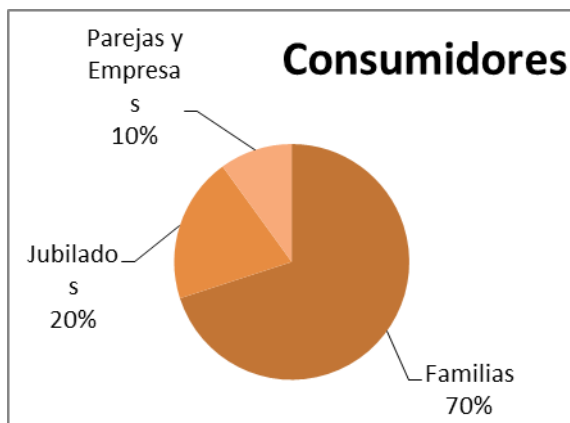


Fuente: Elaboración Propia

Particularmente los huéspedes que eligen el Hotel Marqués de Nono buscan un ambiente campestre, en el cual sientan tranquilidad, descanso y contacto con la naturaleza en un espacio simple y acogedor. Prevalece en ellos el ánimo de compartir debido a que sus dueños brindan un trato familiar y cálido y que el hotel posee una estructura apta para desarrollar actividades grupales (pileta, sum, juegos, desayunador).

En su mayoría los consumidores que utilizan sus servicios son 70% familias, 20% jubilados, y el resto parejas y/o empresas. El 50% proviene de las

provincias de Santa Fe, Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. Y la otra mitad del resto del país, con un mínimo porcentaje procedentes del exterior. Sus ingresos se caracterizan por ser de nivel medio-alto.








Fuente: Elaboración Propia

2.2.3 La competencia

Para el análisis de la competencia se han considerado cuatro hoteles susceptibles de ser comparados por similitudes en las prestaciones del servicio.

Cuadro de análisis de la competencia

Hotel	Precio de Habitación con desayuno incluido				Recreación	Comodidades	Gastronomía	Publicidad en sitio oficial	Observaciones
	Single	Doble	Triple	Cuadruple					
 Gran Hotel Nono	\$ 738	\$ 898	\$ 1.157	\$ 1.384	Piscina, cancha de tenis, golf, futbol, mesa de juego y ping-pong	TV, Fax, telefono, Wi-Fi, cajas de seguridad, calefacción, cocheras cubiertas.	Restaurante, confitería, bar.	Posee pagina web.	Abierto todo el año. Ofrece actividades y excursiones.
 Amanecer serrano		\$ 516	\$ 720	\$ 840	Piscina, solarium, cancha de bochas y voley, juegos infantiles	Calefacción, ventiladores, TV.	No posee restaurante.	Posee pagina web.	Abierto todo el año. Excursiones.
 Hotel Marqués de Nono	\$ 280	\$ 380	\$ 490	\$ 580	Piscina, solarium, juegos infantiles, galería y asador.	TV, lavandería, cocheras cubiertas, calefacción central, ventiladores, telefonos.	Resto-bar.	No posee Web. Sólo red social (Facebook)	Únicamente en temporada alta.
 Hotel Posada del Sol		\$ 350		\$ 500	Piscina,	Quincho con asador, TV por cable, Wi-Fi.	No posee restaurante.		Únicamente en temporada alta.
 Hostal La Gloria		\$ 230	\$ 330	\$ 390	Piscina, cancha de tenis y juegos para niños.	Asadores, TV, cocheras,	No posee restaurante.	Posee pagina web	Abierto todo el año.

 El hotel no posee ese tipo de habitación.

Cuadro de variables comparativas

Factores claves de éxito	Peso	Gran Hotel Nono		Hostal La Gloria		Hotel Amanecer Serrano		Hotel Marqués de Nono		Hotel Posada del Sol	
		Clasificación	Puntos	Clasificación	Puntos	Clasificación	Puntos	Clasificación	Puntos	Clasificación	Puntos
Calidad del producto / servicio	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9	2	0,6	2	0,6
Precios	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Participación en mercado	0,3	3	0,9	2	0,6	2	0,6	3	0,9	1	0,3
Personal capacitado	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Promoción y publicidad	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Posición Financiera	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
TOTAL	1		3,1		2,2		2,1		2,1		1,4

El cuadro de variables pone de manifiesto y pondera los factores que se consideran determinantes del éxito. Se han comparado y analizado los competidores directos del Hotel Marqués de Nono.

REFERENCIAS CLASIFICACION
1- Debilidad principal
2- Debilidad menor
3- Fortaleza menor
4- Fortaleza Mayor

Ponderación de variables analizadas:

Calidad de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Ponderada con 0,3 debido a que se considera que los turistas siempre buscan un buen servicio a la hora de elegir hoteles.
Participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Ponderada en 0,3 por ser considerada como variable muy importante ya que genera volumen y presencia al negocio. Factor clave para la rentabilidad.
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Se le asignó un valor de 0,1 porque están regulados en gran medida por el mercado, por lo tanto es una variable sobre la que no se puede incidir demasiado.
Personal capacitado	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien los hoteles en general requieren de personal ampliamente capacitado, el tipo de turismo que llega a la zona serrana valora más la familiaridad y la atención personalizada que la profesionalidad. Es por esto que se lo pondera en 0,1
Promoción y Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • En el mercado hotelero de Nono, esta variable es considerada como un factor necesario pero no primordial para ofrecer el servicio. Por lo tanto se lo pondera también en 0,1.
Posición financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Se le da un valor de 0,1 debido a que es un negocio que posee un ciclo operativo corto. La cobranza del servicio se realiza antes o al mismo momento de la venta, por lo que no genera desfasajes económicos ni financieros. El reto es una correcta administración en el manejo de las estacionalidades.

En función al análisis del cuadro comparativo se observa que el Hotel Marqués de Nono compite directamente con Hotel Amanecer Serrano, de acuerdo a su puntuación total. En detalle Marqués de Nono posee una menor calidad en el servicio y en las herramientas de promoción; pero lo supera en precios competitivos y participación en el mercado.

La característica que destaca a Marqués de Nono, es el servicio personalizado, prestado por sus dueños, que genera un vínculo cálido y familiar. Sumado a ello los convenientes precios, su ubicación estratégica y su amplia disponibilidad de plazas logran posicionarlo como una de las mejores alternativas de alojamiento en la localidad.

El “Gran Hotel Nono” posee una infraestructura e instalaciones superiores. Ofrece servicios de esparcimiento tales como: canchas de golf, tenis, futbol y paddle, con los que Marqués de Nono no cuenta. Ha desarrollado a su vez una importante campaña de comercialización (página web, publicidad, convenios) que le ha permitido posicionarse en la mente del consumidor.

El mismo se encuentra posicionado por encima de todos los hoteles analizados por su mayor puntuación en las variables mejor ponderadas. Es por esto que no se considera un competidor directo, pero se lo tiene en cuenta para la realización de benchmarking, proceso por el cual es posible evaluar comparativamente los servicios e imitar las mejores prácticas sin dejar de tener en cuenta los objetivos de la organización.

La matriz posiciona al Hotel Marqués de Nono en un punto por debajo del antes mencionado. Lo cual insta a la administración a desarrollar acciones que mejoren las calificaciones en las variables.

2.2.4 Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Se pretende evaluar los objetivos y recursos de la empresa frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Para ello se utiliza el enfoque propuesto por Michael E. Porter quien establece que: “dichas fuerzas determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este”.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Existen importantes barreras de entrada al mercado hotelero debido al elevado desembolso inicial que se requiere para desarrollar la actividad. Por lo tanto la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja.

Rivalidad entre los competidores existentes.

Es intensa. Actualmente la oferta hotelera en la localidad de Nono no se encuentra bien diferenciada, por lo tanto, dentro de cada categoría, todos ofrecen servicios y precios parecidos logrando que el cliente no pondere uno más que otro, y por ende no presente resistencia a la hora de cambiar de opción.

Existe una oferta de 820 plazas en la localidad de Nono, entre hoteles, hosterías y posadas residenciales².

Poder de Negociación de los clientes.

Los clientes poseen un alto poder sobre el Hotel Marqués de Nono, ya que son ellos los que realizan la elección entre una gran variedad de establecimientos que ofrecen calidad de servicio y precios similares.

Poder de negociación de los Proveedores.

Éste no es elevado, ya que no hay insumos que puedan depender de un solo proveedor, existen muchas opciones para comprar los diferentes productos que pueden ser necesarios para el funcionamiento del hotel.

² Datos brindados por la Dirección de Turismo de Nono.

Se distinguen tres categorías:

- Proveedores de servicios básicos (energía, agua y gas).
- Proveedores de materiales de construcción
- Proveedores de insumos/productos necesarios para el normal funcionamiento del hotel. (artículos de limpieza, blanquería, uniforme, alimentos, vajillas).

Amenaza de desarrollo de servicios sustitutos.

Dentro de los servicios que remplazarían los servicios de alojamiento de un hotel podemos nombrar a los complejos de cabañas, los apart-cabañas ya que satisfacen la misma necesidad con una propuesta diferente. En este caso la amenaza es alta debido a que las prestaciones son similares.

En la localidad de Nono, existen 2249 plazas en el rubro cabañas, y apart-cabañas (repartidos en 55 establecimientos) que compiten con las 820 disponibles en hoteles, hosterías y posadas residenciales (repartidos en 16 establecimientos)³. Y los campings representan 4180 plazas.

- CABAÑAS, Y APART-CABAÑAS: Mirador de Estrellas; Quisama; Barrancas del Valle; Las 4 estaciones; Cortaderas de tronco; Los canadienses; El tala; Piedra y camino; Antu; Anaqanta; Arco iris; Pasos cortos; La pontezuela; Altos del monte; Famailla; Flamboyan; Aires serranos, etc.
- HOTELES, HOSTERÍAS Y POSADAS RESIDENCIALES: Gran Hotel Nono; Green park; Posada los sauces; Piedra camino; El altillo; La viña; Niña Paula; Terracota; Tantanakuna; Hostería La gloria; Cortaderas suites; Manantial; Balcón de la sierra; Hotel del alto; Valle de Nono, etc.

El análisis competitivo del Hotel Marqués de Nono advierte que actualmente existe un total de 16 establecimientos hoteleros en la localidad, lo cual indica que existe una elevada competencia.

Aquellos servicios sustitutos que son más accesibles (campings, hosterías, posadas, cabañas y apart), deben ser tenidos en cuenta para lograr potenciar las ventajas que ofrece Marqués de Nono a diferencia de ellos.

³ Datos brindados por la Dirección de Turismo de Nono.

2.3 Ambiente Interno

Conocer en detalle los recursos, operaciones y procesos que utiliza el Hotel Marqués de Nono, permitirá identificar el ambiente interno de la organización con todas sus características más relevantes.

2.3.1 Recursos

Se pueden diferenciar dos tipos de recursos, los *tangibles*: bienes que podemos ver y contar y los *intangibles*: incluye bienes que normalmente tienen profundas raíces en la historia. A continuación se detallan en el siguiente cuadro:

Tangibles	Intangibles
<ul style="list-style-type: none">•- 32 habitaciones, de las cuales 17 son dobles, 5 triples, 5 singles y 5 cuádruples, todas adaptables según la necesidad.•- Un salón multiuso para eventos de 100 m² con capacidad para 80 personas.•- Un extenso parque para recreación y descanso de aproximadamente 9000 m².•- 15 cocheras: 10 techadas y 5 con media sombra.•- Un salón desayunador con mesas y sillas para 80 personas. (100m²)•- Lobby con sala de lectura de 60m².	<ul style="list-style-type: none">•-Llave de negocio•-RR Humanos•-Trayectoria en el mercado

El hotel ofrece amplias habitaciones (25m²), todas con baño privado y vista al parque. Cada habitación cuenta con TV con cable, acceso a wi-fi y teléfonos internos. Posee un extenso parque con juegos para niños, pileta, asador y quincho. Además ofrece servicio de lavandería, limpieza, desayuno y bar.

Los recursos intangibles, son considerados muy importantes aunque no se puedan cuantificar fácilmente; los mismos están ligados directamente a la prestación del servicio.

Los recursos humanos, se organizan dependiendo de la ocupación o más precisamente de la temporada, por lo tanto es variable la cantidad de personal, según la época del año.

Normalmente funciona en temporada baja sólo con cuatro personas, empleadas en planta permanente y en temporada alta se adicionan dos con contratos por tiempo determinado.

Se rigen bajo el convenio colectivo N° 389/04 F.E.H.G.R.A (Federación de establecimientos Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina).

A modo de ejemplo, se detalla en la siguiente tabla un esquema de acuerdo al requerimiento de personal durante 2012:

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Nº de empleados	6	6	4	4	0	4	6	4	0	4	4	6

Como se puede observar en el cuadro, durante 4 meses en el año se trabajó con 6 empleados, debido a que son los meses en los que más afluencia de turistas se recibe. El resto de los meses se trabajó con 4 empleados, excepto durante mayo y septiembre cuando el hotel permaneció cerrado.

2.3.2 Operaciones y procesos

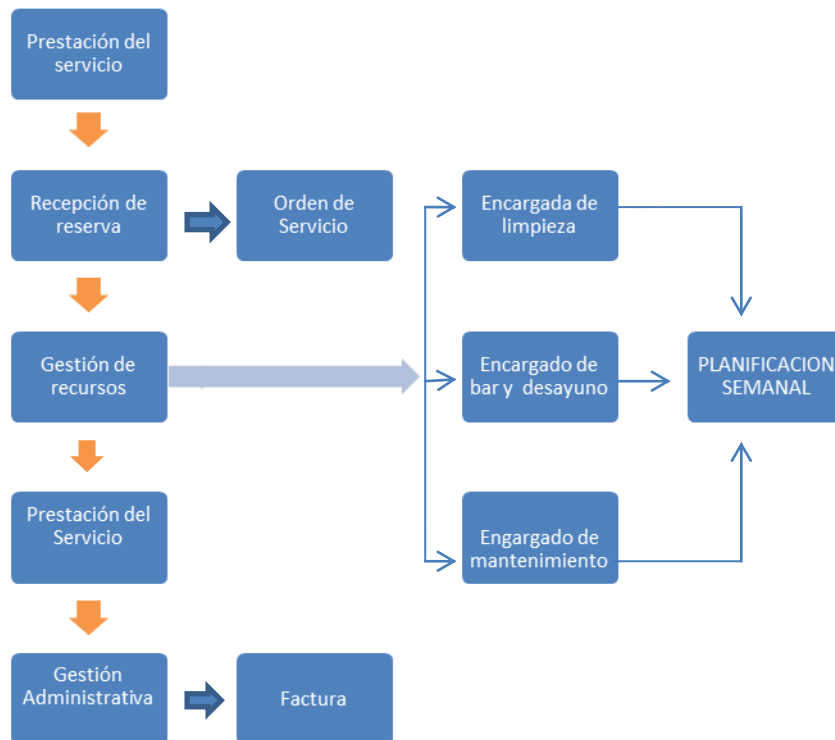
Las operaciones y procesos del Hotel se desarrollan de manera informal. En primer lugar no existen procedimientos que regulen las actividades, ni definición de puestos de trabajo.

Principales procesos:

- Prestación del servicio
- Aprovisionamiento
- Gestión de stock
- Sistema de gestión y control de calidad

Específicamente el *proceso de prestación del servicio*, comienza con la solicitud de la reserva por parte del cliente, continua con la determinación por parte del responsable de los recursos materiales y humanos necesarios y finaliza con la facturación del servicio prestado.

Se describe a continuación el flujo del proceso del servicio:



El personal de recepción recibe a través de distintas vías (mail, web y teléfono) las consultas por parte de los clientes. En ese mismo momento verifica la disponibilidad de plazas para luego registrar la reserva.

La semana previa a la prestación del servicio, y cuando ya ha sido confirmada la reserva, el personal de recepción imprime el documento "Orden de Servicio", en donde se detalla:

- Fecha de entrada
- Número de personas
- Número de habitaciones
- Observaciones a tener en cuenta.
- Fecha prevista de salida.
- La comunicación interna del servicio se realiza distribuyendo una Orden de servicio, entre las distintas áreas del establecimiento afectadas por dicha orden.

Para el *aprovisionamiento* de los insumos de hotelería, tales como productos de limpieza, de cuidado personal, blanquearías, se mantienen

vínculos con proveedores desde el inicio de la actividad y con los cuales se ha logrado mantener una relación precio-calidad óptima. Sumado a ello la confianza que se generó entre ambas partes posibilita que se cumplan las condiciones pactadas (plazos de pago, rapidez en entrega etc.)

En cuanto a la *gestión del stock* para los productos de hotelería se basa en datos históricos, facilitando la planificación para toda la temporada. Las compras de los productos perecederos se realizan diariamente, con el objetivo de garantizar productos frescos. Para los no perecederos las compras se efectúan semanalmente.

Actualmente, para los procesos de registración el Hotel no posee un sistema de *gestión*, simplemente utiliza planillas Excel (plantillas de reservas, de ingresos y egreso, de compras, de ocupación, de pasajeros, etc...).

Para el *control de calidad*, únicamente aplica una encuesta de satisfacción que debe ser respondida por el cliente una vez que el servicio ha sido prestado.

En el mapa de procesos del hotel, se advierte que en el nivel estratégico las decisiones se toman de manera centralizada; las órdenes son impartidas por el gerente hacia cada uno de los puestos, por lo tanto desde el punto de vista operacional, se puede afirmar que el personal se organiza y ejecuta las tareas de acuerdo a lo preestablecido por este para cada una de las operaciones y procesos.

2.3.3 Organización interna

La empresa no cuenta con un organigrama formalmente definido, pero las funciones determinan un orden jerárquico implícito dado por las responsabilidades de quienes participan en el grupo de trabajo. Así uno de los dueños desempeña el rol de dirección y administración general (selección de personal, compras de insumo, control financiero, entre otras).

Paralelamente un contador efectúa las operaciones pertinentes para cumplir con los requisitos comerciales. A nivel operativo se organizan por áreas las diferentes actividades (limpieza, lavandería, servicio de bar, etc.).

2.4 Análisis DAFO

Con este análisis se identifican las oportunidades y amenazas del entorno así como las fortalezas y debilidades de la organización, en pos de lograr un diagnóstico situacional.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Fomento de políticas oficiales tendiente a fortalecer el turismo en la Argentina.• Importantes acciones llevadas a cabo por el gobierno de la provincia de Córdoba para el apoyo de la actividad turística.• Gran variedad de atractivos turísticos no solo en la provincia sino en el valle de Traslasierra.• Tendencia de crecimiento en el número de turistas en la provincia*.• Revalorización y explotación de zonas turísticas por parte de los municipios y la provincia.• Mayor uso de internet y redes sociales, posibilitando la difusión y promoción de los servicios hoteleros.• Existencia de Instituto público provincial y privados de estudios superiores, abocados a la capacitación de la actividad gastronómica y hotelera, generan personal capacitado para la actividad.• Ampliación de la cantidad de feriados anuales.• Accesibilidad propicia y planificación de obras públicas viales que incrementan significativamente los accesos en la zona.• Región con bajo índice de delincuencia. Brindando un marco de seguridad y tranquilidad al turista.• Realización de espectáculos culturales, ferias, muestras nacionales e internacionales (Rally mundial, Dakar, etc.).• Zona atractiva determinada por los recursos naturales, culturales e históricos.• Alianzas entre municipios y comunas para promover la zona de traslasierra.• Existen más de cinco empresas de transporte que llevan pasajeros a la localidad de Nono diariamente y en diferentes horarios.• *Publicación en diario: La Voz del Interior (http://www.lavoz.com.ar/cordoba/turismo-cuarta-pata-economia). Fecha: 20/01/2013 “Turismo, la cuarta pata de la economía”	<ul style="list-style-type: none">• Posible aparición de nuevos competidores.• Posibilidad de reposicionamiento de los actuales competidores.• Inclemencias del tiempo que imposibilitan el acceso a las altas cumbres (nieve en invierno).• Volatilidad de la economía doméstica.• Poca flexibilidad en la política de precios.• Inflación creciente.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Ubicación geográfica privilegiada del hotel, por encontrarse en una zona céntrica, a pocos metros de la ruta principal. (fácil acceso)• Experiencia en el rubro de más de 18 años.• Hotel turístico inmerso en un entorno amplio y natural, favoreciendo el esparcimiento, relajación y actividades al aire libre.• Lugares comunes amplios aptos para recibir convenciones y grupos grandes.• Servicios personalizados y familiares (Atendido por sus dueños).• Recomendado en la zona por la hospitalidad en la atención.	<ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de reinversiones en infraestructura y bienes de uso. (televisores, mobiliario, pintura, etc.) por parte del hotel.• Mantenimiento básico de las instalaciones.• Oferta de servicio estándar. (no hay maleteros, servicio de consejería y bar durante la madrugada).• Escasa formación académica de los dueños y empleados, únicamente se guían por la experiencia y la práctica.• El hotel solo permanece abierto en la temporada invierno y verano.• Escaso aprovechamiento de salones y espacios comunes.• Insuficiente gestión comercial.• Falta de acciones publicitarias.

Capítulo 3: Diagnóstico situacional y Formulación Estratégica

3.1 Diagnóstico situacional

La empresa se desenvuelve en un sector que posee un enorme potencial en la provincia, el Sector Turismo. La actividad se caracteriza por ser de tipo estacional, generando ocupación reducida en diferentes épocas del año, afectando el flujo de caja y la rentabilidad de las empresas. Hotel Marqués de Nono no está ajeno a esta situación.

El hotel ha llegado al límite de su facturación, debido a las siguientes características: ofrece servicios estandarizados, el escaso crecimiento genera una mayor competencia por la participación en el mercado, normalmente los servicios son ofrecidos a clientes repetitivos, entre otras.

Su trayectoria en el sector, el servicio brindado a través del trato personalizado y su amplia estructura edilicia constituyen las fortalezas más destacadas de la misma.

Sus debilidades se centran en la falta de inversión en infraestructura, mobiliario y publicidad. Sumado a ello la explotación del servicio se realiza sólo en temporada alta, desaprovechando la capacidad instalada.

Como oportunidad se destaca la posibilidad de aprovechar las políticas favorables tanto nacionales como provinciales tendientes a favorecer el turismo. (Régimen de feriados, exención de impuestos, créditos a tasas favorables, actividades culturales etc.).

Se considera que la principal amenaza está dada por la incertidumbre e inestabilidad en la economía Argentina. En segundo plano la rivalidad en la competencia actual a nivel local.

En conclusión es fundamental generar estrategias que le permitan agregar valor al servicio y re-posicionarse en el mercado para incrementar su participación actual, y mejorar así la rentabilidad.

3.2 Formulación Estratégica

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas que han sido utilizadas, para desarrollar en el largo plazo una posición destacada entre los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas son:

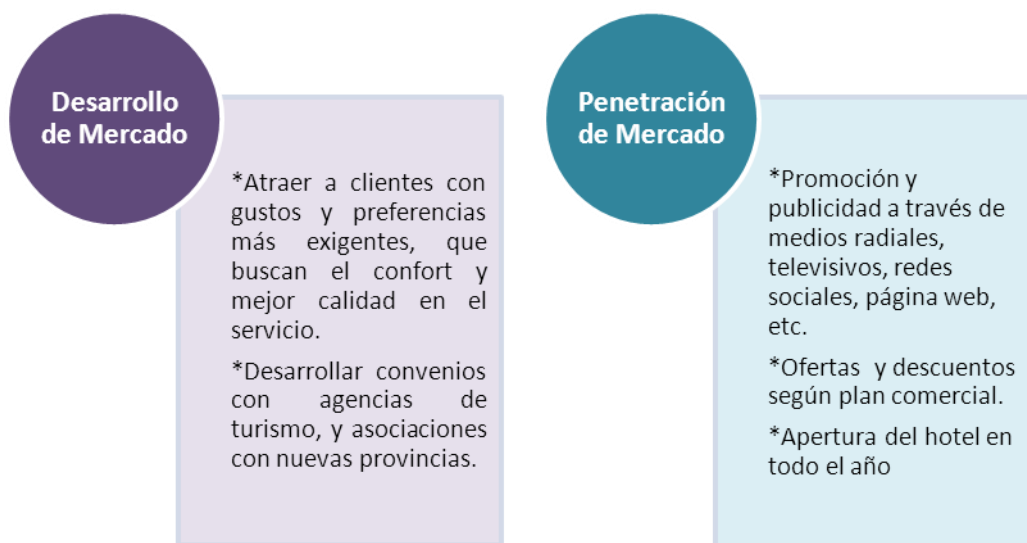
- 1) El liderazgo general en costes
- 2) La diferenciación
- 3) El enfoque.

El Hotel Marqués de Nono pretende alcanzar el siguiente objetivo:

- Mejorar la ocupación promedio del Hotel Marqués de Nono en un 5% anual hasta alcanzar el 20% al cabo del quinto año.

3.2.1 Estrategia:

“Diferenciación orientada al desarrollo y penetración del mercado.”



La estrategia se ha derivado del análisis DAFO y de lo propuesto por Michael Porter. En el camino para alcanzar la DIFERENCIACIÓN, se deben llevar a cabo las siguientes actividades de *desarrollo de mercado*.

En primer lugar se planea reformar y equipar 10 habitaciones, las que estarán destinadas a satisfacer al segmento más exigente en cuanto a calidad de servicio y por lo tanto dispuestos a pagar un precio mayor. Se pretende

obtener un ingreso por ventas entre un 5% y 10% por encima del precio promedio por habitación.

En segundo lugar el gerente comercial deberá encargarse de planificar y gestionar el contacto con entidades propicias. Para ello se ofrecerá un paquete de servicios que logre persuadir a los clientes de las mismas y que le genere beneficios especiales a estas. (Ej: UEPC⁴, si a través de esta entidad se logra vender una determinada cantidad de paquetes, el Hotel ofrecerá cupos libres para el organismo.)

Algunas de las asociaciones a contactar son:

- Agencia Córdoba Turismo.
- Mutuales y obras sociales.
- Centros Vecinales
- Empresas
- Sindicatos
- Escuelas, Institutos y Universidades, etc.

En pos de mejorar la ocupación promedio, se desarrollaran acciones para lograr la penetración en el mercado.

Para cada segmento se implementarán diferentes planes de publicidad y promociones que logren captar a los clientes durante todo el año.

Familias: Se evidencia por parte de los grupos familiares la recompra del servicio, por lo tanto es importante aplicar para este grupo promociones orientadas a utilizar el servicio en temporada baja. Se utilizaran como medio de publicidad el correo electrónico, servicio de llamada a las familias, etc.

Este grupo podrá acceder a:

- ✓ DESCUENTO DEL 100% a menores de 8 años: por cada dos adultos que ingresen.

⁴ Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba

- ✓ DESCUENTO DEL 50%. Cada dos adultos el tercero paga mitad.
- ✓ DESCUENTO DEL 25%. (Para ser utilizado en temporada baja) A los usuarios que se hayan hospedado al menos dos veces en el año.

Jubilados⁵: Se ha podido identificar que el hotel tiene un atractivo destacado para este tipo de personas. El ambiente del hotel es acogedor, tranquilo, rodeado de vegetación, y lo más valorado por ellos es que esta atendido por sus propios dueños. Este grupo dispone de mayor tiempo libre, pueden movilizarse durante todo el año y normalmente son repetitivos en la visita a un destino.

El plan es llegar a ellos a través de los convenios que se realicen en los centros de jubilados, iglesias, agencias de viaje especializadas etc; contactando a los encargados de cada una de las organizaciones para programar reuniones en las que se pueda mostrar videos, fotos etc. Para este segmento el nivel de ingresos es una variable determinante, por lo tanto se hace especial énfasis en promociones y descuentos.

- ✓ ASISTENCIA MÉDICA GRATUITA. Contingentes de más de 10 jubilados.
- ✓ 2 ESTADIAS BONIFICADAS. Cada 15 jubilados,
- ✓ DESCUENTO DEL 25%. para ser usado en el mismo año durante la temporada baja.

Grupos empresariales: Hoy en día las organizaciones buscan permanentemente espacios de integración y capacitación para sus empleados. El hotel ofrece un ambiente propicio para que se desarrollen este tipo de actividades, en un contexto tranquilo, seguro y acogedor que les permite salir de la rutina y la vorágine actual que se vive en las ciudades.

⁵ Grupo de personas que han superado la etapa laboral activa y tienen más de 60 o 65 años. Según los datos publicados por el Anses este grupo representa el 13% (5,6 millones) del total de la población Argentina. Los grupos de la tercera edad se han convertido en el mercado turístico con mayor alternativa de desarrollo, con alto crecimiento poblacional y que le ha dado cada día mayor importancia al tiempo de ocio dedicado al turismo y a un amento a la expectativa de vida.

Se planifica ofrecer los servicios a través del contacto con las empresas, específicamente con las áreas encargadas de desarrollar estas actividades, a través de *mailing*, llamadas telefónicas y revistas institucionales-

Algunas de las promociones planificadas son:

- ✓ 2 ESTADIAS BONIFICADAS. Cada 20 personas.
- ✓ DESCUENTO DEL 20% por cada grupo igual o mayor a 20 personas. Si la misma empresa realiza al menos 2 encuentros anuales. Además si permanecen más de 2 noches, se obsequiará un coffee break.
- ✓ DESCUENTO DEL 25%. A grupos mayores de 30 personas, se le regalará a cada miembro el descuento para que haga uso del hotel con su familia, en temporada baja.

Para complementar la estrategia, se desarrollara la web del Hotel, herramienta fundamental para brindar información a los potenciales clientes y que servirá como base para generar un *feedback* online. Se prevé utilizar también folletería, publicidad radial y televisiva para ofertar el servicio.

Con el objeto de complementar el servicio ofrecido, el hotel será intermediario entre los huéspedes y las empresas que brindan los diferentes programas culturales y naturales de la zona. Ejemplo excursiones, caminatas, cabalgatas, visitas al museo etc.

3.2.2 Descripción del servicio a ofrecer

El cliente podrá optar por habitaciones estándares o superiores según sus preferencias.

Las habitaciones superiores se diferencian por tener mobiliario totalmente renovado (sommiers, LCD, frigobar, cafetera, secador de pelo etc.) e instalaciones restauradas con materiales de primera calidad (baños con bañera, aberturas de aluminio, cielo raso, etc.).

El hotel brindará planes adaptables a los gustos de cada cliente:



El hotel contará con servicio de Wi-Fi y servicio de vigilancia permanente.

3.2.3 Visión y Misión

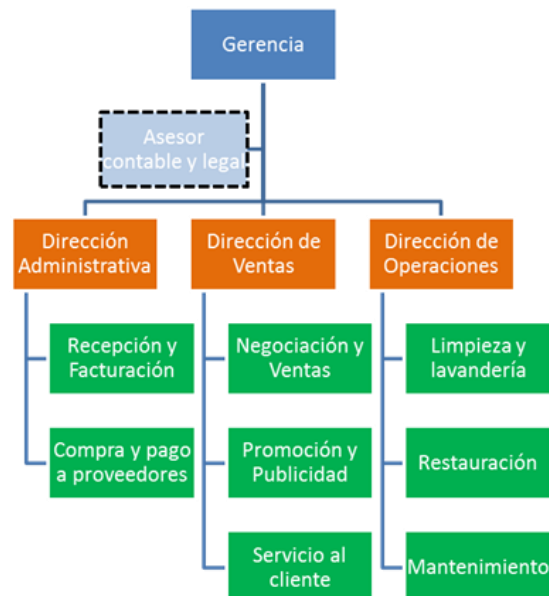
Visión: Lograr ser referente del servicio hotelero en la zona de Traslasierra, por la calidad del servicio ofrecido, la excelencia en la atención, el respeto por los huéspedes y el compromiso con el que se responde a la exigencia de nuestros clientes.

Misión: La misión de Hotel Marqués de Nono es ofrecer a sus clientes una estadía inolvidable, brindada en un contexto familiar. Para ello, sus dueños, a través del trato personalizado buscan que sus huéspedes se sientan como en su propia casa, en un ambiente de tranquilidad y comodidad.

Capítulo 4: Plan Organizacional y Financiero-Económico

4.1 Plan Organizacional

Organigrama



La Gerencia será llevada a cabo por uno de los socios quien será también el encargado de manejar el área de ventas.

La empresa contará con un asesor externo que llevará a cabo la registración contable (tramitaciones, contrataciones, seguros sociales, pago de sueldos y haberes), fiscales (declaraciones de IVA, Ingresos Brutos, Ganancias etc.) y financieras.

La actividad administrativa será efectuada por la persona encargada de recepción y facturación. Quien además se encargará de efectuar la compra y pago a proveedores.

El área de operaciones será coordinada por el otro socio, Ingeniero Industrial, quien dirigió la obra de construcción del hotel y por lo tanto conoce en detalle su funcionamiento. Es por esto que se ocupara personalmente de las actividades de mantenimiento; se contratara personal adicional sólo en caso de que sea necesario. En el área de restauración una persona será encargada del servicio de bar; para la limpieza y mantenimiento habrá 2 empleados ocupados.

Para lograr el funcionamiento deseado, tal como se ha predeterminado en el organigrama, el hotel contará durante el primer año con aproximadamente cuatro personas además de los dueños, quienes serán los encargados de tomar las decisiones. El personal será contratado en relación de dependencia por tiempo indeterminado con sueldos acordes a lo estipulado por el convenio colectivo de trabajo FEGRHA⁶ esporádicamente, en caso de requerirse más personal se contratará personal por tiempo determinado.

Las actividades extras, tales como jardinería, transporte, recreación, etc. serán llevadas a cabo por personas contratadas especialmente para tal fin en los momentos requeridos.

Para el proceso de gestión administrativa se adquirirá un software especializado para la actividad; el que permitirá llevar la contabilidad y una planificación eficaz sobre existencias, reposiciones, stocks, volumen de clientes, ingresos, gastos etc. Sin duda alguna será una herramienta clave a la hora de establecer contacto con los proveedores y clientes.

Para garantizar la seguridad se contratara un sistema de vigilancia con cámaras conectadas a una central de alarmas para que en caso de algún siniestro de aviso a la policía local.

Para la prestación de un servicio de calidad se tercerizarán las siguientes actividades:

- Servicio de contaduría.
- Servicio de mantenimiento (limpieza, jardinería, reparaciones)
- Acciones de marketing.
- Sistema de vigilancia y seguridad.

El control de calidad se instrumentará en dos etapas. Antes de la prestación del servicio con la supervisión de las instalaciones, luego a través de encuestas antes de que el cliente se retire de las instalaciones y/o en la web del hotel.

⁶ Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina

4.2 Plan Financiero-Económico

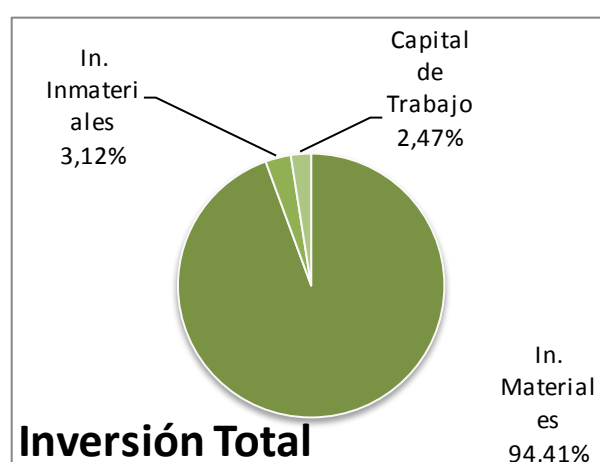
4.2.1 Inversión

El inmueble y terreno pertenecen a los dueños del hotel. Dicha propiedad necesita de una reforma exterior (fachada, parque, etc.) e interior (refacción de habitaciones, espacios comunes, etc.). Actualmente la propiedad se encuentra valuada en U\$d 1.500.000.

Se detallan a continuación los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto

Conceptos	Total
Inmovilizaciones materiales	\$ 611.303
Inmovilizaciones inmateriales	\$ 20.208
Capital del trabajo	\$ 16.014
Total de inversiones	\$ 647.525

*Ver detalle en ANEXO 1.a



Inmovilizaciones

- ✓ Materiales
 - Refacciones: Incluye honorarios y materiales para la adecuación del establecimiento.
 - Equipamiento de habitaciones, recepción y zonas comunes: incluye muebles, complementos decorativos, electrodomésticos (TV, Secadores de pelo, cafetera, frigo bar etc.) y equipos informáticos (computadora, impresora, escáner, fax).
 - Sistema de Vigilancia: por circuito cerrado con cámaras de seguridad.
- ✓ Inmateriales
 - Sistema de gestión: Incluye software de gestión.
 - Diseño y dominio de página web.

Capital de trabajo

Representa el dinero necesario para solventar las operaciones durante los primeros meses, tiempo en el cual no se generaran ingresos suficientes para cubrir costos y gastos. (Ver ANEXO 1.b)

Cabe destacar que del total de inversiones, el 94,41% le corresponde a las inmobilizaciones materiales, el concepto con mayor peso en este grupo es refacciones, con un 75,40%, esto se debe a que está contemplada la renovación de 10 habitaciones y la remodelación general del hotel. Por su parte el 5,59% corresponde a Inmobilizaciones Inmateriales y Capital de Trabajo.

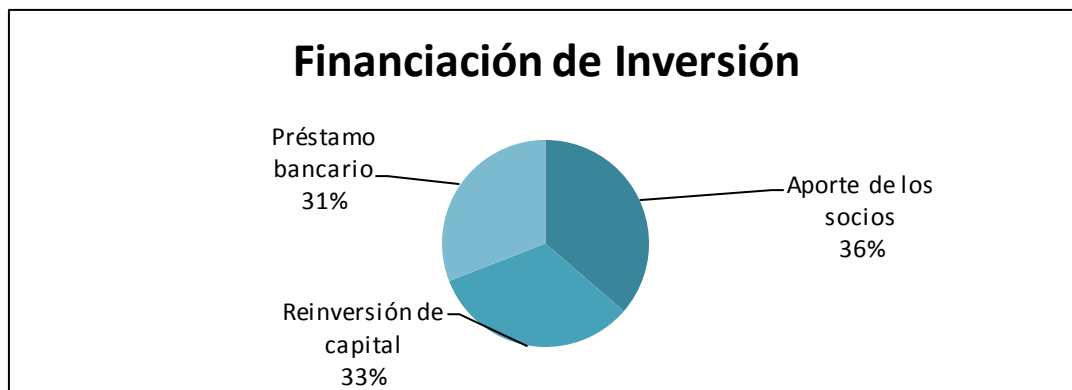
4.2.2 Financiación

Los recursos financieros con los que se cuenta son los siguientes:

A. Capital Propio: 66%: Cada uno de los socios aportará un 20%, y el restante 26% provendrá de ganancias de ejercicios anteriores que se ha decidido reinvertir.

CAPITAL PROPIO			
Socio 1	20%	\$	129.505
Socio 2	20%	\$	129.505
Reinversión de K	26%	\$	168.515
Total Capital Propio	66%	\$	427.525

B. Para el 34% restante se solicitará un préstamo al Banco Galicia, aprovechando la tasa del 15,25% TNA fija en pesos que lanzó el Gobierno Nacional para inversiones de capital. El mismo será cancelado en 36 meses, siendo los primeros 12 con gracia de capital. A partir del mes 13 la cuota promedio será de \$10.860. Siendo las comisiones del 1,5% en concepto de gastos de estructuración y el 1,2% en gastos de sellado. (Ver ANEXO 2)



4.2.3 Previsión de ventas

Para la fijación de precios en la actividad de alojamiento se deberán tener en cuenta diferencias en función a las temporadas.

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

De acuerdo a la información brindada por la secretaria de turismo de la localidad de Nono, no existe una categorización de los establecimientos hoteleros por lo tanto las tarifas son definidas por los propios dueños en función al mercado, sin la obligación de tener que respetar mínimos o máximos.

La mayoría de los establecimientos incluyen en el precio además del alojamiento el servicio de desayuno.

Cálculo total de ventas anuales

Considerando la estacionalidad, se proyecta una capacidad media al año del 55%.

$32 \text{ habitaciones} \times 0,55 \times 365 \text{ noches} = 6.424 \text{ habitaciones al año vendidas.}$

$6.424 \text{ habitaciones} \times \$412,82 = \$2.651.955,68 \text{ venta anual de habitaciones.}$

Cálculo del precio promedio

17 dobles \$380 = \$6460

5 triples \$490 = \$2450

5 singles \$280 = \$ 1400

5 cuádruples \$580 = \$2900

Promedio precio por habitación \$412,82.

La ocupación media del hotel, cuando esta completo, es de 2,31 $((17*2 + 5*3 + 5*1 + 5 *4) / 32)$ personas por habitación, entonces el número total de usuarios noches, o sea las pernoctaciones totales se ubicarían en 14.855 usuarios-noche al año.

La experiencia indica que el 70% de los alojados son familias, el 20% jubilados y el 10% empresas. En promedio los primeros y los segundos permanecen 5 días y los últimos 3 días. Por lo tanto la estadía media pesada sería igual a: $5 * 0,70 = 3,5$; $5 * 0,20 = 1$; $3 * 0,1 = 0,3$. Lo cual indica que la estadía media de todos los clientes se ubica en 4,8 noches.

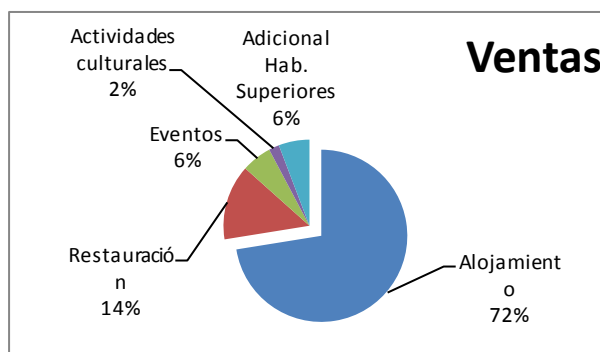
Entonces, el número total de visitantes que puede captar el hotel al año es igual a: $14.855 \text{ usuarios-noche-año} \text{ entre } 4,8 \text{ estadía media} = 3094 \text{ usuarios al año}$.

En conclusión, el hotel puede vender durante el primer año en concepto de alojamiento un estimado de \$2.651.955,68.

Adicionando los servicios de restauración, eventos y actividades culturales-naturales el hotel alcanzará una venta total de \$3.447.542,38. (Calculado a partir de los datos brindados por los socios que afirman que el ingreso de los demás rubros es aproximadamente 1,372 veces las ventas de las habitaciones.)

De esta venta total se sabe que un 15% corresponde a restauración, un 6% en eventos y un 2% en actividades culturales-naturales. El 76,92% restante, por lo tanto corresponde al alojamiento.

Con estos indicadores es posible estimar las ventas por líneas como sigue:



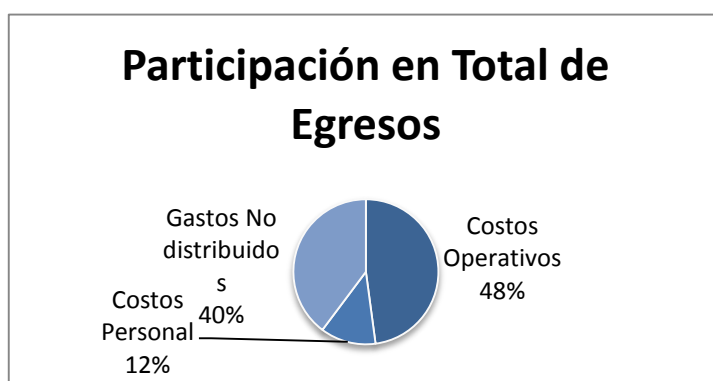
Concepto	Total
Alojamiento	\$ 2.651.955,68
Restauración	\$ 517.131,36
Eventos	\$ 206.852,54
Actividades culturales	\$ 71.602,80
Adicional Hab. Superiores	\$ 212.156,45

Sumando el adicional por lo obtenido en venta de habitaciones superiores se genera un total vendido \$ 3.659.698,84. (Ver ANEXO 3)

4.2.4 Egresos estimados

Para estimar los costos se utilizó el método de asignación de costos departamentales. El porcentaje de incidencia de los **costos operativos** en el total vendido por cada sector es calculado en base a datos históricos. **Los gastos no distribuibles** son aquellos que no se pueden asignar directamente a un departamento, sino que hacen a la función general del hotel (gastos administrativos, marketing, mantenimiento, impuestos inmobiliarios, energía y agua). Los **costos de personal** se calcularon aparte ya que son independientes a los ingresos y por lo tanto son tenidos en cuenta como costos fijos.

Del total de egresos el 48% son costos operativos, el 12% son costos fijos y el 40% son gastos. (Ver detalle en ANEXO 4).



4.2.5 Rentabilidad del proyecto

Rentabilidad del proyecto	
VAN	\$ 744.609,24
TIR	35,81%
Plazo de recuperación	3 años

Rentabilidad de los Inversionistas	
VAN	\$ 732.072,35
TIR	43,62%
Plazo de recuperación	3 años

Para los cinco años proyectados se observa que la TIR supera la tasa de corte igual a 7,33% y el VAN es mayor a cero. El plazo en el que se recupera la inversión es de 3 años, por lo tanto se trata de un proyecto aceptable, superando las expectativas de los inversionistas. (Ver detalle en Anexo 5)

4.2.6 Punto de equilibrio

Para cubrir los costos fijos y variables, el Hotel Marqués de Nono deberá vender en el primer año al menos 5986 habitaciones (498,83 hab. por mes ó 16,4 hab. x día) y \$3.410.381 en concepto de ingresos por venta. Es decir, un 93% de lo pronosticado en el flujo de fondos para el primer año. A partir de estos valores se comienzan a generar utilidades. Lo que significa que la proyección de ventas \$3.659.698,84 es mayor al mínimo. (Ver Detalle en ANEXO 6)

CONCLUSIÓN

Después de realizar el plan de negocios y analizar aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, se concluye que:

- La trayectoria del hotel en el sector, el servicio brindado a través del trato personalizado y su amplia estructura edilicia constituyen las fortalezas más destacadas del hotel.
- El crecimiento económico del sector y la importancia de este en la economía de la provincia es un factor principal que incentiva la re-inversión de capitales en la infraestructura del hotel.
- El análisis competitivo del Hotel advierte que actualmente existe un total de 16 establecimientos hoteleros en la localidad, lo cual indica que existe una elevada competencia.
- El estudio de mercado resultó ser favorable para el Hotel Marqués de Nono, ya que posibilitó la identificación de estrategias de desarrollo y penetración de mercado para el cumplimiento de los objetivos: mejorar la ocupación y a agregar valor al negocio.
- La estipulación de planes adaptables a los gustos de cada cliente servirá para atraer a nuevos clientes y la difusión de promociones planificadas dará a conocer los servicios y ventajas, a través de los diferentes convenios. El desarrollo de una Web propia, logrará *feedback* con el cliente y brindar información. Por su parte la definición de un organigrama en el plan organizacional delinearé las funciones para cumplir con las actividades y brindar mejor servicio al huésped.
- El análisis financiero indica que el plan estratégico para el hotel es un proyecto aceptable ya que arroja un alto VAN (valor actual neto) y una muy buena TIR (tasa interna de retorno). Logrando un equilibrio entre la inversión, financiación y rentabilidad; tanto para la empresa como para los inversionistas.

Anexo 1.a				
Inversiones				
CONCEPTO	CANTIDAD	\$ Unitario	\$ Total	Total por
Inmovilizaciones Materiales				\$ 611.303
Equipamiento de habitaciones				\$ 110.004
LCD	10	\$ 2.199	\$ 21.990	
somiers x 2 plazas	5	\$ 5.000	\$ 25.000	
somiers x 1 plaza	10	\$ 2.311	\$ 23.110	
Frigo bar	10	\$ 929	\$ 9.290	
Cafetera	10	\$ 199	\$ 1.990	
Blanquería (aclochados, sábanas y	30		\$ 17.634	
Cortinas	10	\$ 400	\$ 4.000	
Mamparas para baño	10	\$ 500	\$ 5.000	
Secador de pelo	10	\$ 199	\$ 1.990	
Equipamiento recepción				\$ 11.399
computadoras de escritorio	2	\$ 3.500	\$ 7.000	
notebook	1	\$ 4.000	\$ 4.000	
impresora multifunción	1	\$ 399	\$ 399	
Sistema de Vigilancia				\$ 15.000
Circuito Cerrado Vigilancia	10	\$ 1.500	\$ 15.000	
Refacciones (contempla Mano de Obra y Materiales)				\$ 460.300
Cocina Completa de 12 m2.	1	\$ 9.300	\$ 9.300	
Refaccion de habitaciones (VIP)	10	\$ 20.000	\$ 200.000	
Refaccion y Pintura de pileta	1	\$ 17.500	\$ 17.500	
Pintura general del hotel	1	\$ 225.000	\$ 225.000	
Refacciones varias (Imprevistos)	1	\$ 8.500	\$ 8.500	
Equipamiento zonas comunes				\$ 14.600
tapizado de sillones			\$ 13.000	
cortinas	5	\$ 320	\$ 1.600	
Inmovilizaciones Inmateriales				\$ 20.208
Sistema de gestion	1	\$ 17.000	\$ 17.000	
Pagina Web (diseño y dominio)	1		\$ 3.208	
Capital de Trabajo				\$ 16.014
Capital de Trabajo			\$ 16.014	
			total	\$ 647.525

Anexo 1.b

Capital de Trabajo - Método de cálculo

Datos	Días
caja minima (dias/venta)	2
CxC (dias promedio)	4,8
Inventario	4,8
Proveedores	15

Caja	\$ 19.153
+	
Cuentas por cobrar (cxc)	\$ 45.967
+	
Inventario	\$ 23.109
-	
Provedores	\$ 72.215
=	
Capital de trabajo	\$ 16.014

Anexo 2

Cálculo de Préstamo

Monto	\$ 220.000					
Tasa	15,25%	TNA				
Plazo	36					
Seg Vida	0,105%					
Gts.otorgam.	1,50%	\$ 3.993				
Sellado	1,20%	\$ 2.640				
Cuota	Amort	Int	int + iva	SV	Sdo	Cuota
					220.000	\$ 213.367
1		2.712,33	3.281,92	231,00	220.000,00	\$ 3.513
2		2.712,33	3.281,92	231,00	220.000,00	\$ 3.513
3		2.712,33	3.281,92	231,00	220.000,00	\$ 3.513
4		2.712,33	3.281,92	231,00	220.000,00	\$ 3.513
5		2.712,33	3.281,92	231,00	220.000,00	\$ 3.513
6		2.712,33	3.281,92	231,00	220.000,00	\$ 3.513
7		2.712,33	3.281,92	231,00	220.000,00	\$ 3.513
8		2.712,33	3.281,92	231,00	220.000,00	\$ 3.513
9		2.712,33	3.281,92	231,00	220.000,00	\$ 3.513
10		2.712,33	3.281,92	231,00	220.000,00	\$ 3.513
11		2.712,33	3.281,92	231,00	220.000,00	\$ 3.513
12		2.712,33	3.281,92	231,00	220.000,00	\$ 3.513
13	9.166,67	2.599,32	3.145,17	231,00	210.833,33	\$ 12.543
14	9.166,67	2.486,30	3.008,42	221,38	201.666,67	\$ 12.396
15	9.166,67	2.373,29	2.871,68	211,75	192.500,00	\$ 12.250
16	9.166,67	2.260,27	2.734,93	202,13	183.333,33	\$ 12.104
17	9.166,67	2.147,26	2.598,18	192,50	174.166,67	\$ 11.957
18	9.166,67	2.034,25	2.461,44	182,88	165.000,00	\$ 11.811
19	9.166,67	1.921,23	2.324,69	173,25	155.833,33	\$ 11.665
20	9.166,67	1.808,22	2.187,95	163,63	146.666,67	\$ 11.518
21	9.166,67	1.695,21	2.051,20	154,00	137.500,00	\$ 11.372
22	9.166,67	1.582,19	1.914,45	144,38	128.333,33	\$ 11.225
23	9.166,67	1.469,18	1.777,71	134,75	119.166,67	\$ 11.079
24	9.166,67	1.356,16	1.640,96	125,13	110.000,00	\$ 10.933
25	9.166,67	1.243,15	1.504,21	115,50	100.833,33	\$ 10.786
26	9.166,67	1.130,14	1.367,47	105,88	91.666,67	\$ 10.640
27	9.166,67	1.017,12	1.230,72	96,25	82.500,00	\$ 10.494
28	9.166,67	904,11	1.093,97	86,63	73.333,33	\$ 10.347
29	9.166,67	791,10	957,23	77,00	64.166,67	\$ 10.201
30	9.166,67	678,08	820,48	67,38	55.000,00	\$ 10.055
31	9.166,67	565,07	683,73	57,75	45.833,33	\$ 9.908
32	9.166,67	452,05	546,99	48,13	36.666,67	\$ 9.762
33	9.166,67	339,04	410,24	38,50	27.500,00	\$ 9.615
34	9.166,67	226,03	273,49	28,88	18.333,33	\$ 9.469
35	9.166,67	113,01	136,75	19,25	9.166,67	\$ 9.323
36	9.166,67	0,00	0,00	9,63	0,00	\$ 9.176

cuota promedio \$ 10.860

Anexo 3

Ingresos

ALOJAMIENTO

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Cant. Hab.Vend.	6424	6745	7082	7437	7808
Precio Promedio	\$ 412,82	\$ 516,03	\$ 645,03	\$ 806,29	\$ 1.007,86
Total vendido	\$ 2.651.955,68	\$ 3.480.691,83	\$ 4.568.408,03	\$ 5.996.035,54	\$ 7.869.796,64

RESTAURACION

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Precio Promedio	\$ 80,50	\$ 100,62	\$ 125,78	\$ 157,23	\$ 196,53
Total vendido	\$ 517.131,36	\$ 678.734,91	\$ 890.839,57	\$ 1.169.226,93	\$ 1.534.610,34

EVENTOS

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Total vendido	\$ 206.852,54	\$ 258.565,68	\$ 323.207,10	\$ 404.008,87	\$ 505.011,09

ACTIVIDADES CULTURALES

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Total vendido	\$ 71.602,80	\$ 89.503,50	\$ 111.879,38	\$ 139.849,22	\$ 174.811,53

\$ 0,00

TOTAL 1	\$ 3.447.542,38	\$ 4.507.495,92	\$ 5.894.334,07	\$ 7.709.120,56	\$ 10.084.229,60
----------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	-------------------------

ING X VENTA ADICIONAL POR VALOR AGREGADO DE HAB. SUPERIORES

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Habitaciones	6424	6745	7082	7437	7808
Precio Promedio	\$ 33,03	\$ 41,28	\$ 51,60	\$ 64,50	\$ 80,63
Total vendido	\$ 212.156,45	\$ 278.455,35	\$ 365.472,64	\$ 479.682,84	\$ 629.583,73

TOTAL 1 + ing adicional	\$ 3.659.698,84	\$ 4.785.951,26	\$ 6.259.806,71	\$ 8.188.803,40	\$ 10.713.813,33
--------------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	-------------------------

Para el cálculo del ingreso adicional por venta de habitaciones superiores, se tuvo en cuenta la necesidad de los inversionistas de recuperar lo invertido en la refacción de las mismas \$200.000 (Ver Anexo 1a).

Repartidas en el total de habitaciones vendidas al año (6424) resulta \$31,13 adicionales en promedio al precio de cada habitación vendida.

Precio promedio total: \$412,82 + \$31,13 = \$443,95

Es decir que se adiciona un 7,6% al precio inicial. Para el cálculo del total se redondea al 8%.

Anexo 4

Costos

Participacion en el total de Egresos

Costos Operativos	\$ 829.823	<i>costo variable</i>
Costos Personal *	\$ 213.840	<i>costo fijo</i>
Gastos No distribuidos	\$ 689.508	
Total Egresos	\$ 1.733.172	50%
Margen Neto	\$ 1.714.370	50%

Detalle de costos Operativos

	Ingresos x venta	C. Operativos*
Alojamiento (16%)	\$ 2.651.955,68	\$ 424.312,91
restaurante (70%)	\$ 517.131,36	\$ 361.991,95
Eventos (20%)	\$ 206.852,54	\$ 41.370,51
Act. Culturales-nat (3%)	\$ 71.602,80	\$ 2.148,08
total	\$ 3.447.542,38	\$ 829.823,45

* incluye consumo de insumos durante cada periodo en los diferentes servicios ofrecidos por el hotel.

Proyección de Costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Operativos	\$ 829.823	\$ 995.788	\$ 1.194.946	\$ 1.433.935	\$ 1.720.722
Costos Empleados	\$ 213.840	\$ 267.300	\$ 334.125	\$ 417.656	\$ 522.070
Gastos no disribuidos	\$ 689.508	\$ 792.935	\$ 911.875	\$ 1.048.656	\$ 1.205.955

***Detalle Costos Personal**

Planta permanente

Personal	Cantidad	Sueldo	Total Mensual	Total Anual
Recepcionista	1	\$ 4.659	\$ 4.659	\$ 55.908
Limpieza y mantenimiento	2	\$ 4.251	\$ 8.502	\$ 102.024
encargado de cocina	1	\$ 4.659	\$ 4.659	\$ 55.908
TOTAL	4	\$ 13.569		\$ 213.840

Anexo 5

Flujo de Fondos del Período

RUBROS	PERIODOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por ventas		\$ 3.447.542,38	\$ 4.507.495,92	\$ 5.894.334,07	\$ 7.709.120,56	\$ 10.084.229,60
Adicional por Habitaciones VIP		\$ 212.156,45	\$ 278.455,35	\$ 365.472,64	\$ 479.682,84	\$ 629.583,73
TOTAL DE INGRESOS		\$ 3.659.698,84	\$ 4.785.951,26	\$ 6.259.806,71	\$ 8.188.803,40	\$ 10.713.813,33
EGRESOS						
Inversion Inmovilizaciones Materiales	\$ 611.303,00					
Inversion Inmovilizaciones Inmateriales	\$ 20.208,29					
Capital de trabajo	\$ 16.014,00					
Costos Operativos		\$ 829.823,45	\$ 995.788,14	\$ 1.194.945,77	\$ 1.433.934,92	\$ 1.720.721,91
costos Empleados		\$ 213.840,00	\$ 267.300,00	\$ 334.125,00	\$ 417.656,25	\$ 522.070,31
gastos no distribuibidos		\$ 689.508,48	\$ 792.934,75	\$ 911.874,96	\$ 1.048.656,20	\$ 1.205.954,63
IVA A PAGAR (DEBITO - CREDITO)		\$ 1.592.171,00	\$ 2.256.139,15	\$ 3.156.083,45	\$ 4.370.707,46	\$ 6.004.187,17
impuesto a los ingresos brutos		\$ 146.387,95	\$ 191.438,05	\$ 250.392,27	\$ 327.552,14	\$ 428.552,53
TOTAL EGRESOS	\$ 647.525,29	\$ 3.471.730,88	\$ 4.503.600,09	\$ 5.847.421,45	\$ 7.598.506,97	\$ 9.881.486,56
Utilidad antes del impuestos	\$ -647.525,29	\$ 187.967,96	\$ 282.351,17	\$ 412.385,26	\$ 590.296,43	\$ 832.326,77
Impuesto a las utilidades			\$ 65.788,78	\$ 98.822,91	\$ 144.334,84	\$ 206.603,75
Flujos de fondos después de impuesto		\$ 187.967,96	\$ 216.562,39	\$ 313.562,35	\$ 445.961,59	\$ 625.723,02
FLUJO DE FONDOS NETOS OPERATIVOS	\$ -647.525,29	\$ 187.967,96	\$ 216.562,39	\$ 313.562,35	\$ 445.961,59	\$ 625.723,02

Cálculo de VAN- TIR - PR

Tasa rendimiento de capital propio

6%

Tasa rendimiento prestamo

9,91%

r →

7,33%

VAN →

\$ 744.609,24

TIR →

35,81%

PRI →

3 años

PRI →

3 años

Se estimó en un 6% la tasa exigida por los inversionistas.

*IVA DEBITO FISCAL	\$ 3.024.544,49	\$ 3.955.331,62	\$ 5.173.393,97	\$ 6.767.606,12	\$ 8.854.391,18
IVA CREDITO FISCAL	\$ 1.432.373,49	\$ 1.699.192,47	\$ 2.017.310,52	\$ 2.396.898,66	\$ 2.850.204,01
IVA A PAGAR (DEBITO - CREDITO)	\$ 1.592.171,00	\$ 2.256.139,15	\$ 3.156.083,45	\$ 4.370.707,46	\$ 6.004.187,17

Cuadro de flujos del financiamiento

		FLUJO DE FONDOS DEL PRESTAMO			
		PERIODOS			
		1	2	3	
RUBROS					
TNA=0,1524	AMORTIZACION	\$ -	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	
	INTERES	\$ 42.155,01	\$ 30.853,53	\$ 9.776,02	
PERIODOS		0	1	2	3
RUBROS					
	INTERESES	\$ 42.155,01	\$ 30.853,53	\$ 9.776,02	
	SUBTOTAL	\$ -42.155,01	\$ -30.853,53	\$ -9.776,02	
	IMPUESTOS	\$ 14.754,25	\$ 10.798,74	\$ 3.421,61	
	SUBTOTAL	\$ -27.400,76	\$ -20.054,80	\$ -6.354,42	
	PRESTAMO RECIBIDO	\$ 220.000,00			
	DEVOLUCION DEL CAPITAL	\$ -	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	
	FLUJO DE FONDOS	\$ 220.000,00	\$ -27.400,76	\$ -130.054,80	\$ -116.354,42

Flujo de Fondos del Inversionista

PERIODOS	FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA					
	0	1	2	3	4	5
RUBROS						
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	\$ -647.525,29	\$ 187.967,96	\$ 216.562,39	\$ 313.562,35	\$ 445.961,59	\$ 625.723,02
FLUJO DE FONDOS DEL PRESTAMO	\$ 220.000,00	\$ -27.400,76	\$ -130.054,80	\$ -116.354,42	\$ -	\$ -
FLUJO DE FONDOS	\$ -427.525,29	\$ 160.567,20	\$ 86.507,59	\$ 197.207,93	\$ 445.961,59	\$ 625.723,02

r	→	7,33%
VAN	→	\$ 732.072,35
TIR	→	43,62%
PRI	→	3 años

Anexo 6

Punto de Equilibrio					
costo empleados	213.840	267.300	334.125	417.656	522.070
Gastos Financieros	42.155	30.854	9.776	0	0
Impuestos	1.738.559	2.513.366	3.505.299	4.842.594	6.639.343
total de costos fijos	1.994.554	2.811.520	3.849.200	5.260.251	7.161.414
Ingresos	3.659.698,84	4.785.951	6.259.807	8.188.803	10.713.813
Costos variables	1.519.332	1.788.723	2.106.821	2.482.591	2.926.677
Margen	2.140.367	2.997.228	4.152.986	5.706.212	7.787.137
Costos fijos	1.994.554	2.811.520	3.849.200	5.260.251	7.161.414
Costos totales	3.513.886	4.600.242	5.956.020	7.742.842	10.088.090
Resultado Bruto	145.813	185.709	303.786	445.962	625.723
EQUILIBRIO EN %	93%	94%	93%	92%	92%
Equilibrio en \$	\$ 3.410.381,09	\$ 4.489.412,79	\$ 5.801.908,78	\$ 7.548.818,13	\$ 9.852.921,86
precio de venta unitario	\$ 569,69	\$ 709,53	\$ 883,85	\$ 1.101,15	\$ 1.372,09
Costo variable unitario	\$ 236,51	\$ 265,18	\$ 297,47	\$ 333,83	\$ 374,81
EQUILIBRIO EN UNIDADES	5.986	6.327	6.564	6.855	7.181

BIBLIOGRAFÍA

→ Libros

- Consejo -Profesional de Ciencias Económicas (CPCE), “Economías Regionales de la Provincia de Córdoba 2012”, edición: Junio 2012
- Juan Bravo, “El diagnóstico de la empresa”, edición 1995, editorial Díaz Santos.
- Sapag Chaín, Nassir. “Criterios de Evaluación de Proyectos: cómo medir la rentabilidad de las inversiones”, edición 1993, editorial McGraw-Hill.
- Porter Michael E., “Estrategia Competitiva”, Edición 2007, editorial Grupo Editorial Patria – México

→ Guías de estudio

- Juan Emilio Torres, Estrategia y Política de Negocios, Edición Febrero 2001- IUA
- Héctor Traballini, Administración Financiera, Edición Febrero 2004- IUA
- María Beatriz Ricci, Comercialización II, Edición Julio 2000,- IUA

→ Publicaciones

- Publicación en Agencia Federal de Noticias DERF (<http://www.derf.com.ar>). Sección Mundo. Fecha: 07/11/2012 “Argentina subió al puesto 30 en el ranking de Marca País”.
- Publicación en La Voz del Interior, Sección Negocios, Fecha 20/01/2013: “Turismo, la cuarta pata de la Economía” por Sara Nasi.
- Informe Febrero de 2013 – “Una aproximación a la medición del empleo del sector Turismo en la provincia de Córdoba”- Autora Laura Isabel Luna y Lic. María del Carmen Falcón Aybar.

→ Reportes en Web consultados:

- <http://estadistica.cba.gov.ar/Econom%C3%ADa/Turismo/Ocupaci%C3%B3nHoteles/raEOH/tabid/407/language/es-AR/Default.aspx>
- http://www.consejo.org.ar/publicaciones/iec/files/334_octubre_12.pdf
- http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2009/06/nuevas-modalidades-de-alojamiento.pdf

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

CAME. (28 de Febrero de 2013). <http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Balance-de-la-temporada-de-turismo.986.html>. Obtenido de Confederación Argentina de la Mediana Empresa: www.redcame.org.ar

CPCE. (2012). *Economías Regionales de la Provincia de Córdoba, Cap XII: Turismo*. Córdoba.

Luna, L. I., & Falcon Aybar, M. (2013). *Una aproximación a la medición del empleo del sector Turismo en la provincia de Córdoba*. Córdoba.

Meyer, E. (7 de Noviembre de 2012). *Agencia Federal de Noticias*. Obtenido de www.derf.com.ar

Nasi, S. (20 de Enero de 2013). Turismo, la cuarta pata de la Economía. *La Voz del Interior*.