



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“Plan de negocios: Essencial Hotel & Spa”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Autora:

Ana Claudia Tuesta Churata

Reg.: 30922 – ana.tuesta@fce.uncu.edu.ar

Directora: Lic. Aldana Pizarro Valle

Codirector: Lic. Ramiro Noussan Lettry

Mendoza, Argentina

2023



DEDICATORIA

Dedico el resultado de este trabajo de investigación a mi madre Lucía que me apoyó y acompañó en los momentos buenos y no tan buenos durante todo el proceso de aprendizaje en la carrera. Gracias por enseñarme a nunca rendirme ante las dificultades que existiesen en el camino y a siempre pensar en positivo porque todo en la vida tiene solución y que mejor que pensar en ello para ser agentes del cambio y motores del desarrollo para construir un gran futuro.

También quiero dedicarle este trabajo a magnánimos docentes que sostienen la educación en la universidad con sus principios, métodos y experiencias transitadas. Y donde he tenido el privilegio de aprender gracias al compromiso, amor, temple, fuerza y empeño dedicado por años a los estudiantes.

Y por último dedico a todo el equipo de Essencial Hotel y Spa por la buena predisposición y generosidad para conmigo y la elaboración de este trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en un plan de negocios para Essencial Hotel y Spa categoría 3 estrellas, que opera desde marzo del año 2022 en el centro de la Ciudad de Mendoza. El presente documento servirá como guía para evaluar la factibilidad de éxito en la industria, reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y conocer la capacidad de adaptación al cambio del negocio.

Este estudio se realizó durante el cuarto trimestre del 2022. Se inicia abordando la descripción general del negocio, para luego continuar con el análisis del entorno y de la industria, utilizando herramientas que permiten identificar y evaluar las variables del ambiente. De dicho análisis se desprende que el turismo es uno de los pilares más importantes en la economía de la provincia de Mendoza, beneficiando oportunamente a la industria hotelera.

Más adelante se detalla el plan estratégico donde se explicita la visión, misión, objetivos y la estrategia. A partir de éste se denota que la estrategia más idónea a seguir es un enfoque de diferenciación para lograr posicionarse en la mente de los clientes por la calidad y el excelente servicio a un precio competitivo.

Una vez desarrollado el plan estratégico de Essencial, se describen los planes funcionales que tienen como finalidad posibilitar el alcance del plan estratégico. La elaboración de los planes funcionales de cada una de las áreas básicas de la organización: marketing, operaciones, recursos humanos y financieros, se exponen en el último capítulo. y se detallan los objetivos, estrategias, recursos, procesos para evaluar la viabilidad del negocio.

Palabras clave: plan de negocios, turismo, hotel, servicio, ventaja competitiva.

Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN	1
Justificación	1
Planteo del problema.....	2
Hipótesis del trabajo	2
Objetivo general:.....	2
Objetivos específicos:	2
Metodología de investigación.....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DE ESSENCIAL HOTEL Y SPA	4
1.1 Historia del negocio	4
1.2 Descripción del hotel	5
1.3 Equipo del negocio.....	8
1.4 Cultura del negocio	8
1.5 Productos y servicios ofrecidos.....	9
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ESSENCIAL HOTEL Y SPA	13
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	13
2.1.1 Análisis PESTEL	13
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA HOTELERA	28
3.1 SEGMENTO DE LA INDUSTRIA.....	28
3.2 GRUPO ESTRATÉGICO.....	29
3.3 POSICIÓN DEL HOTEL EN EL GRUPO ESTRATÉGICO	31
3.4 ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL HOTEL	31
3.5 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	32
3.5.1 Las cinco fuerzas de Porter	32
3.5.2 Perfil del atractivo de la industria	40



CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE ESSENCIAL HOTEL Y SPA.....	46
4.1 Matriz FODA	46
4.2 Visión.....	50
4.3 Misión	51
4.4 Objetivos estratégicos	51
4.5 Estrategia del negocio	51
4.6 Fuentes de ventaja competitiva.....	52
4.6.1 Ventaja competitiva	52
4.6.2 Cadena de Valor.....	52
CAPÍTULO V: PLANES FUNCIONALES DE ESSENCIAL HOTEL Y SPA.....	56
5.1 PLAN DE MARKETING	56
5.1.1 Creación de Valor para los clientes meta.....	57
5.1.2 Mezcla de marketing.....	62
5.2 PLAN DE OPERACIONES	68
5.2.1 Actividades previas al inicio de la prestación del servicio.....	71
5.2.2 Proceso de prestación del servicio	72
5.2.3 Herramienta Blueprint.....	74
5.3 PLAN DE RECURSOS HUMANOS	77
5.3.1 Análisis y descripción de puestos en las áreas de Essencial:	79
5.3.2 Planificación de recursos humanos	81
5.4 PLAN FINANCIERO	84
5.4.1 Inversión necesaria y estructura de costos	87
5.4.2 Costos de funcionamiento	89
5.4.3 Consideraciones para el cálculo de flujos de fondo	91
CONCLUSIONES	101

REFERENCIAS.....	104
SITIOS WEB CONSULTADOS.....	107
ANEXOS.....	108

Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de habitaciones de Essencial.....	9
Tabla 2. Servicios y productos ofrecidos por Essencial Hotel y Spa.....	10
Tabla 3. Factores del entorno político.....	14
Tabla 4. Factores del entorno económico.....	18
Tabla 5. Factores del entorno sociocultural.....	20
Tabla 6. Factores del entorno tecnológico.....	22
Tabla 7. Factores del entorno Legal.....	24
Tabla 8. Factores del entorno ambiental.....	26
Tabla 9. Distribución por tipologías de alojamiento en el Gran Mendoza 2022.....	35
Tabla 10. Clasificación de las fuerzas.....	40
Tabla 11. Atractivo de la Industria con el Modelo de las Cinco Fuerzas.....	41
Tabla 12. Resumen del atractivo de las variables – Hotel y spa Essencial.....	44
Tabla 13. Evaluación general del atractivo de la industria hotelera.....	45
Tabla 14. Análisis FODA de Essencial Hotel y Spa.....	47
Tabla 15. Matriz FODA.....	48
Tabla 16. Principales variables de segmentación.....	58
Tabla 17. Objetivos de marketing.....	62

Tabla 18.	Precio promedio de venta por noche de Essencial	65
Tabla 19.	Objetivos de operaciones	70
Tabla 20.	Objetivos de recursos humanos	78
Tabla 21.	Dotación del personal por año	80
Tabla 22.	Inversión en máquinas y equipos Essencial Hotel y Spa	87
Tabla 23.	Inversión en mobiliario Essencial Hotel y Spa	88
Tabla 24.	Inversión en equipamiento informático Essencial Hotel y Spa	88
Tabla 25.	Inversión adicional de Esencial Hotel y Spa.....	88
Tabla 26.	Costos variables Essencial Hotel y Spa	89
Tabla 27.	Costos fijos anuales	90
Tabla 28.	Depreciación anual por tipo de bienes de uso.....	91
Tabla 29.	Escenario negativo con un 40% de demanda.....	94
Tabla 30.	Escenario neutro con un 60% de demanda	96
Tabla 31.	Escenario positivo con un 80% de demanda.....	98
Tabla 32.	Resultados del análisis financiero de los 3 escenarios	99
Tabla 33.	Punto de equilibrio.....	100

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Variaciones interanuales del Nivel General del IPC (total nacional)	15
Gráfico 2.	Composición de la recaudación del 2022	16
Gráfico 3.	Producto interno bruto por sector de actividad	17
Gráfico 4.	Reservas de Alojamientos Online.....	21

Gráfico 5.	El segmento en la industria: tipos de negocios	28
Gráfico 6.	Mapeo Estratégico Precio - Calidad	30
Gráfico 7.	Mapeo Estratégico Precio – Capacidad instalada	30
Gráfico 8.	Mapeo Estratégico Precio - Ubicación	31
Gráfico 9.	Elementos de la estructura de la industria: las cinco fuerzas de Porter	32
Gráfico 10.	Cadena de valor de Essencial Hotel y Spa.....	53
Gráfico 11.	Interrelaciones de la cadena de valor	53
Gráfico 12.	Cadena de valor de Essencial: Eslabones	54
Gráfico 13.	Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control	57
Gráfico 14.	Diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente	58
Gráfico 15.	Servicios de Essencial Hotel y Spa.....	63
Gráfico 16.	Tipos de habitación.....	64
Gráfico 17.	Canal de distribución para Essencial	66
Gráfico 18.	Logo de Essencial	71
Gráfico 19.	Simbología del flujo de servicio	72
Gráfico 20.	Flujo del proceso de servicio de Essencial	73
Gráfico 21.	Blueprint del hotel y spa Essencial	74
Gráfico 22.	Organigrama Essencial	80

Índice de anexos

Anexo 1.	Estatuto modelo de la SAS (Sociedad por Acciones Simplificada).....	108
----------	---	-----



Anexo 2.	Cálculo del coeficiente del costo de personal	113
Anexo 3.	Evolución de los ingresos por venta – Escenario pesimista.....	114
Anexo 4.	Evolución de los ingresos por venta – Escenario neutro.....	115
Anexo 5.	Evolución de los ingresos por venta – Escenario positivo	116

Índice de imágenes

Imagen 1.	Frontis del Hotel Essencial y Spa	6
Imagen 2.	Entrada de Essencial Hotel y Spa	7
Imagen 3.	Recepción de Essencial Hotel y Spa.....	8
Imagen 4.	Fotos de variedad de habitaciones	9
Imagen 5.	Fotos de zonas comunes de Essencial Hotel y Spa.....	11
Imagen 6.	Fotos del restaurante Essencial Hotel y Spa	11
Imagen 7.	Foto de la cafetería de Essencial Hotel y Spa	11
Imagen 8.	Fotos del Spa de Essencial	12
Imagen 9.	Eventos y experiencias culturales en Mendoza.....	20

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en analizar la viabilidad técnica, económica, social y ambiental de Essencial Hotel y Spa, un negocio hotelero categoría tres estrellas que se encuentra en el centro de la Ciudad de Mendoza, exactamente en la avenida Juan B. Justo 28, Capital. El límite temporal de análisis fue durante el cuarto trimestre del 2022.

Se encabeza el análisis, bajo la premisa de que la Ciudad de Mendoza es uno de los destinos culturales con gran diversidad para realizar turismo, deportes y vivir experiencias únicas. Sus maravillosas calles arboladas, plazas históricas, museos, peatonales con pérgolas, centros culturales, lugares históricos, bodegas con circuitos guiados, sin olvidar la amplia infraestructura comercial y la oferta gastronómica destacada a nivel mundial, con una excelente y variada carta de vinos. Todo esto sitúa a la ciudad como un lugar clave para disfrutar de la cultura y la naturaleza.

Mendoza es un destino predilecto para el turismo por la distancia corta a cualquier punto de la ciudad. Cuenta con un clima agradable durante el transcurso del año, permitiendo realizar actividades ecoturísticas y diversos recorridos.

Debido a la emergencia sanitaria atravesada, el Gobierno Nacional ha llevado adelante medidas para que el turismo, uno de los sectores más afectados por la pandemia, siga de pie en Argentina.

Teniendo en cuenta la superación de los problemas sanitarios que trajo la pandemia del COVID-19, existe un potencial significativo para la recuperación del turismo a nivel mundial. Explotar atractivos naturales y culturales acompañados de los desafíos de las políticas públicas puede mejorar el ambiente de negocios, especialmente el flujo internacional de personas que recibe Argentina en el año.

En la actualidad, Essencial Hotel y Spa es una de las unidades de negocio de una empresa familiar de Mendoza, que con el tiempo ha crecido adquiriendo propiedades y transformándolas en ambientes modernos y con el toque familiar, brindando una experiencia para el disfrute de la ciudad y el buen descanso.

Justificación

Un aspecto clave para una empresa, organización o negocio de cualquier industria que desee mantener y sostenerse en el mercado, consiste en prestar un excelente y oportuno servicio. Por ello se hace necesario realizar un plan de negocios que permita comprobar su viabilidad y se convierta en una herramienta clave para captar inversión de terceros y poder llevar a cabo lo planeado.

Planteo del problema

En la actualidad, la industria hotelera en Mendoza está viviendo una temporada con grandes niveles de ocupación superando el 90% según datos de la Municipalidad de la ciudad de Mendoza, convirtiéndola en una de las provincias que más demanda turística posee.

Por la gran demanda existente del servicio de hospedaje, el Hotel Essencial presenta una deficiencia en la metodología para dirigir sus procesos, desconociendo el uso efectivo y eficiente de sus recursos, evitando obtener los resultados deseados y no satisfaciendo los requerimientos y necesidades de los clientes y del equipo de trabajo, correctamente.

Para determinar la viabilidad del negocio se elaborará este plan de negocios, buscando dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el servicio que se ofrece? ¿Qué variables del entorno tienen un impacto sobre el desempeño del negocio? ¿Cuál es la visión de Essencial y cuáles son las estrategias para alcanzarlo? ¿Qué hará Essencial para atraer, retener y fidelizar a los clientes? ¿Cómo será el desarrollo de los procesos para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes? ¿Cuánto será el dinero que se necesite para mantener el negocio y cuánto de lo invertido se recuperará y en cuánto tiempo?

Hipótesis del trabajo

El plan de negocio es una herramienta que permite conocer la situación actual a nivel interno y externo del Hotel Essencial. Identificar los puntos fuertes y débiles del negocio y evaluarlos permite conocer acerca de la continuidad a futuro del hotel en la industria. Además, este documento puede ser usado en el día a día para hacer un uso adecuado y eficiente de los recursos, sin perder la visión de largo plazo.

Objetivo general:

El objetivo principal de este trabajo de investigación consiste en realizar un plan de negocios para guiar a Essencial Hotel y Spa con el cumplimiento de los objetivos a través del análisis y evaluación de las actividades que se desarrollan en el hotel para hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos y de aquellas variables del entorno que afecten directa o indirectamente al correcto desempeño del negocio.

Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa: recursos, estructura, objetivos y estrategias.
- Analizar el ambiente externo: industria, mercado, gobierno, tecnología, condición económica, recursos humanos y recursos financieros.

- Diseñar el plan estratégico del negocio y determinar los objetivos organizacionales.
- Diseñar los planes funcionales.
- Diseñar la estrategia de marketing mix con la que se atenderá a/los segmentos.
- Comprender todas las dimensiones del actual proceso de prestación del servicio de la empresa.
- Analizar los procesos a través de herramientas y mejorar la eficiencia del uso de los recursos.
- Comprender la importancia de capacitar, motivar y evaluar al personal.
- Determinar la factibilidad económica y financiera del negocio.

Metodología de investigación

La metodología para llevar a cabo este trabajo de investigación según los objetivos planteados consistirá, en primera instancia, en un estudio exploratorio descriptivo recurriendo a fuentes primarias como entrevistas al gerente y la recopilación de documentos internos de la organización, que permitirán conocer el panorama actual de la empresa.

Así, para conocer el sector hotelero y la importancia que éste tiene para la reactivación de la economía se recurrirá a fuentes secundarias como informes nacionales y provinciales, diarios académicos, revistas y páginas web oficiales del gobierno. Se realizará un estudio descriptivo buscando determinar el cliente meta, la competencia en la industria, los recursos necesarios, entre otros aspectos importantes para garantizar la viabilidad del negocio.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DE ESSENCIAL HOTEL Y SPA

Este capítulo ofrece una visión general de la evolución y desarrollo del hotel Essencial a través de estos meses de haber iniciado sus operaciones y de las circunstancias atravesadas para conseguir conformarse hasta la fecha dentro de la categoría a la que pertenece en la industria hotelera.

Se describe formalmente de dónde nació la idea, las motivaciones que subyacen la existencia y los hechos más relevantes. Luego se señala la declaración de valores y la cultura organizacional brindada por el negocio. Partiendo del detalle pormenorizado del origen del negocio, se continúa con la descripción de la categoría a la que pertenece. Y por último se detallan los productos y servicios que ofrece Essencial Hotel y Spa.

1.1 Historia del negocio

Todo inicia con Analía, una mujer empresaria con años de experiencia en el sector inmobiliario gracias a que su padre tuvo un negocio de bienes raíces por muchos años y creció en este ambiente que luego años más tarde motivó al hermano de Analía y a ella a estudiar la carrera de corredor público inmobiliario. Esto les permitió emprender un negocio inmobiliario en conjunto en el año 2009. Actualmente continúa trabajando de forma independiente en su propia inmobiliaria. Con más de una década en el sector, aprendió y entendió que existe una gran oportunidad de negocios que no podía desaprovechar.

Y es así como desde hace seis años decidió emprender en la industria hotelera y ha podido consolidarse con una amplia gama de recursos, conocimientos y habilidades a lo largo de estos años. El primer hotel que alquiló y el cual se encontraba en su cartera de inmuebles en su inmobiliaria fue el Hotel City que se ubica en la esquina de calle General Paz y 9 de Julio en el centro de la Ciudad de Mendoza, al año siguiente alquiló el Hotel Juan B Justo, ubicado en la calle con el mismo nombre y años después exactamente, en marzo del 2022 alquila el Hotel Essencial, ubicado en la calle Juan B. Justo bajo la forma de un subarrendamiento - leasing¹. El dador acordó transferir a la empresaria la tenencia del espacio donde se encuentra el hotel para su uso y goce contra el pago de un canon mensual, confiriéndole la opción de compra en el futuro.

Es indudable que las cualidades que destacan a esta empresaria y que la han acompañado desde sus inicios, cuando decidió emprender, son la confianza en sí misma, su familia y en su equipo porque entiende que nadie confiará más en su negocio que ella misma. No basta con tener buenas ideas o grandes sueños, ya que sin la pasión, dedicación y esfuerzo que caracterizan a Analía sería

¹ **Decreto Nacional 152/2022:** el contrato de leasing es una herramienta financiera utilizada mundialmente para la adquisición de bienes de capital que otorga la posibilidad de empezar a producir y hacer rendir el bien mientras se va pagando.

imposible llevar a cabo todos sus proyectos. Entendió claramente que, si no lo hace ella misma, nadie lo hará por ella.

Actualmente cuenta con 4 hoteles en la ciudad de Mendoza, los tres mencionados anteriormente y uno que se encuentra en proceso de remodelación en la calle Juan B. Justo y que pronto abrirá sus puertas. Debido al crecimiento de sus negocios y con la visión de alcanzar sus objetivos, en abril del 2022 constituyó junto a su hija una SAS² (Sociedad por Acciones Simplificada) de nombre Grupo Juan B. Justo Business, empezando así un nuevo camino en el sector de la hotelería, buscando consolidarse como sociedad con el devenir de los próximos años.

Durante todo este recorrido, tuvo una gran resiliencia³ luego de experimentar y vivenciar desde sus inicios situaciones inesperadas, siendo este último, la emergencia sanitaria del Covid – 19 donde mantuvo su postura para sobreponerse y acompañar a todo su equipo de trabajo. Accionó a tiempo y se registró en Emetur⁴ para alojar a los mendocinos que llegaban de regreso de otras ciudades del país o del exterior, reacondicionando los espacios para asistir con todas las medidas de seguridad necesarias.

Luego de sobreponerse a los problemas y adaptarse al contexto en muchas oportunidades para contrarrestar las amenazas externas, la empresaria comprende que tiene la responsabilidad de llevar el negocio adelante, involucrándose en la mayoría de las actividades y enfocando todos sus esfuerzos en aquellos que agreguen valor para el cliente, buscando no solo cumplir con las expectativas de éstos, sino poder superarlas. Adicionalmente busca desarrollar un equipo cooperativo, capacitado y comprometido con la visión del negocio, que ayude a alcanzar los objetivos, ya que es de suma importancia contar con un equipo de trabajo consolidado al momento de prestar el servicio, brindando la calidad, seguridad y confortabilidad para el cliente.

1.2 Descripción del hotel

Essencial Hotel & Spa se encuentra ubicado en la provincia de Mendoza, capital internacional del Vino. Exactamente en la calle Juan B. Justo 28, Capital y su categoría es de 3 estrellas, contando con habitaciones dobles e individuales con baño dentro de la habitación, aire acondicionado, calefacción, televisión y artículos de baño.

El negocio ofrece alojamiento con restaurante y estacionamiento privado gratuito, habitaciones familiares, terraza, balcón y spa. El personal de recepción atiende las 24 horas y tiene la capacidad de hablar varios idiomas; inglés, español y portugués para facilitar la comunicación y atender las distintas necesidades de los huéspedes tal como se podrá ver en la Imagen 1 y 2.

² Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es un tipo societario establecido por la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor que tiene como objetivo principal propiciar la actividad emprendedora y de generación de capital en el país, así como su expansión internacional. El estatuto modelo se encuentra en el Anexo 1.

³ Resiliencia se refiere a la capacidad de sobreponerse a momentos críticos y adaptarse luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada. También indica volver a la normalidad.

⁴ (EMETUR) es el Ente de Turismo de Mendoza

En concreto, el hotel se encuentra al pie de las montañas de Los Andes precisamente a 1.2 kilómetros del centro de la Capital, Mendoza, en una de las principales arterias de la ciudad y que año tras año se ha convertido en una avenida turística que alberga una gran variedad de negocios, además de la cercanía a muchos lugares para hacer turismo.

En las inmediaciones hay varios lugares de interés, como el paseo Alameda, el centro de convenciones Emilio Civit y el Museo del Pasado Cuyano. Asimismo, el aeropuerto más cercano es el aeropuerto internacional Gobernador Francisco Gabrielli, ubicado a solo 8 km de Essencial Hotel & Spa.

Al estar ubicada en el centro de la Ciudad de Mendoza, la ciudad es un punto clave de partida para realizar excursiones hacia los más importantes atractivos turísticos de la provincia como los: Caminos del Vino, la montaña, los ríos, termas y reservas naturales. Por todo esto, el hotel invita a quien visite la provincia a reencontrarse con la naturaleza, la historia de la provincia, y a uno mismo, adquiriendo nuevas experiencias, amistades disfrutando con los que más quieren.

Imagen 1. Frontis del Hotel Essencial y Spa



Fuente: Essencial Hotel y Spa



Imagen 2. Entrada de Essencial Hotel y Spa



Fuente: Essencial Hotel y Spa

1.2.1 Oferta del hotel 3 estrellas

El hotel y spa Essencial pertenece a la categoría de tres estrellas, en esta categoría se busca maximizar la comodidad, potenciar el servicio personalizado con una grata atención, brindando experiencias inolvidables y creando maravillosos recuerdos.

Con respecto a las instalaciones, el negocio cuenta con habitaciones individuales, dobles y triples, restaurante, cafetería, espacios comunes, ascensor, terraza, parking gratis, sala para reuniones y spa.

La habitación doble tiene una superficie mínima de 15 m², la individual de 8 m² y la triple de 18 m²: cada una cuenta con un baño que mide 4 m². Además, cada habitación cuenta con calefacción, aire acondicionado, agua caliente, servicio de caja fuerte general, toallas, edredones y sábanas.

Como servicios adicionales de pago se encuentran; servicio a la habitación, almuerzo, lavandería y spa. Actualmente se encuentra en construcción una pileta y un solárium para el disfrute de los huéspedes: este proyecto tiene fecha de culminación en febrero 2023.

Los servicios adicionales no pagos que ofrece el hotel son el desayuno, wifi y petfriendly, es decir, se aceptan mascotas. Essencial entiende que debe velar por sus huéspedes, brindando una atención más personalizada, bajo un enfoque de la calidad y comodidad.

Imagen 3. Recepción de Essencial Hotel y Spa



Fuente: Essencial Hotel y Spa

1.3 Equipo del negocio

Según la declaración de valores interna de Essencial Hotel y Spa se puede destacar que el negocio está comprometido a brindar un correcto servicio, satisfaciendo los requerimientos y necesidades de los huéspedes. Además, cuentan con el Business mindset, que consiste en tener una mentalidad de éxito, permitiéndoles lidiar con los problemas de manera más efectiva para la continuidad del negocio. Con respecto al esfuerzo, ellos se comprometen a capacitar a su personal continuamente, esto es así, porque se busca trabajar bajo un enfoque centrado en el cliente, buscando mejorar permanentemente.

1.4 Cultura del negocio

Según la información brindada por el negocio, la cultura organizacional de Essencial Hotel y Spa tiene como base fundamental a su equipo de trabajo y a sus huéspedes. Lo que se proponen alcanzar finalizado este plan de negocios es:

- La calidad óptima en los productos que ofrece y en los servicios que presta, para lograr la satisfacción buscada por el cliente.
- Brindar un servicio personalizado. Los colaboradores tienen que conocer el nombre de los huéspedes para que puedan establecer relaciones durante el periodo de la estadía. A través de las herramientas digitales en las distintas plataformas, dirigir las estrategias según el segmento de clientes.
- Consolidar un equipo sólido, con valores, trabajando con respeto y libertad para comunicar sus opiniones, pensamientos e inquietudes.

- Fomentar el liderazgo orientado a una cultura participativa como equipo colaborativo de trabajo.

1.5 Productos y servicios ofrecidos

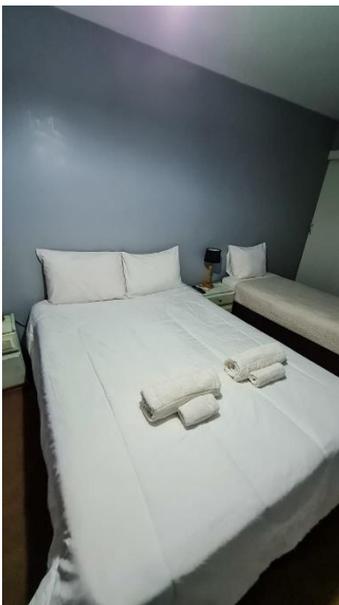
A continuación, en la Tabla 1 se detallan los tipos de habitaciones que ofrece Essencial Hotel y Spa en la actualidad y en la Imagen 4 se muestran las fotos de las distintas habitaciones que dispone el hotel. Luego en la Tabla 2 se señalan los servicios y productos que se ofrecen acompañado con contenido visual de los mismos en la Imagen 5, 6, 7 y 8.

Tabla 1. Tipos de habitaciones de Essencial

Tipo de habitación	Cantidad de camas
Habitación Deluxe	1 cama grande
Habitación Triple Confort	3 camas individuales
Habitación Triple Superior	1 cama individual y 1 cama doble
Habitación Doble Deluxe	2 camas individuales
Habitación Cuádruple Confort	2 camas individuales y 1 cama doble
Habitación Cuádruple Deluxe	4 camas individuales
Habitación Doble Familiar	2 camas individuales y 1 cama doble
Habitación Familiar	4 camas individuales

Fuente: Página web Essencial Hotel y Spa

Imagen 4. Fotos de variedad de habitaciones



Fuente: Essencial Hotel y Spa

Tabla 2. Servicios y productos ofrecidos por Essencial Hotel y Spa

General	Habitaciones detalladas en la Tabla 1. Se admiten mascotas, Parking gratis, WiFi en todo el alojamiento.
Servicios de recepción	Recepción 24 horas, cambio de moneda, información turística, servicio de conserjería, registro de entrada / salida (privado), se proporciona factura.
Actividades	Happy hour, Eventos deportivos en directo (emisión).
Comida y bebida	Restaurante, servicio de habitaciones, bar, barbacoa, almuerzos para llevar, menús dietéticos (bajo pedido), cafetería en el alojamiento.
Bienestar	Spa y centro de bienestar, masajes, servicios de belleza, tratamientos faciales, servicios de depilación, tratamientos corporales, exfoliación corporal, terapia con luz. Instalaciones de spa, zona de spa / relajación, paquetes de spa / bienestar, masaje de espalda, masaje de cuello, masaje de pies, masaje en pareja, masaje de cabeza, masaje de manos, masaje corporal completo. No cuenta con piscina
Transporte	Venta de tarjetas de transporte público.
Zonas comunes	Terraza, terraza / solárium, zona TV / salón de uso compartido.
Instalaciones de negocios	Salas de reuniones / banquetes/ fotocopiadora.
Varios	Habitaciones para no fumadores, habitaciones familiares, ascensor, calefacción, habitaciones hipoalérgicas, aire acondicionado, zona de fumadores, llave de acceso, detectores de humo, cámaras de seguridad en las zonas comunitarias, cámaras de seguridad fuera del alojamiento, extintores, boles para mascotas.
Medidas de seguridad	El personal sigue todos los protocolos de seguridad indicados por las autoridades locales, desinfectante de manos en el alojamiento y zonas importantes, hay kit de primeros auxilios, el alojamiento proporciona termómetros a los clientes, mascarillas a disposición de los clientes.
Limpieza y desinfección	Limpieza diaria. Uso de productos de limpieza efectivos contra el coronavirus, ropa de cama y toallas lavadas según indicaciones de las autoridades locales, alojamiento desinfectado después de cada estancia, los clientes pueden anular el servicio de limpieza de su alojamiento durante la estancia.
Seguridad de bebidas y alimentos	Todos los platos, vasos, cubiertos y otros utensilios de mesa se han desinfectado, envases para llevarse el desayuno, la comida que se entrega se envasa adecuadamente.

Fuente: Página web del Essencial Hotel y Spa

Imagen 5. Fotos de zonas comunes de Essencial Hotel y Spa



Fuente: Essencial Hotel y Spa

Imagen 6. Fotos del restaurante Essencial Hotel y Spa



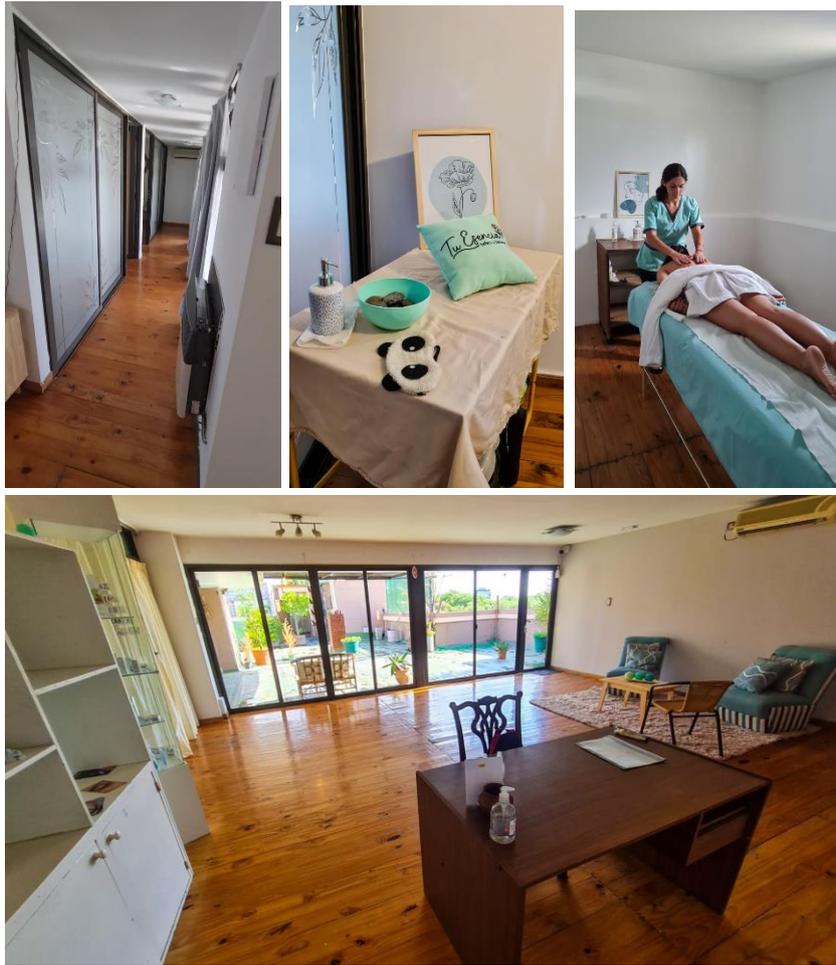
Fuente: Essencial Hotel y Spa

Imagen 7. Foto de la cafetería de Essencial Hotel y Spa



Fuente: Essencial Hotel y Spa

Imagen 8. Fotos del Spa de Essencial



Fuente: Essencial Hotel y Spa

Este capítulo ha presentado información relevante acompañado de imágenes del Hotel y Spa Essencial para la continuidad del trabajo. Describir la historia y las acciones realizadas por la empresaria en el pasado con respecto al negocio permite comprender el presente, el cómo ha sobrellevado situaciones difíciles durante todo este periodo en la industria, posibilita contar con información necesario y oportuna para una adecuada toma de decisiones estratégicas que se desarrollarán más adelante.

Adicionalmente en este capítulo se dio a conocer con más detalle la categoría de 3 estrellas a la que pertenece, y se presentó los tipos de habitaciones, servicios básicos, adicionales y productos que se ofrecen que están acompañadas con imágenes propias del negocio.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ESSENCIAL HOTEL Y SPA

El propósito de este capítulo es realizar el estudio del entorno en donde se encuentra inmerso el Hotel y Spa Essencial. Este análisis es fundamental para conocer con mayor profundidad los factores externos a la organización que pudiesen afectar a la misma o sea de utilidad para descubrir nuevas oportunidades que están en el ambiente.

Este pormenorizado análisis permitirá conocer cómo operan las variables no controlables, con influencia directa e indirecta en la organización, y descubrir cuales se encuentran condicionando el correcto funcionamiento o afectando a la propuesta de valor. Por tal motivo, se procedió a hacer el análisis el último trimestre del 2022.

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Para explorar el macroentorno se utilizará como herramienta el Análisis PESTEL, donde se analizan las variables del ámbito político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

2.1.1 Análisis PESTEL⁵

1) Entorno político de Argentina

Numerosos factores políticos afectan de forma directa o indirecta a las organizaciones. Para alcanzar las metas de la organización se debe identificar y analizar estos factores para anticiparse a los cambios que provocan las decisiones políticas con nuevas regulaciones, reglamentaciones o leyes.

Los factores que tienen incidencia son los siguientes:

- **Barreras del turismo nacional e internacional**

Empleando la información del Ministerio de Turismo y Deportes del gobierno de Argentina (2022) donde se señala que existe un compromiso por impulsar el turismo a través de un programa denominado La Ruta Natural, dicho programa invita a viajar y descubrir destinos, circuitos y experiencias que se pueden realizar en el interior del país. Un objetivo fundamental es consolidar al país como uno de los destinos predilectos y de clase mundial, permitiendo la promoción de la cultura del turismo de naturaleza para turistas nacionales e internacionales.

La Ruta Natural busca una sinergia entre las experiencias naturales que se pueden disfrutar con los atractivos culturales, históricos, recreativos o gastronómicos de cada región, incentivando los viajes, impulsando los circuitos y ayudando a generar un desarrollo para las diferentes regiones y comunidades en todo el país.

⁵ PESTEL significa político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. Es una herramienta analítica a disposición de las empresas para determinar cómo los factores externos influyen en sus operaciones y las hacen más competitivas en el mercado.

- **Índices y estadísticas**

De acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Turismo y Deportes del gobierno de Argentina (2022) y de la Ley Nacional de Turismo N°25.997 y del Programa Nacional de Inversiones Turísticas (PNIT), los índices de financiamiento han ido creciendo año tras año.

En el año 2020 se lanzó 50 Destinos, un proyecto con el objetivo de financiar obras de infraestructura turística en todo el país para fomentar la actividad, fortalecer y ampliar la oferta turística, consolidar los destinos e impulsar la competencia en la industria.

Según la información obtenida del Ministerio de Turismo y Deportes en el 2020 se realizaron 59 obras de infraestructura turística en todas las provincias del país, con una inversión de \$1.200 millones recaudados del impuesto PAÍS y para el año 2021 se realizaron 66 obras con una inversión de \$1.900 millones y para este año 2022 se incrementaron las obras generando mayor empleo. El programa se plantea con el objetivo de ofrecer a los turistas una experiencia completa para disfrutar de todas las provincias.

Este nivel de inversión genera índices positivos en el empleo, mejora la productividad y beneficia a distintas industrias del mercado

- **Orientación del gasto público**

El Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2022) lleva consigo un nivel de inversión nunca visto concerniente a infraestructura de uso turístico. Esto acontece con el objetivo de posicionar al país como destino turístico de relevancia internacional a través del Programa 50 Destinos, adicionalmente se encuentra financiado por el BID⁶ para conseguir el desarrollo del país y finalizar las obras de infraestructura que buscan potenciar el turismo.

En la Tabla 3 se resume el análisis de los factores del entorno político, en cuanto a su consideración como amenaza u oportunidad para el periodo diciembre del 2022.

Tabla 3. Factores del entorno político

Descripción del factor	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Barreras del turismo nacional e internacional	Aumento de ingresos por reservas programadas.	Oportunidad
Índices y estadísticas	Crecen las oportunidades	Oportunidad
Orientación del Gasto Público	Mejora en el acceso y comunicación	Oportunidad

Fuente: elaboración propia diciembre 2022

2) Entorno económico de Argentina

⁶ El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es la principal fuente de financiación multilateral para proyectos de desarrollo en América Latina y el Caribe. Busca reducir los índices de pobreza, luchar contra las desigualdades sociales e incentivar el desarrollo económico sostenible en toda la región.

Esencial Hotel y Spa se encuentra afectada por factores económicos tanto locales como nacionales, por ello, se consideran los siguientes:

- **Inflación**

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2022) revela que Argentina lleva más de una década con una inflación superior a los dos dígitos, registrándose en diciembre del 2022 un alza mensual de 5,1% en el nivel general de precios al consumidor y acumuló un incremento de 94,8% durante el 2022. En el Gráfico 1 se da a conocer la evolución del Índice de precios al consumidor (IPC) de la República Argentina para el año 2022 el cual mide la evolución de los precios del conjunto de bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares en el país.

Gráfico 1. Variaciones interanuales del Nivel General del IPC (total nacional)



Fuente: INDEC. Índice de precios al consumidor (IPC) 2022

- **Tipo de cambio**

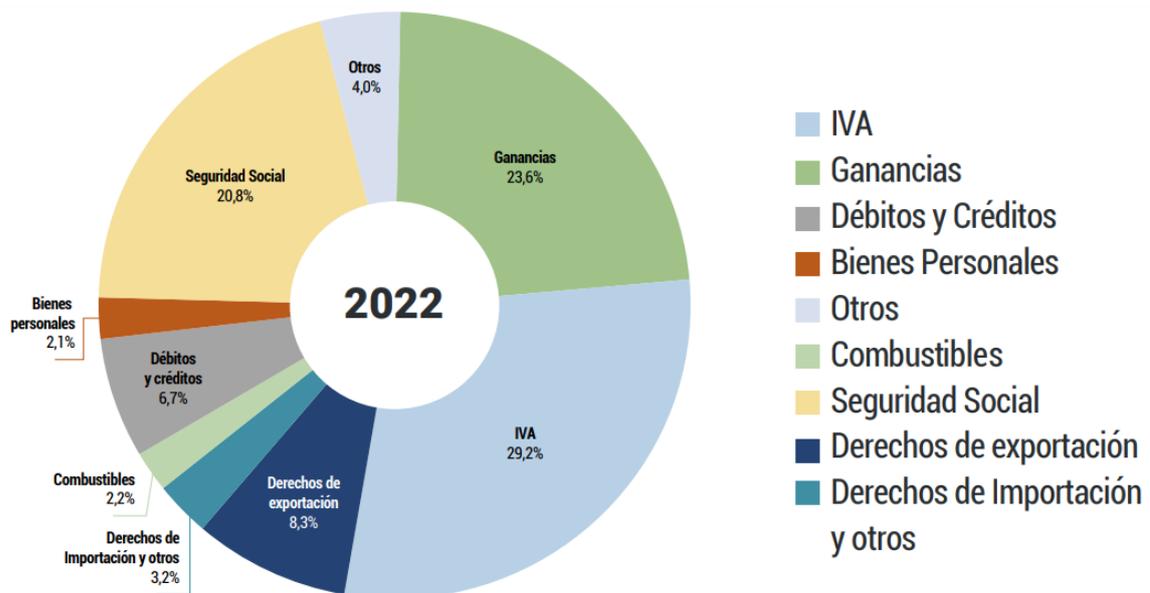
Actualmente en Argentina existe una gran variedad de tipos de cambio. Los últimos tipos de cambio de dólar que surgieron se deben a las medidas del Gobierno y el Banco Central para contrarrestar efectos que perjudiquen a la economía nacional, se puede listar los siguientes; el dólar blue, dólar MEP, dólar turista, dólar cripto y siendo el último, el dólar Qatar. para gastos de argentinos en el exterior.

Esta gran variedad en el mercado cambiario dificulta el correcto manejo de divisas dentro del país. Esta situación permite un mayor beneficio para aquellos turistas que vienen del exterior y pueden aprovechar las altas diferencias en los tipos de cambio.

- **Tasa impositiva**

El informe anual de recaudación tributaria (AFIP, 2022) revela que la recaudación de los tributos ascendió en diciembre a \$ 2,3 billones, esta cifra refleja un aumento de un 95,6% respecto al mismo mes del año anterior. Con este crecimiento durante el año 2022 se consiguió una recaudación de 19,98 billones, una suba de 81,6% en comparación al 2021. En el Gráfico 2 se indica la desagregación de los tributos en el país para el año 2022 a nivel nacional.

Gráfico 2. Composición de la recaudación del 2022



Fuente: AFIP. Informe mensual de recaudación tributaria 2022

- **Tasa de desempleo**

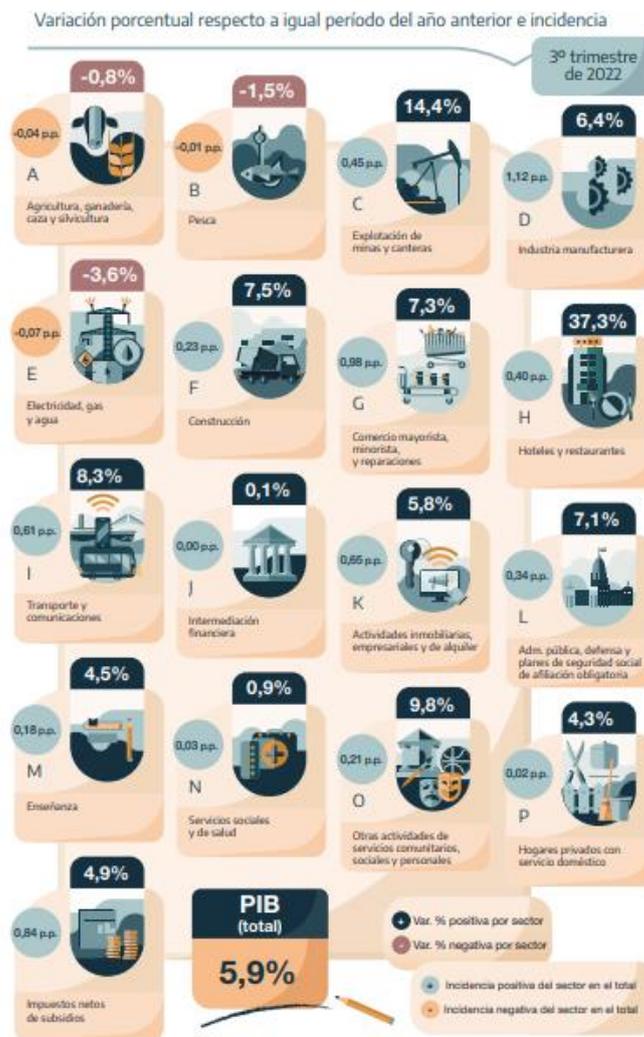
El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC 2022) en su último informe del tercer trimestre de 2022, menciona que la tasa de actividad (TA) que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población alcanzó el 47,6%; la tasa de empleo (TE) que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total se ubicó en 44,2%; y la tasa de desocupación (TD) personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA se ubicó en 7,1% a nivel nacional.

- **PBI**

Según el último informe de cuentas nacionales de la República Argentina del (INDEC 2022) en el tercer trimestre de 2022, el producto interno bruto (PIB) creció 1,7% en términos desestacionalizados respecto al segundo trimestre del año. Adicionalmente en el Gráfico 3 se muestra el PBI por sector de actividad para el 3° trimestre del 2022, donde se puede destacar el incremento positivo de un 37,3% respecto del año anterior para el sector hoteles y restaurantes, infiriendo en que esta incidencia seguirá positivamente al culminar el año 2022.

Por otra parte, en la Tabla 4 es posible apreciar el resumen del análisis de los factores del entorno económico en cuanto a su consideración como amenaza u oportunidad para el periodo de diciembre de 2022.

Gráfico 3. Producto interno bruto por sector de actividad



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

Fuente: INDEC. Cuentas nacionales 2022

Tabla 4. Factores del entorno económico

Descripción del factor	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Inflación	Afecta la estructura de costos y gastos	Amenaza
Tipo de cambio	Incremento de los costos de los bienes y servicios contratados	Amenaza/Oportunidad
Tasa impositiva	Afecta sustancialmente en la reinversión y mejora del negocio	Amenaza
Tasa de desempleo	Menor costo de mano de obra	Oportunidad
PBI	Reactivación económica	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2022 diciembre 2022

3) Entorno sociocultural de Argentina

- **Tendencias de estilo de vida**

Las tendencias en el estilo de vida cambian continuamente. La actual tendencia que vienen siendo protagonista es el ecoturismo, el cual busca la sustentabilidad, la preservación y la apreciación del medio natural para el goce y disfrute de las multitudes. Existe un claro interés y una fuerte demanda por ciertas regiones para hacer turismo en el país ya sea por temporada de vacaciones o por el nuevo estilo del teletrabajo, esto permite tener la posibilidad de trabajar desde cualquier parte del mundo apreciando y conociendo nuevos paisajes, además de esta fuerte tendencia-cultura por vincularse y relacionarse con la naturaleza y sus beneficios para la vida.

- **Demografía**

Con el pasar de los años la población ha reflejado una tendencia incremental a nivel mundial, no está ajena esta realidad en Argentina ya que según los resultados provisorios del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 la Población total es de: 47.327.407

Y los porcentajes de población por sexo son:

- Mujeres /Femenino: 52,83%
- Varones / Masculino: 47,05%
- X / Ninguno de los anteriores: 0,12%

La existencia de los cambios demográficos que se suscitan por cuestiones de sanidad, crisis económica y vicisitudes sociales, pueden cambiar el rumbo del público a quienes el turismo se dirige, así como también, las oportunidades de los distintos grupos poblacionales para acceder a las actividades turísticas debido a sus capacidades económicas.

- **Eventos y experiencias culturales**

La Ciudad de Mendoza ofrece actividades turísticas, culturales y de experiencias. Exposiciones, espectáculos teatrales y musicales, atraen a nuevas personas que deseen vivir y disfrutar de nuevas experiencias.

La Fiesta Nacional de la Vendimia, llevada a cabo en marzo de cada año, época de verano es más que un evento: éste representa una fiesta por la época de cosecha, además de ser una expresión popular del sentimiento de amor, compromiso por el trabajo y riqueza colectiva. Es la segunda celebración de cosecha más importante del mundo, detrás del Día de Acción de Gracias, en Estados Unidos, según el ranking realizado por la revista National Geographic. (Mundo, 2011)

Según la página oficial de (Mendoza, 2022) Mendoza es la Capital Internacional del Vino, este título le otorgó la Organización Internacional de la Vid y el Vino el 30 de octubre de 1987. La Ciudad de Mendoza es la única Capital Internacional del Vino de Argentina y de Latinoamérica y desde el año 2012, el municipio de la capital incluyó en su marca el título de Capital Internacional del Vino, comprometiéndose a trabajar en la difusión de la cultura de la bebida nacional, lo que beneficia al turismo mendocino y al sector hotelero por la llegada de turistas nacionales e internacionales para disfrutar de estas experiencias.

El turismo invernal en Mendoza es elegido principalmente porque está relacionado con la nieve y los imponentes paisajes de la cordillera de los Andes en esa época. Si bien atrae a turistas que quieren disfrutar de nuevas experiencias, estas actividades se realizan fuera del centro de Mendoza, aunque muchos de los grupos que se hospedan compran paquetes con traslado incluido, maximizando el alcance de llegada de los turistas.

El 23 de noviembre del año 2022 la provincia de Mendoza fue nombrada como “Capital Iberoamericana de la Armonía Gastronómica”. Protagonista del Vino 2023” por el presidente de la Academia Iberoamericana de Gastronomía (AIBG), Rafael Ansón Oliart y es respaldado por la Academia Argentina de Gastronomía. Esto la convierte en la tercera provincia de Sudamérica en recibir este reconocimiento, con un título que destaca la gastronomía y el vino en Mendoza. (Prensa del Gobierno de Mendoza, 2022)

Mendoza es un centro permanente de turismo de eventos y convenciones, también del turismo vitivinícola, considerada una de las ciudades del país que destacan a nivel mundial. Actualmente es un polo turístico lleno de reconocimientos, convirtiéndola en una provincia multidesestino para disfrutar.

En la Imagen 9 se da a conocer los eventos y experiencias culturales que se pueden disfrutar en la ciudad de Mendoza.

En la Tabla 5 es posible apreciar la meritución como oportunidad o amenaza de los factores del entorno sociocultural analizados para el periodo diciembre 2022.

Imagen 9. Eventos y experiencias culturales en Mendoza



Fuente: <https://mendoza.tur.ar/>

Tabla 5. Factores del entorno sociocultural

Descripción del factor	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Tendencias de estilo de vida	Beneficios significativos	Oportunidad
Demografía	Inestabilidad	Amenaza/Oportunidad
Eventos y experiencias culturales	Mayor demanda márgenes	Oportunidad

Fuente: elaboración propia diciembre 2022

4) Entorno tecnológico de Argentina

La pandemia ha sido el generador de muchas tendencias de tecnología, como, por ejemplo; el registro (chek-in) sin contacto, la reserva a través de plataformas, la automatización de la mayoría de las actividades que ofrecen los hoteles y el seguimiento posterior por medio del análisis de la información recabada en los sistemas de datos de entrada y salida, con el objetivo de mejorar el servicio.

El sector hotelero debe mantenerse ágil, proactivo y seguir el paso de las nuevas tendencias tecnológicas para desarrollar las actividades diarias, aumentar su expertise y ofrecer una gran experiencia durante el tiempo de estadía de los huéspedes.

- **Tecnología actual**

Los registros digitales de huéspedes reemplazan a los documentos impresos con los datos de pasajeros, posibilitando a los hoteles actuar de manera más sencilla y sin tener contacto físico. Esto beneficia a ambas partes, debido a que se puede tener la capacidad de ofrecer experiencias personalizadas a quienes se alojan en el hotel. Gracias a las nuevas tecnologías se pueden manejar

volúmenes grandes de datos por medio de la inteligencia artificial y segmentar a la población y dirigir acciones específicas.

Las tecnologías de mensajería, como SMS, chatbots y WhatsApp business, Messenger sirven no solo para responder las preguntas o dudas de los clientes, sino también aprovechar la interacción para facilitar la compra y fidelizar a los huéspedes.

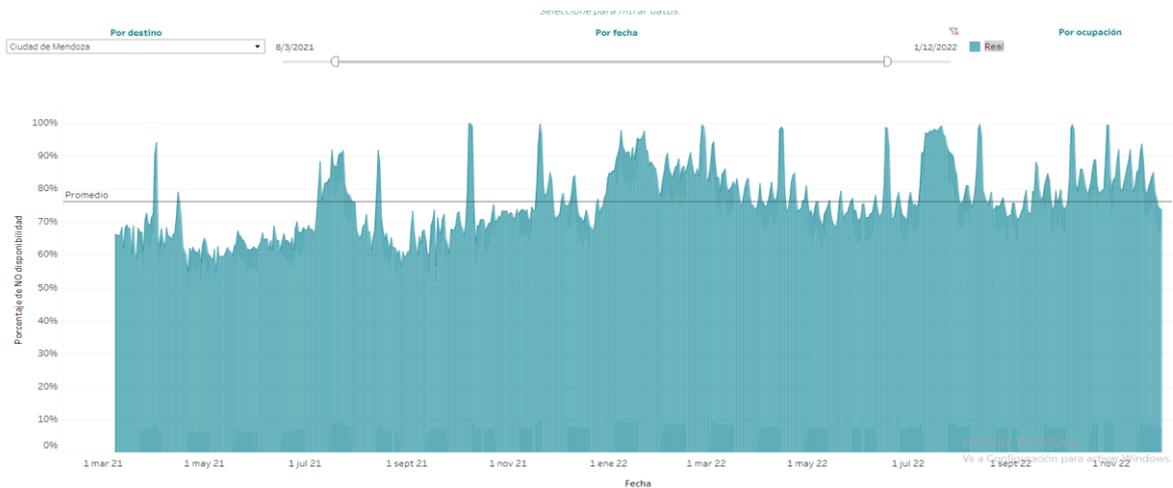
También la existencia de softwares o sistemas de información actuales permiten crear campañas personalizadas para distintos segmentos de clientes, a través de distintos medios como las plataformas de mensajería y redes sociales. Ofrecer a los clientes opciones personalizadas según su segmento, se traduce en una mayor satisfacción y fidelidad al servicio, aumentando las ventas del hotel.

- **Comercio electrónico**

Según la CACE⁷, el comercio electrónico en el país se incrementó los primeros seis meses del 2022 en un 73% respecto al primer semestre del 2021, con una facturación de \$1.090.480 millones de pesos. (2022)

Siguiendo esa misma línea de crecimiento del comercio electrónico, las reservas de alojamiento online en la Ciudad de Mendoza han crecido durante este año 2022, superando estos últimos meses el promedio de reservas. En el Gráfico 4 se puede observar la evolución de la ocupación real de los alojamientos turísticos.

Gráfico 4. Reservas de Alojamientos Online



Fuente: Observatorio Turístico diciembre 2022

- **Internet 5G**⁸

⁷ La Cámara Argentina de Comercio Electrónico es una comunidad con más de 2.000 socios que impulsan y fortalecen el ecosistema de los negocios digitales del país.

La quinta generación de tecnología móvil o 5G revoluciona la conexión con el mundo por medio del uso de dispositivos móviles. Las ventajas de esta tecnología consisten en disminuir el consumo de energía, brindar mayor seguridad, mejorar en el ancho de banda⁹, entre otros.

Según el Directorio del Ente Nacional de Comunicaciones (2022) avanzaron las negociaciones con respecto a la atribución de las bandas de frecuencias para la prestación y despliegue de sistemas de quinta generación (5G). Esta decisión se enmarca en el Plan de Gestión Integral del Espectro Radioeléctrico, impulsado por el Ente con el fin de maximizar e incrementar los recursos para la prestación de servicios de comunicaciones móviles (SCM) y de próxima generación en la República Argentina. Estos avances permitirán realizar mejoras en la comunicación a nivel mundial, permitiendo una eficiencia en el comercio internacional, atrayendo nuevo público.

- **Dispositivos electrónicos**

El uso de los dispositivos electrónicos resulta beneficioso y de gran ayuda al momento de realizar nuestras actividades diarias. El celular, las tablets y las computadoras juegan un rol principal al momento de realizar búsquedas o compras.

De esta manera los dispositivos electrónicos son el medio favorito de las personas para realizar las reservas en los hoteles, restaurantes, etc. Esto permite una comunicación fluida e ininterrumpida entre la oferta y la demanda de algún producto o servicio.

- **Infraestructura de las comunicaciones**

Argentina es el octavo país más extenso del mundo. Y aunque destaca con sus paisajes variados, también eso lo hace más difícil de conectarlo digitalmente.

La existencia de la desigualdad económica y usuarios distribuidos por todo el territorio, la colaboración entre las compañías se vuelve la clave para que la industria de las telecomunicaciones siga creciendo y llegue hasta los pueblos más remotos.

En la Tabla 6 se resumen los datos correspondientes al análisis de los factores del entorno tecnológico, en cuanto a ser considerados como una amenaza u oportunidad para el periodo diciembre 2022.

Tabla 6. Factores del entorno tecnológico

Descripción del factor	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Tecnología actual	Variabilidad constante y costoso	Amenaza

⁸ El 5G es la quinta generación de las tecnologías y estándares de comunicación inalámbrica, el Internet que utilizan dispositivos como tu teléfono móvil para permitirte conectarte a la red en cualquier sitio.

⁹ Ancho de banda es la máxima cantidad de datos transmitidos a través de una conexión a Internet en cierta cantidad de tiempo.

Comercio electrónico	Mayor rapidez, mejora la experiencia a través de la comodidad de compra.	Oportunidad
Internet 5G	Impacto positivo para las transacciones por su seguridad y rapidez	Oportunidad
Dispositivos electrónicos	Mejora el flujo de ingreso y compra	Oportunidad
Infraestructura de las comunicaciones	Incapacidad para conectar la compra del servicio	Amenaza

Fuente: elaboración propia diciembre 2022

5) Entorno legal de Argentina

- **Legislación:**

Mendoza aparece en el país como una de las provincias que más demanda turística posee: en este período de recuperación y habiendo superado la emergencia sanitaria Covid-19, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y el Ministerio de Turismo y Deportes crearon el “Programa de asistencia extraordinaria al sector hotelero en zonas y localidades turísticas afectadas” en el marco del Programa de Recuperación Productiva (REPRO¹⁰)

De acuerdo con esta iniciativa, el estado nacional brindó una asistencia a trabajadores de hoteles adheridos al programa en la Ciudad de Buenos Aires, Rosario, las ciudades de Córdoba y Mendoza, San Miguel de Tucumán, El Calafate y Ushuaia como herramienta para sostener el empleo en sectores con dificultades económicas, justamente afectados por la pandemia.

Además, el Gobierno de Mendoza actuó rápidamente para adaptarse ante el nuevo escenario de la emergencia sanitaria global y al impacto económico y social en la actividad turística, y propuso el “Protocolo COVID-19 para el desarrollo del turismo interno dentro de la provincia y sus correspondientes especificidades según rubro y servicio”. (Ministerio de Cultura y Turismo, 2020). Esto permitió a Mendoza ser una de las primeras provincias en reactivar la actividad turística.

Caso contrario ocurre con las reformas laborales, según el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2022 la Ley 25.013 establece un régimen de reforma laboral que incluye la modificación de algunos aspectos de la regulación del Contrato de Trabajo y de las Leyes N° 24.013, 24.465 y 24.467, como así también de la normativa vigente en materia de convenciones colectivas de trabajo. De modo que existe mucha presión por parte de la nación, provincia y de los sindicatos con respecto a los sueldos y las obligaciones del empleador, generando una situación compleja y poco flexible para atender casos excepcionales o de emergencia.

¹⁰ El Programa de Recuperación y Sostenimiento Productivo (REPRO) es una herramienta creada por el Gobierno Nacional que consiste en una asignación dineraria individual a abonar a los trabajadores, a cuenta del pago de las remuneraciones a cargo de los empleadores adheridos al Programa.

- **Institucional:**

FEHGRA¹¹: La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) llevó a cabo el XIX Coloquio Tributario Hotelero Gastronómico, en la Ciudad de Mendoza, parte de la agenda institucional tuvo como eje impulsar el desarrollo de la actividad; además son prioritarias las políticas e iniciativas que alienten la promoción del sector, mejoren la competitividad y promuevan la generación de empleo formal.

En este sentido, FEHGRA propone al Gobierno nacional la aplicación de la alícuota de IVA reducida al 10,5% para el turismo en el país como camino para sostener el crecimiento del sector y la generación de empleo en una industria clave para la economía nacional.

AHT¹²: la AHT participó de la Jornada Federal de Turismo Sostenible, en el marco del C40. La jornada se dividió en paneles con el objetivo de visibilizar diversas políticas que tienen por meta el desarrollo de un turismo sostenible y responsable con el medio ambiente.

En el panel se presentó la nueva normativa de incentivos fiscales con eje de sustentabilidad, en donde se invita a los secretarios de turismo a firmar un compromiso de intercambio de gestión por las reconversiones sustentables en hoteles en sus respectivos municipios.

A nivel Nacional la institución vinculada directamente al sector es el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación y a nivel Provincial el Ente Mendoza Turismo dependiente del Ministerio de Cultura y Turismo; este organismo autárquico ejerce control sobre servicios turísticos. A Nivel Local (municipal) el ejercicio de la actividad comercial está regulada por la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza

A continuación, se resumen en la Tabla 7 el análisis de los factores del entorno legal para el periodo diciembre 2022.

Tabla 7. Factores del entorno Legal

Descripción del factor	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Legislación	Renuncias y demandas de los trabajadores.	Amenaza
Institucional	Nuevos incentivos fiscales	Oportunidad

Fuente: elaboración propia diciembre 2022

¹¹ La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina representa a toda la actividad del país desde 1941. Su objetivo es defender los intereses del sector y colaborar en el desarrollo de la hotelería, la gastronomía y el turismo.

¹² La Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina es una organización sin fines de lucro con amplia trayectoria, reconocimiento y presencia en todo el territorio nacional fundada en febrero de 1977.

6) Entorno ecológico de Argentina

Los factores de entorno legal, es decir; las legislaciones y las instituciones tienen como objetivo desarrollar un turismo sostenible y responsable con los ecosistemas, preservando la naturaleza de Mendoza.

- **Conciencia sobre la conservación del medio ambiente**

La conciencia ambiental de los seres humanos consiste en la preocupación por la naturaleza y el cuidado de cada uno de sus partes, este término ecológico tiene el fin de proteger a nuestro planeta, conservarlo y permitirles a las futuras generaciones disfrutar de los ecosistemas. Las personas que poseen conciencia medioambiental contribuyen a la protección de la naturaleza de diferentes maneras: reciclando desde sus hogares, participando en voluntariados pro-ambientalistas o creando proyectos ecológicos innovadores; toda acción mínima, contribuye a la preservación del planeta. La industria hotelera persigue esa conciencia sobre la conservación del medio ambiente, para generar sostenibilidad económica, ambiental y social de los negocios.

- **El cambio climático y variaciones de las temperaturas**

La definición de ¿Qué es el cambio climático? por parte del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación (2022) postula que, desde los últimos años del siglo XIX, la temperatura media global ha aumentado aproximadamente 1°C por encima de los niveles preindustriales. Este aumento está vinculado a la creciente generación de gases de efecto invernadero, producto de actividades humanas como la quema de combustibles fósiles, la deforestación y algunos métodos de producción agropecuaria, entre otras.

Las variaciones de la temperatura que podemos ver a nivel mundial afectan en gran magnitud la vida y los ecosistemas. Si bien el cambio climático es una amenaza hoy en día, esta puede convertirse en una oportunidad para cambiar la manera en que producimos, consumimos y desechamos para el bienestar de todos.

- **Gestión de residuos:**

Desde el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación (2022) se lleva adelante el Plan GIRSU¹³, una estrategia transversal en articulación con provincias y municipios en todo el país que busca promover y optimizar los recursos para garantizar una gestión moderna y eficiente de los residuos sólidos urbanos, enmarcado en el paradigma de la economía circular. Estas acciones demuestran la preocupación por los desechos buscando eliminarlos, beneficiando a las industrias y a la sociedad.

¹³ La Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU) es un sistema de manejo de los RSU que, basado en el desarrollo sostenible, tiene como objetivo primordial la reducción de los residuos enviados a disposición final.

- **Los niveles de reciclaje**

Según información del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación (2022) en Argentina, el manejo de los RSU¹⁴ está regulado por la Ley de Presupuestos Mínimos 25916 que establece los presupuestos mínimos para un manejo adecuado de los residuos domiciliarios, a partir de propender a una gestión integral de los mismos, propiciar su valorización y promover su minimización en la generación y disposición final. En términos generales, comprenden desechos de hogares y centros comerciales, oficinas e industrias que, dada su composición, son comparables con aquellos generados en domicilios particulares.

La cantidad de RSU que generan (directa o indirectamente) los habitantes de un área refleja las condiciones de producción y consumo de la sociedad. Los residuos repercuten a largo plazo en la salud humana y el ambiente que pueden arribar a crisis sanitarias, sociales o económicas.

- **Los riesgos naturales**

Según ICES (2022) Mendoza una de las provincias más vulnerable en todo el país por sus condiciones naturales y climatológicas, como lo son; los aluviones, lluvias, viento con velocidades altas, granizo con dimensiones acrecentantes, terremotos y riesgos antrópicos: destilería, diques, etc. El Desarrollo Humano de la Provincia debe minimizar riesgos para sus habitantes, sus bienes e inversiones. La planificación y gestión correcta de riesgos para disminuir la vulnerabilidad y promover acciones de conservación, mitigación y prevención frente a desastres naturales y antrópicos; se deben desarrollar continuamente estrategias en Mendoza para lograrlo.

El ICES¹⁵, mediante su participación en el Plan GEMAS (Gestión de Emergencias Mediante Análisis Satelital), contribuye a la formulación de respuestas en la gestión de riesgo. También aportan en la elaboración de las políticas públicas a través de talleres y jornadas participativas, seminarios y cursos, de forma interdisciplinario, con el objetivo de interactuar e intercambiar experiencias en la gestión correcta de los riesgos por desastres.

En la Tabla 8, que se adjunta a continuación, es posible visualizar el análisis de los factores del entorno ambiental para el periodo diciembre 2022.

Tabla 8. Factores del entorno ambiental

Descripción del factor	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Conciencia sobre la	Mejora en la calidad de vida de	Oportunidad

¹⁴ Los Residuos Sólidos Urbanos (RSU) pueden definirse como los desechos generados en la comunidad urbana, provenientes de los procesos de consumo y desarrollo de las actividades humanas, y que normalmente son sólidos a temperatura ambiente. Además de los producidos por los usos residenciales, comerciales e institucionales, y por el aseo del espacio público, los RSU incluyen los residuos originados en las industrias y establecimientos de salud, siempre que no tengan características tóxicas ni peligrosas, en cuyo caso constituyen residuos de otro tipo, que deben ser manejadas según lo establecen las normativas específicas.

¹⁵ ICES: Centro Internacional de Ciencias de la Tierra.



conservación del medio ambiente	todos	
El cambio climático y variaciones de las temperaturas	Repercusión negativa	Amenaza
Gestión de residuos	Crea oportunidades	Oportunidad
Los niveles de reciclaje	Usar eficientemente los residuos	Oportunidad
Los riesgos naturales	Implicancias negativas	Amenaza

Fuente: elaboración propia diciembre 2022

Conclusiones del Análisis PESTEL

De este análisis se puede comentar que los factores económicos y legales representan implicancias negativas, convirtiéndose en amenazas para la continuidad de las actividades del hotel Essencial ya que impiden el crecimiento a causa del aumento de los precios, generando una incertidumbre para la viabilidad del negocio, adicionalmente los elevados impuestos que se deben pagar reducen los márgenes para hacer frente a las contingencias, del mismo modo las reglamentaciones o leyes muy severas perjudican ampliamente a la industria.

Con respecto a los factores sociales, tecnológicos y ecológicos, éstos resultan favorables y pueden generar una oportunidad para obtener una mayor ventaja competitiva en la industria ya que los cambios en los estilos de vida de la actualidad, complementados con el cuidado y responsabilidad por la naturaleza, posicionan a Mendoza como una de las provincias para visitar y disfrutar de los paisajes, eventos y experiencias en la provincia. De igual forma los avances de la tecnología y la utilización de dispositivos electrónicos facilitan el proceso de compra tanto de bienes y servicios, beneficiando así a la industria hotelera.

En definitiva, el análisis del entorno es importante para descubrir las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente. Gracias a la multiplicidad de fuentes secundarias y su calidad, como los informes y páginas oficiales del Gobierno Nacional y Provincial, facilitan realizar un estudio a un nivel de detalle a cada una de las variables PESTEL.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA HOTELERA

En este capítulo se realiza un análisis dinámico del sector de negocios de Essencial Hotel y Spa. Se medirá el atractivo del mercado con respecto a las posibilidades de generar una ventaja competitiva. Primero se definirá el segmento de la industria a la que pertenece, el grupo estratégico que lo conforma, la posición competitiva frente a la competencia y la etapa del ciclo de vida del negocio.

Adicionalmente se desarrolla el análisis de la industria hotelera que implica el estudio de las fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo del negocio.

Este análisis tiene como objetivo ser de utilidad para la toma de decisiones; por eso se hará un profundo análisis que permitirá concluir, respondiendo a las siguientes preguntas al final de este capítulo:

- ¿Cuáles son las barreras de ingreso a una industria en particular?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de la empresa?
- ¿Cuál es el poder de negociación de mis clientes o compradores?
- ¿Quiénes son los competidores y cuál es el nivel de rivalidad existente entre ellos?
- ¿Cuáles son las barreras de salida de la industria?

El análisis de la industria ayudará al hotel a posicionarse frente a la competencia y será una base para el desarrollo del plan estratégico, que será descrito en el siguiente capítulo.

3.1 SEGMENTO DE LA INDUSTRIA

Essencial Hotel y Spa se encuentra actualmente en el sector de negocio de “hoteles”, segmento de negocio “hoteles 3 estrellas” de tipo de negocio Fragmentado, La cantidad de segmentos que existen o se pueden crear dentro del sector hotelero donde compite Essencial Hotel y Spa son muchos y el potencial para alcanzar una ventaja competitiva es baja. Esto se puede observar en la siguiente matriz.

Gráfico 5. El segmento en la industria: tipos de negocios



Fuente: Ocaña Hugo Ricardo, Dirección Estratégica de los Negocios, 2012. Elaboración propia 2022

En el Gráfico 5 se puede observar que Essencial Hotel y Spa se encuentra en un sector fragmentado, situación que implica que los competidores que existen tienen una baja participación o influencia sobre el sector, además de ser muy dinámico con bajas barreras de entrada y salida, y con márgenes de rentabilidad variables e inestables debido a las fluctuaciones de la demanda. Encontrándose el negocio en este sector se buscará a lo largo de este trabajo consolidarse en el sector o pasar a la especialización.

3.2 GRUPO ESTRATÉGICO

Según Porter (1980) define a un grupo estratégico como “el conjunto de empresas de un sector de negocios que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”

Para el análisis del grupo estratégico se realizaron 3 mapeos estratégicos los cuales son mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a los negocios que participan en distintos grupos estratégicos. Las variables o dimensiones estratégicas que se utilizaron en la identificación de los grupos estratégicos son: como base el precio, precio-calidad que se presenta en el Gráfico 6, precio-capacidad instalada (cantidad de plazas) en el Gráfico 7 y precio-ubicación (cercanía al centro de la ciudad, exactamente la Plaza Independencia) en el Gráfico 8.

Referencias:

A= Apart Hotel Montañas Azules

B= Paradise Departamentos

C= Hotel Margal

D= Condor Suites Apart Hotel

E= Nuevo Hotel Castillo

F= Urbana Class Hotel

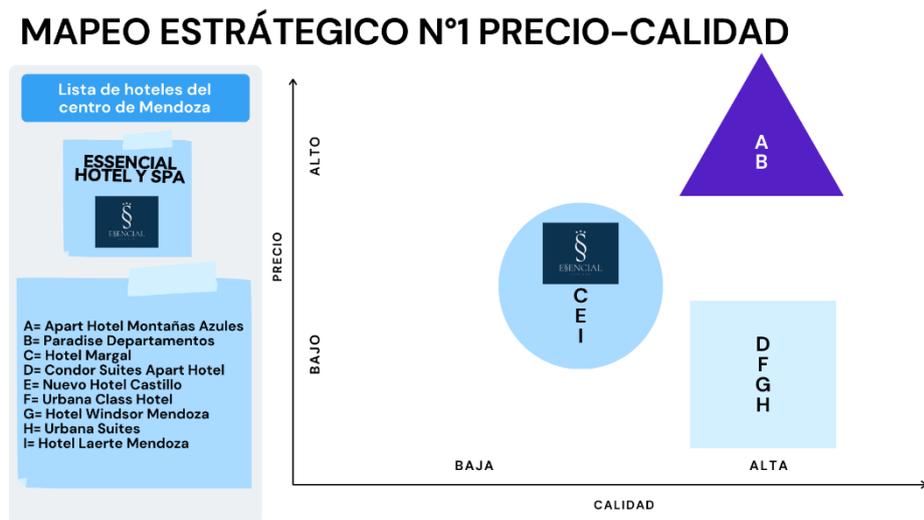
G= Hotel Windsor Mendoza

H= Urbana Suites

I= Hotel Laerte Mendoza y

Essencial Hotel y Spa

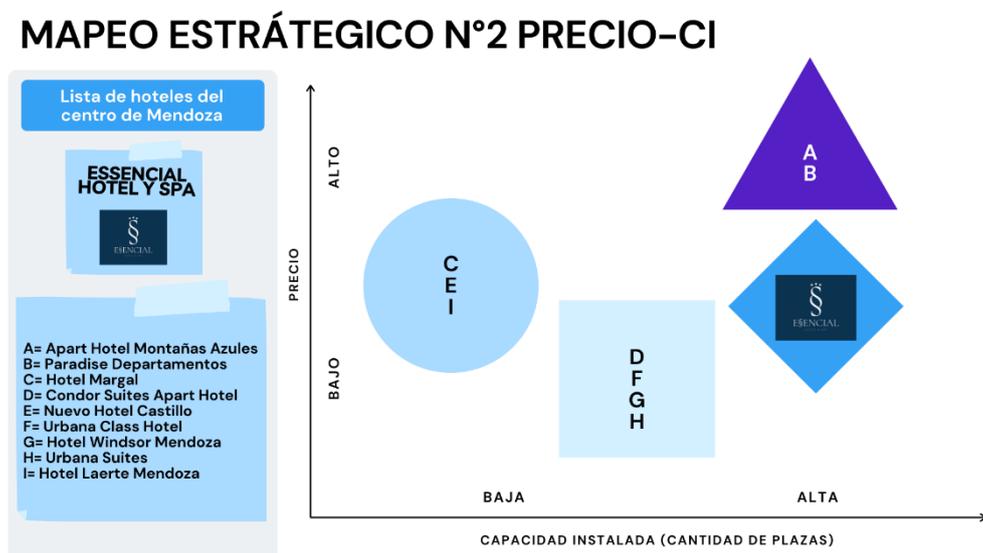
Gráfico 6. *Mapeo Estratégico Precio - Calidad*



Fuente: Ocaña Hugo Ricardo, Dirección Estratégica de los Negocios, 2012. Elaboración propia 2022

Se puede observar en el Gráfico 6 que Essencial Hotel y Spa tiene un precio medio en la industria con una calidad actual en la prestación de sus servicios media. Del mismo modo se encuentra el Hotel Margal, Nuevo Hotel Castillo y Hotel Laerte Mendoza.

Gráfico 7. *Mapeo Estratégico Precio – Capacidad instalada*

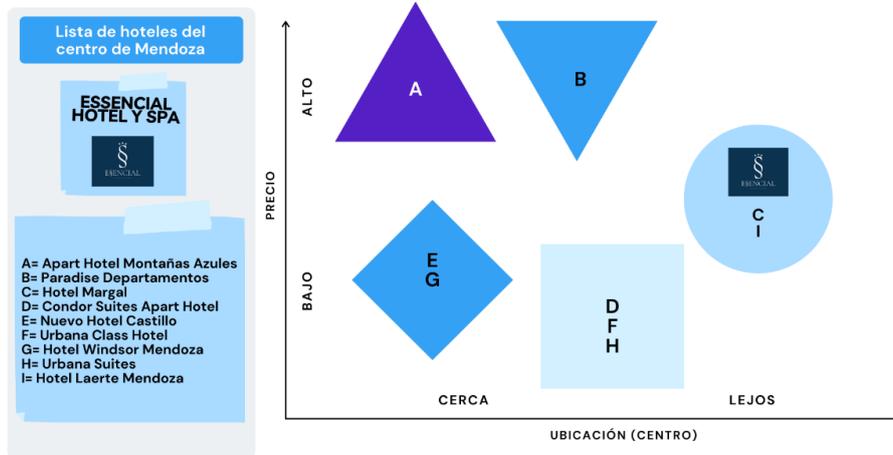


Fuente: Ocaña Hugo Ricardo, Dirección Estratégica de los Negocios, 2012. Elaboración propia 2022

En el Gráfico 7 se observa que Essencial Hotel y Spa tiene un precio medio en la industria contando con una capacidad instalada alta, generando así que el negocio sea el único en ese GE.

Gráfico 8. Mapeo Estratégico Precio - Ubicación

MAPEO ESTRATÉGICO N°3 PRECIO-UBICACIÓN



Fuente: Ocaña Hugo Ricardo, Dirección Estratégica de los Negocios, 2012. Elaboración propia 2022

Y, por último, en el Gráfico 8 se puede observar que Essencial Hotel y Spa tiene un precio medio en la industria con una ubicación media al centro (Plaza Independencia) siendo elegido este lugar por la proximidad a muchos sitios turísticos y también como punto de partida para recorridos turísticos más alejados a la ciudad, dentro de ese GE se encuentran el Hotel Margal, y el Hotel Laerte Mendoza.

3.3 POSICIÓN DEL HOTEL EN EL GRUPO ESTRATÉGICO

Con referencia a la actual posición de Essencial Hotel y Spa en el grupo estratégico, actualmente este puede: reforzar la posición dentro de su grupo: además si se plantean objetivos claros puede acceder a otro grupo estratégico o cubrir vacíos que no estén ocupados por los demás, es decir, poder crear nuevos grupos estratégicos. En los siguientes capítulos se explicará cómo se busca crear un nuevo GE para posicionarse fuertemente en su categoría.

3.4 ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL HOTEL

Actualmente, la industria hotelera se encuentra en crecimiento luego de la crisis sanitaria del Covid-19 y cuenta con una amplia variedad de oferta, como se comenta en El Portal de Mendoza, (2022) “la ciudad cuenta con más de 25.000 camas en una amplia gama de opciones: 4 hoteles de 5 estrellas de cadenas internacionales, una veintena de 4 estrellas, gran cantidad de 3 estrellas, hostels, posadas en viñedos, hosterías, cabañas y departamentos”.

Del mismo modo la etapa en la que se encuentra Essencial Hotel y Spa como negocio es la de crecimiento en la industria, si bien recién lleva menos de un año en el mercado, éste ha podido consolidarse y hacerse conocido, y de alguna forma diferenciándose de la competencia. Para reforzar

y potenciar esta posición, se trabajará las acciones que se tienen que realizar y las decisiones que se tienen que tomar en los siguientes capítulos.

3.5 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del Microentorno y de sus elementos es esencial para desarrollar la estrategia competitiva de una empresa, ya que dichos elementos influyen en las actividades diarias, así como también en los resultados económicos de cualquier organización.

Este estudio de los elementos del microentorno de la empresa: proveedores, clientes, intermediarios, productos sustitutos y competidores del sector se realizará a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

3.5.1 Las cinco fuerzas de Porter

A fin de seleccionar la posición competitiva deseada de un negocio, resulta necesario comenzar con la evaluación de la industria a la que pertenece. Para llevar a cabo esta tarea, se debe comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, dado que este indicador incorpora una medición general del atractivo de la industria. (Hax & Majluf, 2012, p.100)

Gráfico 9. Elementos de la estructura de la industria: las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Hax & Majluf, 2012. Elaboración propia diciembre 2022

Según Porter, M. (1985) para la evaluación del atractivo de la industria se debe utilizar el modelo de las cinco fuerzas, creado por Porter y publicado en 1979 en la Harvard Business Review.

Dichas fuerzas se pueden observar en el Gráfico 9, los cuales pueden determinar la posición de la empresa en la industria hotelera.

A continuación, se realiza el análisis de cada una de ellas:

- Rivalidad de los competidores existentes: barreras a la salida
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Amenaza de nuevos competidores: barreras a la entrada y acción del gobierno
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores

Los elementos de la estructura de la industria para determinar el atractivo de esta son los siguientes:

- **RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES EXISTENTES:**

a) **Número de competidores igualmente equilibrados:** el sector hotelero mendocino está conformado por un importante número de actores que poseen en su oferta, similar tecnología, recursos, políticas y procedimientos y servicios cada vez más personalizados. Muchos se han reinventado luego de superar la emergencia sanitaria y se han adaptado a los cambios en las necesidades y requerimientos de los clientes. De modo que el sector se encuentra con un número de competidores equilibrado y ellos tienen una baja influencia sobre el sector.

b) **Crecimiento relativo de la industria:** Mendoza es un destino que está muy bien posicionado a nivel nacional e internacional. Actualmente el sector hotelero se encuentra beneficiado por el tipo de cambio: los turistas que vienen del exterior podrán acceder a un tipo de cambio más alto. El Banco Central dispuso un nuevo tipo de cambio del dólar con el objetivo de evitar que vayan al mercado no oficial. La cotización será similar a la del MEP y se liquidará en un plazo de cinco días.

Según la información de la página web oficial de Mendoza Ciudad (2022) comunica que los niveles de ocupación hotelera post emergencia sanitaria han superado el 90% hasta la fecha, ofreciendo un gran abanico de propuestas culturales, artísticas y gastronómicas. De modo que la industria hotelera se encuentra en un notable crecimiento y genera un desarrollo económico en el país.

c) **Costos fijos o de almacenamiento:** la estructura de costos de un hotel consiste en los costos de operación, es decir el costo de la prestación del servicio como remuneración del

personal, compra de materias primas, insumos, equipamiento, servicios públicos de suministro (agua, luz y gas), los impuestos, depreciación del edificio, mantenimiento de las instalaciones y otros elementos de trabajo consumidos en las actividades.

Los hoteles tienen una alta proporción de costos fijos: el mayor porcentaje de éstos se verifica en el área del alojamiento, la depreciación del inmueble, la operación en sí misma y el mantenimiento de las instalaciones.

d) Características del servicio: la actividad hotelera consiste en la venta de servicios de alojamiento y gastronomía: ésta tiene características generales y económico-financieras particulares que la diferencian de otras actividades comerciales.

Las características generales del sector son: gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores externos y demanda elástica. Y entre las características económico-financieras particulares se destacan los costos elevados cuando una habitación no ha sido vendida, generando pérdidas de ingresos irre recuperables. Del mismo modo, en el área de la gastronomía, la comida que no se vende es perecedera y debe ser desechada, tanto en forma de insumos, como cuando ya ha sido elaborada.

e) Aumentos de capacidad: la existencia de una capacidad sobrante o subutilizada ocasiona una condición de inestabilidad en las actividades. En el sector hotelero, el exceso de capacidad productiva debiera aumentar la competencia, ya que las empresas en ese caso intentarán emplear esa capacidad al 100%, lo que se traduce en más producto ofertado en el mercado y un mayor esfuerzo y presión por vender.

f) Diversidad de competidores: Según Porter M. (1982): “Los competidores con diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus compañías matrices tienen metas y estrategias también diferentes para competir; a veces incluso chocan unos con otros. Les es difícil interpretar correctamente las intenciones de los colegas y aceptar un conjunto de “reglas del juego” de la industria. Así pues, las decisiones estratégicas de un competidor pueden ser inadecuadas para los otros”. (p. 38)

Existe una amplia diversidad de competidores en el sector hotelero pero pocas diferencias en cuanto al producto-servicio ofrecido; en consecuencia, se considera que el grado de rivalidad es alto y esto se puede medir en función del número de empresas del sector hotelero.

A continuación, en la Tabla 9, se indica la distribución por tipologías de alojamiento en la Provincia de Mendoza y la cantidad de hoteles, también se observa que dentro de la categorías tres estrellas se encuentra un gran número de competidores, por ello los esfuerzos para conseguir los objetivos son elevados.

Tabla 9. Distribución por tipologías de alojamiento en el Gran Mendoza 2022

Tipología de alojamiento	Cantidad
Hoteles 5 estrellas	4
Hoteles 4 estrellas	6
Hoteles 3 estrellas	26
Hoteles 2 estrellas	14
Hoteles 1 estrella	26

Fuente: elaboración propia según datos relevados en www.turismo.mendoza.gov.ar

- g) Intereses estratégicos corporativos:** anteriormente los hoteles no tenían la necesidad de especializarse y diferenciarse porque no existía la demanda y competencia actual. Los factores decisivos para los consumidores eran netamente el precio o la localización, porque no existía una diferencia considerable entre los productos o servicios ofrecidos por la mayoría.

Hoy todo ha cambiado y la globalización ha jugado un rol importante, ya que conecta y desarrolla ciudades para atraer así, a más turistas. Por lo comentado, la conectividad entre ciudades, personas y tecnología se fue afianzando en los últimos años, al igual que la competitividad entre las empresas. De modo que, para sobrevivir y adaptarse a los cambios constantes del ambiente, los intereses estratégicos corporativos pueden consistir en volver a dar vida a la marca del negocio, a través del cambio de algunos de los rasgos que la definen, con el objetivo de adaptarse a los nuevos consumidores y ser más competitivo.

- **BARRERAS DE SALIDA:**

- h) Especialización de activos:** existe la presencia de activos especializados, debido a que, en su mayoría, los hoteles no se puedan adaptar a ninguna otra actividad o sector ya que tienen una alta proporción de costos en activos fijos (instalaciones, equipos, personal, sistemas, etc.) lo cual implica costos elevados de cambio si se quiere variar de actividad.
- i) Costo de salida que se realiza una sola vez:** el costo de salida es alto. Se encuentran las diversas regularizaciones laborales del país, además la cancelación de contratos con los proveedores y los clientes afectaría en gran medida debido a las distintas cláusulas que existiesen. Esta situación impide despedir o desistir abruptamente de los trabajadores ya que el costo para hacer frente a los contratos y deudas con los proveedores es elevado.

- j) Interrelaciones estratégicas con otros negocios:** se mantienen interrelaciones estratégicas muy fuertes entre otras unidades de negocios en relación con la imagen y marca comercial. En el sector hotelero corresponde al trabajo directo y complementario con las agencias de viajes, ya que son fuente de información y tienen una alta influencia para recomendar y/o facilitar la posibilidad de obtener la cartera de clientes y del mismo modo sucede con los proveedores de insumos, materiales y equipos, estos se convierten en socios estratégicos, debido a la necesidad, casi diaria, para trabajar continuamente, son un claro ejemplo; los proveedores de alimentos y bebidas, entre otros.
- k) Barreras emocionales:** en el caso de la industria hotelera las barreras emocionales para dejar el negocio son altas. La empresaria emprendió el negocio con una misión importante, al lado de su familia y al pasar los años, ellos han ido superando las adversidades del ambiente y aprendiendo día tras día, formando sentimientos fuertes al esfuerzo dedicado al hotel.
- l) Restricciones gubernamentales y sociales:** actualmente no existen restricciones gubernamentales y sociales que perjudiquen o afecten a la industria. El estado ha apoyado continuamente post emergencia sanitaria al sector turístico-hotelero.
- **AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS**
 - a) Disponibilidad de sustitutos cercanos:** la disponibilidad de los sustitutos en cercanía es amplia. Contando con Apart Hotels, hostels y hoteles de categorías más cercanas a Essencial Hotel y Spa. Con una distancia de 250 metros se encuentra el Condor Suites Apart Hotel, a 400 metros el Hotel Margal, Urbana Suites, a 500 metros Paradise Departamentos, el Hotel Windsor Mendoza y Urbana Class Hotel, a 550 metros Nuevo Hotel Castillo a 900 metros el Apart Hotel Montañas Azules, por mencionar los más cercanos al negocio.
 - b) Costos de cambio del usuario:** los costos de cambio son bajos, debido a la alta competencia que existe en el sector; por ende, el cliente puede decidir sobre la gran gama de posibilidades de alojamientos.
 - c) Rentabilidad y agresividad de los productos sustitutos:** la rentabilidad de los servicios sustitutos es elevada debido a que las ganancias provienen en su mayoría por la noche de hospedaje, de modo que la agresividad por capturar a los clientes a través de publicidad,

promociones y manejo de agencias de turismo por parte de los sustitutos como, por ejemplo; apart hotels y airbnb son elevadas.

d) Valor – precio del sustituto: los precios de los sustitutos en la actualidad (diciembre 2022) oscilan entre \$10.500 y \$23.000 pesos la noche en hoteles de categoría 3 estrellas, apart hotels y Airbnb.

- **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

BARRERAS A LA ENTRADA:

- a) **Economías de escala:** las empresas hoteleras obtienen sus economías de escala bajando sus costos unitarios por medio de las negociaciones con los proveedores, es decir, al comprar en grandes cantidades, ya sea que se trate de equipos, insumos, materiales, servicios, etc. Esto los habilita a ofrecer un servicio a precios más reducidos que la competencia. De modo que la barrera de entrada para la nueva competencia es mucho más alta, ya que las empresas que se encuentran en el sector están más afianzadas y tienen contratos que los benefician.
- b) **Diferenciación del producto:** para diferenciarse de la competencia, muchas veces se busca obtener la lealtad hacia la marca por parte de los clientes, tanto por los años en la industria hotelera, como por la excelencia en la prestación del servicio a través de la calidad; en ambos casos, los posibles entrantes deberán invertir una alta suma de dinero para crear una imagen de marca que perdure en el tiempo y en la mente del cliente. En el sector hotelero el servicio no es tan diferenciado.
- c) **Identificación de la marca:** es baja, debido a que el esfuerzo de obtener una, es elevada.
- d) **Acceso a los canales de distribución:** las agencias de turismo tienen una actitud poco atractiva para distribuir un producto o promocionar un servicio nuevo de una empresa que aún no se encuentra establecida o posicionada en la industria. Esta situación genera una barrera compleja a superar por parte de los nuevos competidores.
- e) **Requerimientos de capital:** la necesidad de capital para ingresar a la industria hotelera es importante debido al alto volumen de inversión para el terreno, infraestructura, equipamiento, materiales e insumos para iniciar las actividades y el correcto funcionamiento del hotel, creando una barrera de entrada muy fuerte.

- f) **Acceso a la última tecnología:** el acceso a la tecnología no es una barrera considerable debido a que su obtención y manejo es de fácil alcance económico y funcional.
- g) **Experiencia y efectos del aprendizaje:** una barrera indispensable para superar y sobrevivir en la industria es la experiencia, y su falta puede arribar al fracaso y la finalización de las operaciones. Debido a esta situación, los efectos de aprendizajes se convierten en una barrera muy crucial para la existencia del negocio.
- **ACCIÓN DEL GOBIERNO**
 - a) **Protección de la industria:** no existe un extremo proteccionismo por parte del estado hacia la industria hotelera; esto genera una situación favorable para los nuevos competidores porque pueden ingresar ya que las barreras proteccionistas de la industria por parte del gobierno son prácticamente nulas.
 - b) **Regulación de la industria:** la industria se encuentra reglada bajo leyes nacionales como provinciales, existiendo un ente de turismo en Mendoza (EMETUR), vinculado con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía de la provincia que persiguen cumplir con diversos objetivos. La ley que regula al sector hotelero en Argentina es la Ley 18828/1970 Reglamentación Hotelera.
 - c) **Coherencia de las políticas:** existe una coherencia en las políticas del gobierno ya que ellas impulsan la actividad turística, cultural y comercial de la ciudad de Mendoza mediante acciones de promoción y políticas dinamizadoras de desarrollo urbano y con grandes inversiones de infraestructura en todo el país. Además, fortalecen lazos con agentes externos y organismos públicos y privados, así como también se impulsa el crecimiento de las ventas, las inversiones y la generación de nuevos emprendimientos mejorando los índices de empleo.
 - d) **Cambio de monedas extranjeras:** los turistas internacionales que visiten Argentina y hagan gastos con tarjeta. accederán al tipo de cambio del dólar MEP, en lugar del minorista. De esta manera se busca volver más atractivo el uso de las tarjetas y evitar que acudan a cambiar sus billetes por efectivo en el mercado informal. Esto beneficia a los servicios turísticos contratados por no residentes, incluidos los contratados a través de agencias mayoristas o minoristas de viajes y turismo del país.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

- a) **Número de compradores importantes:** el número de los clientes que demandan el servicio es elevado; por ende, tienen un gran poder de negociación y limitan de cierta manera la rentabilidad de las empresas hoteleras.
- b) **Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria:** existe disponibilidad amplia de sustitutos del servicio en la industria por ello, el poder de los compradores continúa siendo elevada, un ejemplo es cuando antes de realizar una venta por mostrador, estos han consultado en otros establecimientos y según las características del hotel y las capacidades económicas del cliente lo hacen tomar una decisión de compra.
- c) **Costos de cambio de los compradores:** para los clientes, el costo de cambiarse a una marca de la competencia o acceder a un servicio sustituto es relativamente bajo. Es decir, adquirir un servicio o un producto es de fácil alcance para ellos.
- d) **Amenaza de los compradores de integración hacia atrás:** la posibilidad de que el cliente pase a prestar el servicio de hospedaje es bajo, esto es a causa de que: la inversión, el know how y el expertise son fundamentales para el desarrollo del negocio y estos se adquieren con el tiempo y gran inversión en los recursos necesarios para constituir un hotel.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

- a) **Número de proveedores importantes:** la mayor parte de la provisión de insumos, equipos y materiales para las empresas hoteleras las realizan distintas compañías. Debido a ello, el número de proveedores es grande. Pero algo importante para mencionar es la calidad en los insumos de alimentación y cuidado personal, debido a que, si estos no cumplen los requerimientos mínimos, pueden afectar la imagen del negocio e inclusive pueden afectar en la rentabilidad de la organización. Por ello es necesario trabajar de la mano y bajo cláusulas que beneficien a ambas partes.
- b) **Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores:** la disponibilidad es elevada, debido a que los productos o servicios que son necesarios para la actividad no son exclusivos de un proveedor, de manera que se puede recurrir a una amplia gama de proveedores siempre y cuando se prevean los estándares mínimos de calidad y no afecten al negocio.

- c) **Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores:** los costos que se incurren para cambiar de proveedor son relativamente bajo, por esta razón el poder de negociación de los proveedores es bajo.
- d) **Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante:** será difícil para un proveedor querer integrarse verticalmente hacia adelante, puesto que: la inversión, los conocimientos de los procesos y la experiencia en la industria para desarrollar y mantener el negocio en funcionamiento, prestando un servicio de calidad y según los requerimientos de los clientes, son complejos.
- e) **Contribución de los proveedores a la calidad de los servicios de la industria:** los insumos, materiales y equipos adquiridos por las empresas hoteleras pueden mejorar e incrementar la calidad del servicio ofrecido; por consiguiente, esto genera un beneficio a largo plazo. Las contribuciones de los proveedores se encuentran bajo la premisa de mantener relaciones estratégicas entre las organizaciones, así mismo, permiten que la relación perdure en el tiempo para hacer frente a los incrementos de la demanda.

3.5.2 Perfil del atractivo de la industria

A continuación, se realiza la evaluación general del atractivo de la industria donde se clasifican cada una de las variables según su contribución actual.

En la Tabla 10 se puede observar el valor de cada una las clasificaciones utilizadas:

Tabla 10. Clasificación de las fuerzas

MPA	Muy poco atractivo	1
PA	Poco atractivo	2
N	Neutral	3
A	Atractivo	4
MA	Muy atractivo	5

Fuente: Hax & Majluf, 2012 Elaboración propia 2022

En la Tabla 11 se presenta la matriz que clasifica cada una de las variables desarrolladas en el apartado anterior según su contribución al grado de atractivo de la industria. Esta va desde muy poco atractivo (1) a muy atractivo (5).



Tabla 11. Atractivo de la Industria con el Modelo de las Cinco Fuerzas

FUERZAS			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Características
			1	2	3	4	5	
A) RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES								
1	Número de competidores igualmente equilibrados	Importante		X				Bajo
2	Crecimiento relativo de la industria	Lento				X		Rápido
3	Costos fijos o de almacenamiento	Alto	X					Bajo
4	Características del servicio	Servicios Estándar				X		Servicio especializado
5	Aumentos de capacidad	Grandes incrementos		X				Pequeños incrementos
6	Diversidad de competidores	Alta		X				Baja
7	Intereses estratégicos corporativos	Altos		X				Bajos
B) BARRERAS A LA SALIDA								
8	Especialización de activos	Alta		X				Bajas
9	Costos fijos de la salida	Alto	X					Bajo
10	Interrelaciones estratégicas con otros negocios	Alta			X			Baja
11	Barreras emocionales	Alta		X				Bajas
12	Restricciones gubernamentales y sociales	Alta					X	Bajas



C) DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS								
13	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante	X					Escasas
14	Costo de cambio del cliente	Bajos		X				Altos
15	Rentabilidad y agresividad del producto de sustitutos	Altas		X				Bajas
16	Precio/valor del sustituto	Alto			X			Bajo
D) BARRERAS A LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES								
17	Economías de escala	Pequeña				X		Grande
18	Diferenciación de servicio	Escasa			X			Importante
19	Identificación de la marca	Baja					X	Alta
20	Acceso a canales de distribución	Amplio		X				Restringido
21	Requerimiento de capital	Bajos					X	Altos
22	Acceso a la última tecnología	Amplio	X					Restringido
23	Efecto de la experiencia	Sin importancia					X	Muy importante
E) ACCIONES GUBERNAMENTALES								
24	Protección de la industria	Desfavorable			X			Favorable
25	Regulación de la industria	Desfavorable			X			Favorable
26	Coherencia de las políticas	Baja					X	Alta
27	Cambio de	Restringidos					X	Inestricta



	moneda extranjera							
F) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES								
28	Número de compradores importantes	Escasos				X		Muchos
29	Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta	X					Baja
30	Costo de cambio del comprador	Bajo	X					Alto
31	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta					X	Baja
G) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES								
32	Número de proveedores importantes	Escasos					X	Muchos
33	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Bajas					X	Alta
34	Costos de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto					X	Bajo
35	Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Alta				X		Baja
36	Contribución de los proveedores	Gran fricción		X				Pequeña fricción

	a la calidad o servicio						
37	Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Pequeña			X		Grande

Fuente: Hax & Majluf, 2012 Elaboración propia diciembre 2022

En la Tabla 12, que se adjunta a continuación, es posible visualizar el resumen de las variables y su contribución al grado de atractivo de la industria para el periodo diciembre 2022.

Tabla 12. Resumen del atractivo de las variables – Hotel y spa Essencial

Evaluación general		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje promedio	Porcentaje ponderado	Resultado
		1	2	3	4	5			
A	Rivalidad de los competidores		X				2.4	20%	0.48
B	Barreras de salida			X			2.6	10%	0.26
C	Disponibilidad de sustitutos		X				2	15%	0.3
D	Barreras de entrada				X		3.6	15%	0.54
E	Acciones gubernamentales				X		4	10%	0.4
F	Poder de negociación de los clientes			X			2.8	20%	0.56
G	Poder de negociación de los proveedores				X		4.2	10%	0.42
								100%	2.96

Fuente: Hax & Majluf, 2012 Elaboración propia diciembre 2022

La evaluación general de la industria tiene como resultado un valor final de 2.96 en una escala que va de 1 a 5. Este resultado se obtuvo de la suma de cada una de las variables descritas en la Tabla 12. A su vez el resultado de cada una de ellas se obtuvo por medio de la multiplicación del puntaje promedio con el porcentaje ponderado de contribución de cada variable en la industria.

Esto indica que la industria hotelera se encuentra neutra en la actualidad, si bien existen variables que convierten a la industria como poco atractiva para iniciarse en ella, como por ejemplo; la rivalidad existente y fuerte de la industria y la alta disponibilidad de sustitutos para hospedarse en la ciudad de Mendoza; por lo tanto, los negocios que ya existan dentro de la industria tienen que buscar

una ventaja competitiva que los diferencie de los demás competidores, de modo tal que sean elegidos por los turistas nacionales e internacionales, posibilitando así, la viabilidad del negocio en la industria.

La búsqueda y el desarrollo de la ventaja competitiva para Essencial Hotel y Spa, se realizará en el siguiente capítulo.

Tabla 13. Evaluación general del atractivo de la industria hotelera

	ATRACTIVO ESCASO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ELEVADO
Evaluación General		X	

Fuente: Hax & Majluf, 2012 Elaboración propia diciembre 2022

Conclusión:

En este capítulo se ha realizado un análisis dinámico del sector de negocios donde se encuentra Essencial Hotel y Spa, midiendo el atractivo del mercado con respecto a las posibilidades de generar una ventaja competitiva. Se inicio definiendo el segmento de la industria a la que pertenece, el grupo estratégico que lo conforma, la posición competitiva frente a la competencia y la etapa del ciclo de vida del negocio.

Mas adelante se ha realizado un estudio en profundidad de cada una de las variables de la industria a la que pertenece Essencial Hotel y Spa a través del modelo de Porter, debido a que la existencia de la competencia en la industria se debe a 5 fuerzas y éstas desempeñan diferentes roles en el negocio, afectando o perjudicando la continuidad de las organizaciones.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, este análisis permite responder varios interrogantes propuestos al inicio. En cuanto a las barreras de ingreso a la industria hotelera, se puede comentar que tanto la identificación de la marca, el requerimiento de capital inicial y los efectos de la experiencia y aprendizaje en la industria, forman una fuerte barrera para los nuevos ingresantes.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, éstos permiten que la industria sea atractiva, a causa de la existencia de un número elevado de proveedores, así como también, de la disponibilidad de estos, con costos de cambio muy bajos. En cambio, el poder de negociación de los clientes es en cierta medida neutro, ya que, si bien el número de clientes es importante y el costo de cambio es bajo debido al nivel amplio de sustitutos, el diferenciarse de los demás es una tarea del negocio, sin afectar la calidad del servicio.

Actualmente los competidores son los hoteles que se encuentran en la ciudad de Mendoza, existiendo un alto nivel de rivalidad entre ellos ya que el número de competidores igualmente equilibrados es importante y además la industria se encuentra en crecimiento, todos los integrantes quieren tener una mayor participación de mercado, originando una competencia muy cruel y agresiva.

Por último, las barreras de salida son relativamente altas, causando que el sector sea poco atractivo, beneficiando de esta manera a los actores que en la actualidad ya se encuentran en la industria.

CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE ESSENCIAL HOTEL Y SPA

El plan estratégico de una empresa inicia con la vinculación de las variables desarrolladas en los capítulos anteriores, los cuales representan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio (FODA).

Por ello se iniciará este apartado listando las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y de la industria. Posteriormente se describen las debilidades y las fortalezas del negocio, detallando los recursos, aptitudes y capacidades internas, siendo éstas, las que se utilizarán para crear la posición competitiva en la industria y un mayor valor para los clientes.

Por medio de la herramienta, matriz FODA, se busca consolidar las fortalezas y superar las debilidades existentes de la empresa, para aprovechar las oportunidades del ambiente y neutralizar las amenazas.

Luego del diseño de la matriz FODA se continuará con la determinación de la visión del negocio, es decir, lo que el negocio quiere ser en el futuro, es decir, el sueño o la meta que se pretende alcanzar en el tiempo. Siguiendo con la determinación de los componentes del negocio, se detalla la misión, que es la razón de ser y se traduce en cómo se va a lograr ese sueño que es la visión.

Por último, se fijan los objetivos estratégicos y la estrategia elegida para el hotel.

4.1 Matriz FODA

Análisis FODA

A continuación, se presenta en la Tabla 14 el análisis FODA, el cual consiste en la identificación de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) propias del Hotel y Spa Essencial, para ser utilizado más adelante en la formulación de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos deseados.



Tabla 14. Análisis FODA de Essencial Hotel y Spa

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
FACTORES INTERNOS	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad de los productos y servicios ofrecidos 2. Buena ubicación en una avenida de la ciudad 3. Fidelidad de los clientes 4. Productos y servicios atractivos e innovadores 5. Precio muy competitivo 6. Marca con identidad propia en crecimiento 7. Presencia de marca en redes sociales (Facebook, Instagram y página web) y en plataformas de reservas (Booking) 8. Alianzas fuertes con intermediarios (agencias de viajes) 9. Organización flexible y adaptable a los cambios 10. Compromiso para ofrecer lo mejor a los clientes 11. Petfriendly y Ecofriendly 12. Buen aprovechamiento de los espacios (distribución) 13. Reglamentación al día (correcta y vigente) 	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de seguimiento a los clientes (post venta) 2. Falta de expertise de los trabajadores con las nuevas tecnologías. 3. Falta de conocimiento de otros canales de distribución 4. Falta de Know-how de varios procesos de la empresa para hacer un uso eficiente de los recursos. 5. Falta de control de los procesos y equipamiento 6. Mantenimiento básico de las instalaciones y máquinas 7. Elevados costos de la fuerza de trabajo 8. Los gastos son elevados.
FATORES EXTERNOS	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de lugares turísticos y centros históricos en la ciudad de Mendoza 2. Eventos de grandes dimensiones atraen a más personas (Vendimia, fiestas, recitales, etc.) 3. Extensión de la cantidad de feriados en el año (feriados puente) 4. Políticas del gobierno beneficiosas para la industria 5. Tendencia de crecimiento de la industria (tecnología) 6. Incremento de la demanda de los turistas nacionales e internacionales 7. Moda de viajar a lugares naturales y alejados de las metrópolis 8. Mayor fuerza del e-commerce y plataformas digitales para comprar. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica que afecta el consumo de este tipo de servicios, ya que no son esenciales o bienes primarios. 2. La inflación y sus repercusiones en los precios de materias primas, materiales, personal, etc. 3. Preferencia de los clientes de viajar al exterior 4. Cambio abrupto en las necesidades y gustos de los consumidores. 5. Posible aparición de nuevos competidores o fuertes estrategias de los actuales 6. Volatilidad en la economía doméstica 7. Cambios cada vez más veloces

Fuente: Elaboración propia diciembre 2022

Matriz FODA

Después de realizar el análisis FODA correspondiente a la organización, se prosigue con el diseño de la matriz FODA, que permitirá desarrollar cursos de acción, formulación de estrategias, a través del vínculo entre los factores internos y externos, tanto positivos como negativos. Éste se puede visualizar en la Tabla 15.

Tabla 15. Matriz FODA

	FORTALEZAS (Consolidarlas)	DEBILIDADES (Superarlas)
OPORTUNIDADES (Aprovecharlas)	<p><u>ESTRATEGIAS F - O</u></p> <p>ESTRATEGIA MAX - MAX</p> <p>Maximizar fortalezas y oportunidades.</p>	<p><u>ESTRATEGIAS D - O</u></p> <p>ESTRATEGIA MIN - MAX</p> <p>Minimizar debilidades y maximizar oportunidades</p>
AMENAZAS (Neutralizarlas)	<p><u>ESTRATEGIAS F - A</u></p> <p>ESTRATEGIA MAX - MIN</p> <p>Maximizar fortalezas y minimizar amenazas.</p>	<p><u>ESTRATEGIAS D - A</u></p> <p>ESTRATEGIA MIN - MIN</p> <p>Minimizar debilidades y amenazas.</p>

Fuente: elaboración propia 2022

Al desarrollar la matriz se formularon las siguientes estrategias:

a) Estrategia FO

- **FO1:** aprovechar el gran número de sitios turísticos para disfrutar en la ciudad de Mendoza realizando una correcta difusión y comunicación de la existencia de estos en las distintas plataformas digitales que maneja el negocio, comentando además de la cercanía de estos lugares para disfrutar y visitar. (O1 – F2 – F7)
- **FO2:** comunicar las fechas de los grandes eventos en la provincia a través de las redes sociales para atraer a nuevos turistas nacionales o internacionales, para que estos mismos puedan agendar para esas fechas y disfrutar año tras año, fidelizando a los clientes. (O2 – F3 – F7)
- **FO3:** ofrecer precios más competitivos para una estadía completa en los feriados largos que existen en el año. (O3 – F5)
- **FO4:** aprovechar el incremento de la demanda por la llegada de turistas a la ciudad para incrementar el poder de marca del hotel, brindando servicio y productos de alta calidad y lograr que éstos lo aprecien. (O6 – F6 – F1)
- **FO5:** continuar manteniendo toda la reglamentación del negocio al día, cumplir todas las normas y estar al tanto de las nuevas políticas gubernamentales que benefician al turismo o a la industria hotelera para obtener ayudas, préstamos u otros beneficios. (O4 – F13)

b) Estrategia DO

- **DO1:** optimizar los procesos del hotel para hacer un uso eficiente de los recursos, minimizando así los gastos y costos fijos en relación con los insumos, mano de obra y mantenimiento de los equipos y mobiliarios, aprovechando el crecimiento de la industria para la obtención de nuevas tecnologías y mejorar los procesos. (D5 – D7 – D8 – O5)
- **DO2:** realizar seguimiento a los clientes por medio de encuestas o cuestionarios referidos al tiempo de estadía en el hotel y expectativas en cuanto al servicio ofrecido. También consultar por las nuevas tendencias para vacacionar y disfrutar de lugares naturales para que el negocio obtenga un mayor Know-how y dirija los esfuerzos hacia los clientes y fidelizar a los mismos. (D1 – D4– O7)
- **DO3:** capacitar a los trabajadores con estas nuevas tecnologías y obtener mayores beneficios económicos y de expertise para aprovechar el incremento uso del e.commerce y de las plataformas digitales (D2 – O8)

c) Estrategia FA

- **FA1:** potenciar las alianzas actuales con las agencias de viajes para hacer frente a la crisis económica y mantenerse al tanto a través de estos intermediarios sobre los cambios en los gustos y preferencias de los destinos por parte de los clientes. (F8 – A1 – A4)
- **FA2:** comunicar a través de las redes sociales del hotel, los beneficios, promociones y descuentos que se ofrecen para captar nuevos clientes y minimizar la posibilidad de cambio de preferencias por la competencia. (F7 – F5 – A4 – A5)
- **FA3:** aprovechar los espacios del establecimiento para obtener economías de alcance para disminuir los costos elevados de las materias primas, materiales, salarios y otros, ocasionados por la inflación y crisis económica que atraviesa el país actualmente. (F12 – A1 – A2)
- **FA4:** comunicar y realizar campañas publicitarias en los medios digitales que se aceptan mascotas y se realizan acciones ecos sustentables para atraer a los turistas a optar por los servicios innovadores del hotel. (F4 – F7 – F11- A3 – A5)

d) Estrategia DA

- **DA1:** diseñar sistemas de seguimiento a los clientes para conocer los cambios en las necesidades y preferencias, adelantándose a las posibles acciones por parte de la competencia. (D1 - A4 – A5)
- **DA2:** capacitar al personal para adaptarse a los futuros cambios que cada vez son más veloces para actuar de forma correcta a través de programas, procedimientos y políticas bien definidos, detallados y comunicados a cada miembro del personal, para minimizar la falta de conocimientos de los procesos y el control de estos. (D4 – D5 – A7)
- **DA3:** buscar nuevos canales de distribución para minimizar los riesgos de fallas en los actuales, de modo que, ante un cambio en la economía doméstica y el incremento de la inflación, los clientes no se vean afectados por las comisiones elevadas de las agencias y puedan adquirir el servicio a un precio más asequible (D3 – A2 – A6)

4.2 Visión

La visión que se presenta a continuación se ha trabajado de manera conjunta con el equipo de Essencial Hotel y Spa, el mismo tiene un nuevo enfoque y representa de forma más clara y real lo que desean transmitir y cómo quiere que sean reconocidos en un futuro.

Ser reconocidos dentro de la categoría 3 estrellas en la provincia de Mendoza como el hotel más confortable y comprometido en brindar excelente atención de calidad, cuidando los mínimos detalles para el disfrute de los huéspedes, incluyendo a los animales (PetFriendly) y a la naturaleza,

respondiendo de manera efectiva a las exigencias del entorno y los requerimientos y necesidades de los clientes.

4.3 Misión

Del mismo modo la misión fue escrita con el equipo de Essencial Hotel y Spa, el cual se presenta a continuación:

“Somos una empresa hotelera mendocina dedicada a ofrecer servicios de hospedaje y spa brindando experiencias inolvidables por medio de nuestros servicios, creando recuerdos únicos en la vida de los huéspedes. Brindamos la más alta calidad en la atención con un excelente servicio personalizado durante la estadía, para lo cual contamos con un equipo de colaboradores comprometidos, capacitados y con los mejores valores que promovemos. Asimismo, invertimos constantemente en tecnología y equipamiento para crear espacios más modernos y confortables, maximizando el buen descanso y el disfrute de la ciudad durante el tiempo de estadía.”

4.4 Objetivos estratégicos

- Posicionar la marca como referente de calidad y excelencia en el servicio en la industria hotelera para la categoría a la que pertenece en la ciudad de Mendoza en los próximos tres años.
- Lograr un incremento promedio del 10% anual de satisfacción de los clientes externos e internos en los próximos dos años.
- Ampliar la cartera de productos-servicios ofrecidos, aumentando en 3 unidades y aprovechar las economías de alcance para el año 2023.
- Lograr obtener personal calificado y comprometido con el hotel, a través de constantes capacitaciones para un óptimo desarrollo de las actividades del negocio para los próximos 2 años.
- Obtener un 20% de rentabilidad anual promedio neta durante los próximos tres años.
- Generar alianzas más fuertes con las agencias de turismo por los próximos dos años.
- Generar alianzas más fuertes con los proveedores, convirtiéndolos en socios estratégicos por los próximos dos años

4.5 Estrategia del negocio

La estrategia del hotel responde a las preguntas de: ¿Cómo va a actuar el negocio para alcanzar los objetivos propuestos y cómo va a responder ante la competencia? Siendo la respuesta a esa pregunta, la estrategia está enfocada en la diferenciación. Por medio de esta estrategia, el hotel busca diferenciarse por sus características propias y únicas, que puedan ser valoradas y apreciadas por

los clientes, originando como resultado un precio superior al promedio de la industria, aumentando así, los niveles de rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

4.6 Fuentes de ventaja competitiva

Todo negocio debe estar en constante búsqueda de una posición competitiva en la industria, creando valor para los clientes, a través de los recursos internos; instalaciones, tecnología, financieros y el propio equipo, los cuales intervienen en la cadena productiva. Estos recursos deben ser aprovechados para maximizar las oportunidades del entorno y minimizar las amenazas existentes.

Las características propias del servicio que ofrece el hotel Essencial es una fuente de ventaja competitiva, y será descrita en el apartado siguiente y visualizada por medio del Gráfico 10.

4.6.1 Ventaja competitiva

Según Porter (1985) la Ventaja Competitiva de una empresa se genera a partir de una combinación única y eficaz de actividades que le permiten crear valor superior a sus clientes y/o reducir sus costos en comparación con sus competidores. La clave está en enlazar de manera efectiva y coherente estas actividades para maximizar su impacto y generar una ventaja sostenible en el tiempo.

En la medida que el negocio pueda diferenciarse y posicionarse como un hotel referente de calidad y excelencia en el servicio en la mente de los clientes, obtendrá una ventaja competitiva, obtener el mismo y mantenerlo en el tiempo, depende no sólo de comprender su cadena de valor sino en cómo se acopla en el sistema de valor general, dónde se incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes ya que el hotel puede maximizar los beneficios o formar alianzas con otras empresas.

4.6.2 Cadena de Valor

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos o servicios; todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor. (Porter, M., 1985)

La cadena de valor permite a las empresas identificar las actividades clave que contribuyen al valor que ofrecen a sus clientes y a su vez optimizar y alinear esas actividades para lograr una Ventaja Competitiva sostenible.

A continuación, se presenta la cadena de valor de Essencial para diagnosticar la ventaja competitiva donde se muestra el desempeño de sus actividades primarias y de apoyo. Si bien dentro de una industria pueden existir cadenas de valor muy similares a las cadenas de los competidores, difieren en cierto punto, siendo ésta una fuente clave para obtener la ventaja competitiva.

Gráfico 10. Cadena de valor de Essencial Hotel y Spa

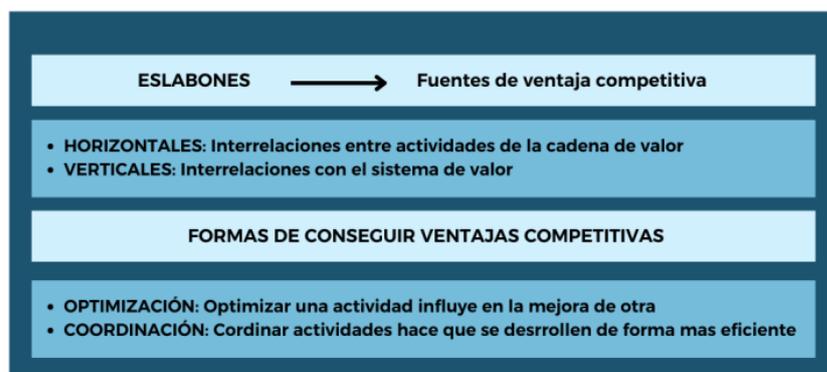


Fuente: Ventaja competitiva, Michael Porter. Elaboración propia diciembre 2022

En su enfoque, Porter M. sostiene que la cadena de valor es un conjunto interdependiente de actividades que contribuyen al valor que una empresa ofrece a sus clientes, y que el desempeño de una actividad puede tener un impacto en el desempeño de otras actividades y en la Ventaja Competitiva de la empresa en general. (1985)

Las actividades de valor que se describen en el Gráfico 10 están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor de Essencial Hotel y Spa. Estos eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimizando o coordinando las actividades del negocio como se detalla en el Gráfico 11.

Gráfico 11. Interrelaciones de la cadena de valor



Fuente: Ventaja competitiva, Michael Porter

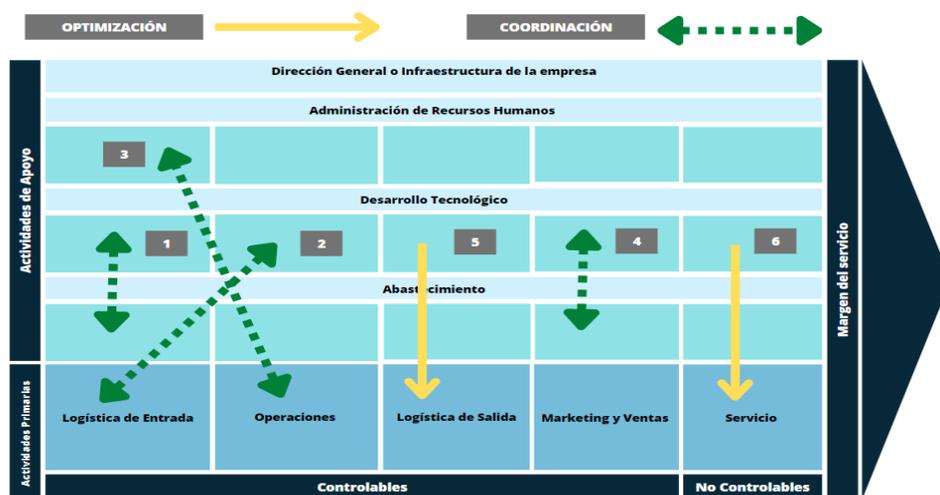
Fuentes de ventaja Competitiva: Eslabones

A continuación, se presentan las formas de conseguir una ventaja competitiva a través de la optimización y la coordinación; la primera consiste en que la optimización de una actividad impulsa o mejora a otra, y la segunda se relaciona con coordinar las actividades para que ambas se puedan desarrollar eficientemente.

1. Coordinación de las actividades de abastecimiento; compra y recepción de insumos y materiales con el manejo de sistemas y dispositivos para gestionar y controlar la calidad de estos.
2. Coordinación de la gestión de reservas (check in) del huésped con los sistemas de control de habitaciones.
3. Coordinación de la administración de recursos humanos en la capacitación para atender a los huéspedes correctamente con la prestación del servicio de hospedaje y alimentación propiamente.
4. Coordinación del desarrollo tecnológico; actualización de redes sociales y página web para la adquisición de nuevos servicios que permitirán introducirse en nuevos mercados.
5. Optimizar los procesos de verificación de limpieza de las habitaciones con la gestión de check out de los huéspedes.
6. Optimizar la investigación de mercado con la gestión de la información obtenida para mejorar el servicio ofrecido.

En el Gráfico 12 es posible visualizar las acciones antes mencionadas dentro de la cadena de valor de Essencial Hotel y Spa con la numeración respectiva y los vínculos de optimización y coordinación.

Gráfico 12. Cadena de valor de Essencial: Eslabones



Fuente: Ventaja competitiva, Michael Porter. Elaboración propia diciembre 2022

Conclusiones

En este capítulo se realizó la propuesta del plan estratégico, que incluye la formulación de la misión, visión y los objetivos estratégicos que busca alcanzar en los próximos años Essencial Hotel y Spa. Adicionalmente, este plan tiene una afectación para cada una de las áreas de la organización, como se puede visualizar en el Gráfico 10: cadena de valor, eslabones, donde se describen cada una de las actividades primarias y de apoyo, y en definitiva cómo éstas se interrelacionan horizontalmente, dentro de la cadena de valor del hotel, coordinando y optimizando las actividades, con el fin de generar fuentes de ventajas competitiva.

La cadena de valor es una herramienta estratégica muy útil para desagregar cada una de las actividades del hotel y así identificar las fuentes clave de ventaja; los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor del negocio, sino que se debe ver a la organización como parte de un sistema, donde existen cadenas de valor de los proveedores y de los clientes. En definitiva, así como las actividades no trabajan independientemente, las cadenas de valor tampoco debieran hacerlo, ya que pueden existir oportunidades para aumentar las ventajas, contrarrestar las acciones de la competencia y anticiparse a los requerimientos y necesidades de los clientes.

El futuro es realmente incierto y cada vez los cambios en el ambiente son más vertiginosos y drásticos, limitando el normal desarrollo de los negocios y la viabilidad en el tiempo; esto quiere decir que, si bien los planes estratégicos tienen un horizonte de tiempo a largo plazo, deben estar apoyados por toda la organización, de modo que, en el siguiente capítulo se abordarán los planes funcionales, los cuales ayudarán a la implementación de los planes estratégicos.

CAPÍTULO V: PLANES FUNCIONALES DE ESSENCIAL HOTEL Y SPA

Los planes funcionales son factores claves para alcanzar el plan estratégico del negocio, desarrollado en el capítulo anterior.

Por ello, en este capítulo se estudia en detalle los distintos planes; iniciando con el de marketing, donde se define el segmento de mercado o público meta al que se dirigirán las estrategias, además, se describe el posicionamiento que el hotel pretende lograr, es decir, cómo quiere ser reconocido en la industria.

Luego se continúa con el desarrollo del plan de operaciones: en este plan se detalla el proceso del servicio a través de una nueva herramienta: Blueprint Service, que permite mejorar el servicio, entregando un mayor valor y consiguiendo la eficiencia en el uso correcto de los recursos.

Una vez definidos el plan de marketing y de operaciones, es fundamental desarrollar un plan de recursos humanos ya que las personas son un elemento clave dentro del negocio y la correcta gestión podría significar una gran ventaja para el hotel.

Para finalizar este capítulo, se elabora un plan financiero para demostrar si la prestación del servicio y la comercialización de este permite al inversionista recibir una retribución del dinero que ha sido invertido; es decir, si el negocio de Essencial Hotel y Spa resulta viable económica y financieramente.

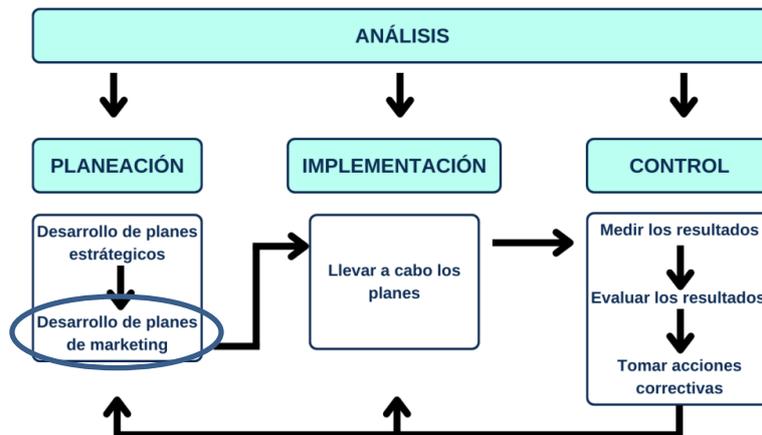
5.1 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing debe iniciar con la definición del segmento o segmentos de mercado al que se pretende dirigir y detallar cuál es el posicionamiento que el negocio quiere lograr, es decir, cómo quiere que la experiencia del hotel sea vista o recordada.

Retomando brevemente lo señalado en los capítulos anteriores en donde se estudió y analizó la situación actual del negocio, la industria a la que pertenece y las variables del entorno que afectan directa o indirectamente el negocio, permiten la realización de este plan ya que toda la información obtenida se encuentra enmarcada en la primera función del marketing, el análisis.

Kotler & Armstrong (2013) mencionan que esta primera función del marketing provee aportaciones a cada una de las demás funciones de dirección de marketing, siendo las otras, la planificación, implementación y el control. A continuación, éstas se detallan en el Gráfico 13.

Gráfico 13. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control



Fuente: Fundamentos del marketing 2013. Elaboración propia 2022

Una vez definidas las funciones de la dirección de marketing, se prosigue con el desarrollo en detalle de los planes de marketing, como se observa en el Gráfico 13.

La propuesta del plan de marketing se encuentra alineada al objetivo general de este trabajo de investigación, el cual consiste en analizar y evaluar el uso efectivo y eficiente de los recursos y de las actividades que se desarrollan para cumplir con las metas de la organización.

5.1.1 Creación de Valor para los clientes meta

Para Kotler & Armstrong (2013) “las empresas excepcionales de marketing entienden las necesidades del mercado y del cliente, diseñan estrategias de marketing que crean valor, desarrollan programas de marketing integrados que entregan valor y satisfacción y construyen relaciones fuertes con el cliente. A cambio, captan valor de los clientes en la forma de ventas, utilidades, y capital del cliente” (p. 21).

Una gestión efectiva de la gran cantidad de datos que existen hoy en día es aquella que, en el proceso de transformación y manejo, resulta en la obtención de información oportuna, permitiendo así, estimar la demanda futura, conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes y satisfacerlos mediante estrategias enfocadas en los segmentos, maximizando la rentabilidad del negocio.

Gráfico 14. Diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente



Fuente: Fundamentos del marketing 2013. Elaboración propia 2022

El Gráfico 14 muestra las cuatro etapas del diseño de una estrategia de marketing orientada hacia el cliente. En los dos primeros, la empresa selecciona a los clientes que atenderá, dividiendo el mercado y luego eligiendo los segmentos hacia los cuales dirigirá sus esfuerzos. En las dos últimas etapas, el negocio decide sobre una propuesta de valor: primero logrando una diferenciación en el mercado para después posicionarse en la mente de los clientes.

A continuación, se comenzará con el análisis de cada una de las etapas.

A) Segmentación del mercado

Kotler & Armstrong (2013) señalan que “la segmentación del mercado consiste en dividir el mercado en grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características, y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados” (p. 164).

El negocio plantea enfocar sus recursos y fuerzas en dirigir sus estrategias a un mercado conformado por aquellos que se encuentren bajo las siguientes variables de segmentación. Estas variables se pueden observar en la Tabla 16.

Tabla 16. Principales variables de segmentación

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	
Segmentación Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Turistas nacionales y extranjeros
Segmentación Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Familias • Adultos • Grupos de amigos
Segmentación Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Vivir experiencias nuevas • Disfrutar la naturaleza • Crear recuerdos con familia y amigos
Segmentación Conductual	<ul style="list-style-type: none"> • Fiestas y eventos • Trabajo

Fuente: Fundamentos del marketing 2013. Elaboración propia 2022

B) Mercado meta

Según lo propuesto por los autores Kotler & Armstrong (2013), señalan que el mercado meta es “el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender” (p. 175).

- **Selección de segmentos de mercado meta:** después de evaluar las principales variables de segmentación, el negocio decide que la estrategia a utilizar es la de marketing diferenciado, o también denominado marketing segmentado: éste tiene una cobertura media amplia, dirigiéndose a varios segmentos que serán los siguientes; el primer segmento que se atenderá serán las familias, ya que se cuenta con camas matrimoniales y camas individuales para los niños, luego el segundo segmento que se atenderá serán los adultos que vienen a Mendoza con fines turísticos, siendo éstos en la actualidad el segmento con mayor ocupación en el hotel y por último, se atenderá a los grupos de amigos jóvenes. Se diseñarán diferentes ofertas para cada uno de ellos. Cabe señalar que se permiten mascotas, así que los tres segmentos al que se pretenden dirigir las estrategias incluyen a sus mascotas.

C) Posicionamiento del mercado meta

El estudio de los autores Kotler & Armstrong (2013) define que “el posicionamiento consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos competidores en las mentes de los consumidores meta.” (p. 164).

En esta oportunidad, se buscará posicionar a Essencial Hotel y Spa como un espacio acogedor, para compartir y disfrutar las nuevas experiencias recorriendo la provincia; adicionalmente se busca ofrecer cómodos y confortables ambientes para el descanso y recreación durante el tiempo de estadía.

Además, se ofrece una gran variedad de servicios y productos de excelente calidad que complementan y apoyan el servicio, con el objetivo de lograr la mayor comodidad de los huéspedes, superando sus expectativas.

Más adelante se diseñará la mezcla de marketing para crear la posición mencionada.

D) Diferenciación

Los autores Kotler & Armstrong (2013), indican que “la diferenciación implica en realidad diferenciar la oferta de mercado de la empresa para crear valor superior para el cliente” (p. 164).

En la medida que se comprendan las necesidades y requerimientos de los clientes mejor que la competencia, que hoy sabemos, es mucho más cruel y feroz y se cree y entregue un valor superior a los clientes, es decir, puedan diferenciarse de los competidores y posicionarse en la mente del cliente, el hotel obtiene una ventaja competitiva.

Estas son las acciones que Essencial Hotel y Spa pueden tomar para diferenciarse de la competencia y ofrecer una experiencia única y memorable a sus huéspedes.

1. Ofrecer un servicio personalizado: tratar a sus huéspedes como invitados especiales, haciendo todo lo posible para satisfacer sus necesidades y deseos.
2. Proporcionar un ambiente único: decorar el hotel de manera diferente y crear un ambiente acogedor y memorable.
3. Ofrecer servicios adicionales: ofrece servicios adicionales, una piscina, un gimnasio, un bar o espacio de coworking, para ofrecer a los huéspedes una experiencia completa.
4. Fomentar la sostenibilidad: hacer un esfuerzo por ser un hotel sostenible y ofrecer opciones ecológicas a los huéspedes, como productos de limpieza y papelería ecológicos, y opciones de desayuno saludables y sostenibles.

Objetivos de marketing:

1. Incrementar los volúmenes de venta por mostrador en un promedio anual del 40 % para el periodo 2022-2024

Objetivo medible: Durante el próximo año, incrementar el número de ventas por mostrador en el hotel en un **40%** comparado con el número de ventas por mostrador del año anterior.

Indicador: contabilizar la cantidad de ventas por mostrador anualmente

Incremento porcentual = (sumatoria de cantidad actual – sumatoria de cantidad del año anterior) / sumatorias de la cantidad del año anterior x 100

Frecuencia de actualización: las cantidades de venta por mostrador se verificarán cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** ventas por mostrador menor o igual al 15% anual
- **Precaución:** ventas por mostrador entre (15%; 35%)
- **Excelente:** ventas por mostrador anual mayor o igual al 35%

Subjetivos:

Para lograr este objetivo, se establecen una serie de objetivos más pequeños y específicos, como:

- Aumentar la presencia en las redes sociales del hotel en un 10% durante el próximo año.
 - Mejorar la calificación promedio en los sitios web de viajes en un 5% durante el próximo año.
 - Lanzar una nueva promoción para atraer a más huéspedes durante los meses de temporada baja.
2. Incrementar los volúmenes de venta por agencia en un promedio anual del 20 % para el periodo 2022-2024

Objetivo medible: Durante el próximo año, incrementar el número de ventas por agencia en un **20%** comparado con el número de ventas por agencia del año anterior.

Indicador: contabilizar la cantidad de ventas por mostrador anualmente

Incremento porcentual = (sumatoria de cantidad actual – sumatoria de cantidad del año anterior) / sumatorias de la cantidad del año anterior x 100

Frecuencia de actualización: las cantidades de venta por agencia se verificarán cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** ventas por agencia menor o igual al 15% anual
- **Precaución:** ventas por agencia entre (15%; 20%)
- **Excelente:** ventas por agencia anual mayor o igual al 20%

Subjetivos:

Para lograr este objetivo, se establecen una serie de objetivos más pequeños y específicos, como:

- Aumentar la presencia en las redes sociales del hotel en un 10% durante el próximo año.
- Mejorar la calificación promedio en los sitios web de viajes en un 5% durante el próximo año.
- Lanzar una nueva promoción para atraer a más huéspedes durante los meses de temporada baja.

3. Respecto a la satisfacción del cliente, se proyecta incrementar un promedio anual del 50% para el periodo 2022-2024

Existen varios indicadores que se pueden utilizar para medir la satisfacción del cliente en un hotel:

- Encuestas de satisfacción: es uno de los métodos para medir la satisfacción del cliente. Las encuestas pueden ser en línea o en papel y deben ser breves, claras y fáciles de completar.
- Calificaciones en línea: las calificaciones en sitios web de viajes y de opiniones de clientes son una excelente manera de conocer la satisfacción del cliente.
- Comentarios en las redes sociales: los comentarios en las redes sociales son una excelente manera de conocer la satisfacción del cliente y detectar cualquier problema para corregirlos.
- Tasa de retención de clientes: la tasa de retención de clientes mide cuántos clientes regresan al hotel después de su primer viaje.

Estos indicadores son muy útiles para medir la satisfacción del cliente y para tomar medidas para mejorar la experiencia de los huéspedes. Cabe mencionar que se debe medir con varios indicadores ya que no son mutuamente excluyentes porque consiste en la satisfacción del cliente, por lo que se deben utilizar varios para tener una visión completa de la situación.

Para efectos de análisis se desarrolla el siguiente indicador:

Objetivo medible: Durante el próximo año, incrementar la satisfacción del cliente en un **50%** comparado con el número del año anterior.

Indicador: Tasa de retención de clientes

(número de huéspedes que regresaron al hotel después de su primer viaje durante el período de un año / número total de huéspedes que visitaron el hotel por primera vez en el período de un año) x100

Frecuencia de actualización: la tasa de retención se verificará cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** tasa de retención menor o igual al 25% anual
- **Precaución:** tasa de retención entre (25%; 45%)
- **Excelente:** tasa de retención anual mayor o igual al 45%

A modo de resumen se presenta en la Tabla 17 los objetivos de marketing y los valores que se busca conseguir en los próximos años.

Tabla 17. Objetivos de marketing

OBJETIVOS	2022 (año 1)	2023 (año 2)	2024 (año 3)
Incremento ventas totales	+40%	+40%	+40%
Índice de ocupación	+20%	+20%	20%
Satisfacción del cliente	+50%	+50%	+50%

Fuente: Elaboración propia diciembre 2022

5.1.2 Mezcla de marketing

De acuerdo con la definición proporcionada por los autores Kotler & Armstrong, (2013) la mezcla de marketing es un conjunto de herramientas tácticas del marketing que incluyen al producto-servicio, precio, plaza y promoción, en donde la empresa busca la mejor combinación para responder a las necesidades del mercado meta.

Las herramientas de la mezcla de marketing ayudan a desarrollar la propuesta de valor, siendo la primera acción del negocio, el de crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (servicio: hotel). Luego se debe decidir cuánto cobrará (precio) y qué acciones realizará para que el servicio esté disponible para los clientes meta (plaza). Para finalizar, se deberá comunicar a los clientes meta sobre el servicio ofrecido y comentar sus beneficios (promoción).

Todos los elementos de la mezcla de marketing conforman la oferta del negocio. Lo que significa que la oferta es más que el producto en sí mismo.

A) Servicio

El primer elemento de la mezcla de marketing es el producto o servicio. Los servicios siguen siendo “productos” aunque estos tengan características y necesidades de marketing especiales, una de las grandes diferencias es que los servicios son esencialmente intangibles y son creados en la interacción directa con los clientes.

Un aspecto adicional es la inseparabilidad, es decir, que los servicios no pueden ser separados de los proveedores. Además, la variabilidad y la caducidad son otras dos características inherentes al servicio, ya que la calidad depende de variables como; quién los provee, dónde, cuándo, cómo, ocasionando que la calidad no sea homogénea al momento de entregar el servicio. Adicionalmente, los servicios no pueden ser almacenados para su utilización o venta futura correspondientemente. (Kotler & Armstrong, 2013)

A continuación, en el Gráfico 15 se enumera la variedad de productos y servicios fundamentales y complementarios que ofrece Essencial Hotel y Spa. Asimismo, en el Gráfico 16 se detallan los tipos de habitaciones que se ofrecen.

Los servicios más populares son el spa, las habitaciones para no fumadores, el servicio a la habitación, el Wifi gratis, el restaurante, el estacionamiento gratuito y el bar.

La mayoría de los servicios de hospedaje incluyen: toallas, ropa de cama, TV, calefacción, alfombras, canales por cable, servicio de despertador, armario, perchero de barra, papel higiénico, desinfectante de manos, aire acondicionado y todas las opciones cuentan con desayuno incluido en el precio, sin obligación al pago por adelantado.

El hotel cuenta con un restaurante y un Café Restó en el primer piso. Estos se encuentran abiertos para: desayuno, brunch, almuerzo, cena, merienda de té y pastelería, cocktails y el menú es a la carta. El horario de ingreso al hotel es de 14:00 pm a 21:00 pm horas y la salida es de 07:00 am a 10:30 am horas.

Existen políticas de menores y éstas detallan que se pueden hospedar niños de todas las edades. Los niños de 4 años o más se consideran adultos. Por finalizar, Essencial Hotel y Spa admite mascotas dentro de sus instalaciones.

Gráfico 15. Servicios de Essencial Hotel y Spa

Servicios más populares

Spa y centro de bienestar
 Habitaciones sin humo
 Servicio de habitaciones
 WIFI gratis
 Restaurante
 Parking gratis
 Bar
 Desayuno

<p>Baño</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Papel higiénico ✓ Toallas ✓ Baño privado <p>Habitación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ropa de cama ✓ Armario <p>Exteriores</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Terraza / solárium ✓ Barbacoa ✓ Terraza <p>Instalaciones de la habitación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Perchero 	<p>Transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarjetas de transporte público <p>Servicios de recepción</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporciona factura ✓ Registro de entrada / salida privado ✓ Servicio de conserjería ✓ Información turística ✓ Cambio de moneda ✓ Recepción 24 horas <p>Servicios de limpieza</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de limpieza diario <p>Instalaciones de negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fax / fotocopidora De pago ✓ Salas de reuniones / banquetes De pago 	<p>Accesibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Toda la unidad accesible en silla de ruedas ✓ Acceso a pisos superiores solo mediante escalera ✓ Acceso a pisos superiores en ascensor ✓ Toda la unidad en la planta baja <p>Bienestar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Masaje corporal completo ✓ Masaje de manos ✓ Masaje de cabeza ✓ Masaje en pareja ✓ Masaje de pies ✓ Masaje de cuello ✓ Masaje de espalda ✓ Paquetes de spa / bienestar ✓ Zona de spa / relajación
---	---	--



<p>Mascotas Se admiten. Se pueden aplicar suplementos.</p> <p>Actividades ✓ Eventos deportivos en directo (emisión) ✓ Happy hour <small>De pago</small></p> <p>Equipamiento audiovisual y tecnológico ✓ TV de pantalla plana ✓ Canales por cable ✓ TV</p> <p>Comida y bebida ✓ Cafetería en el alojamiento ✓ Menús para dietas especiales (bajo petición) ✓ Bar ✓ Restaurante</p> <p>Internet Hay conexión a internet Wi-Fi disponible en todo el establecimiento. Gratis.</p> <p>Aparcamiento Hay parking gratis privado en las inmediaciones. Es necesario reservar. ✓ Parking <small>Fuera del alojamiento</small></p>	<p>Seguridad ✓ Extintores ✓ Cámaras de seguridad fuera del alojamiento ✓ Cámaras de seguridad en las zonas comunitarias ✓ Detectores de humo ✓ Llave de acceso ✓ Caja fuerte</p> <p>General ✓ Botes para mascotas ✓ Zona TV / salón de uso compartido ✓ Zona de fumadores ✓ Aire acondicionado ✓ Habitaciones hipoaérgicas ✓ Servicio de despertador ✓ Calefacción ✓ Almuerzos para llevar ✓ Suelo de moqueta ✓ Ascensor ✓ Habitaciones familiares ✓ Habitaciones sin humo ✓ Servicio de habitaciones</p>	<p>✓ Instalaciones de spa ✓ Terapia con luz ✓ Exfoliación corporal ✓ Tratamientos corporales ✓ Servicios de depilación ✓ Tratamientos faciales ✓ Servicios de belleza ✓ Masajes <small>De pago</small> ✓ Spa y centro de bienestar <small>De pago</small></p> <p>Idiomas que se hablan ✓ Inglés ✓ Español ✓ Portugués</p>
---	---	--

Fuente: <https://www.essencialhotelspa.com/>

Gráfico 16. Tipos de habitación

Tipo de habitación	Capacidad
<p>Habitación Doble Deluxe - 2 camas</p> <p>2 camas individuales </p> <p> Aire acondicionado Baño en la habitación TV de pantalla plana WiFi gratis</p> <p>✓ Toallas ✓ Ropa de cama ✓ TV ✓ Calefacción ✓ Suelo de moqueta ✓ Canales por cable ✓ Servicio de despertador ✓ Armario ✓ Toda la unidad en la planta baja ✓ Acceso a pisos superiores en ascensor ✓ Acceso a pisos superiores solo mediante escaleras ✓ Perchero ✓ Papel higiénico ✓ Toda la unidad accesible en silla de ruedas ✓ Aire acondicionado individual para cada alojamiento ✓ Desinfectante de manos</p>	
<p>Habitación Deluxe - 1 cama grande</p> <p>1 cama individual </p> <p> Aire acondicionado Baño en la habitación TV de pantalla plana WiFi gratis</p>	
<p>Habitación Triple Confort</p> <p>3 camas individuales </p> <p> 15 m² Aire acondicionado Baño en la habitación TV de pantalla plana WiFi gratis</p> <p>✓ Toallas ✓ Ropa de cama ✓ TV ✓ Calefacción ✓ Suelo de moqueta ✓ Canales por cable ✓ Servicio de despertador ✓ Armario ✓ Toda la unidad en la planta baja ✓ Acceso a pisos superiores en ascensor ✓ Acceso a pisos superiores solo mediante escaleras ✓ Perchero ✓ Papel higiénico ✓ Toda la unidad accesible en silla de ruedas ✓ Aire acondicionado individual para cada alojamiento ✓ Desinfectante de manos</p> <p>Menos</p>	
<p>Habitación Triple Superior</p> <p>1 cama individual y 1 cama doble </p> <p> 15 m² Aire acondicionado Baño en la habitación TV de pantalla plana WiFi gratis</p> <p>✓ Toallas ✓ Ropa de cama ✓ TV ✓ Calefacción ✓ Suelo de moqueta ✓ Canales por cable ✓ Servicio de despertador ✓ Armario ✓ Toda la unidad en la planta baja ✓ Acceso a pisos superiores en ascensor ✓ Acceso a pisos superiores solo mediante escaleras ✓ Perchero ✓ Papel higiénico ✓ Toda la unidad accesible en silla de ruedas ✓ Desinfectante de manos ✓ Aire acondicionado individual para cada alojamiento</p> <p>Menos</p>	
<p>Habitación Cuádruple Confort</p> <p>2 camas individuales y 1 cama doble </p> <p> 20 m² Aire acondicionado Baño en la habitación TV de pantalla plana WiFi gratis</p> <p>✓ Toallas ✓ Ropa de cama ✓ TV ✓ Calefacción ✓ Suelo de moqueta ✓ Canales por cable ✓ Servicio de despertador ✓ Armario ✓ Toda la unidad en la planta baja ✓ Acceso a pisos superiores en ascensor ✓ Acceso a pisos superiores solo mediante escaleras ✓ Perchero ✓ Papel higiénico ✓ Toda la unidad accesible en silla de ruedas ✓ Aire acondicionado individual para cada alojamiento ✓ Desinfectante de manos</p>	
<p>Habitación Cuádruple Deluxe</p> <p>4 camas individuales </p> <p> 20 m² Aire acondicionado Baño en la habitación TV de pantalla plana WiFi gratis</p> <p>✓ Toallas ✓ Ropa de cama ✓ TV ✓ Calefacción ✓ Suelo de moqueta ✓ Canales por cable ✓ Servicio de despertador ✓ Armario ✓ Toda la unidad en la planta baja ✓ Acceso a pisos superiores en ascensor ✓ Acceso a pisos superiores solo mediante escaleras ✓ Perchero ✓ Papel higiénico ✓ Toda la unidad accesible en silla de ruedas ✓ Aire acondicionado individual para cada alojamiento ✓ Desinfectante de manos</p> <p>Menos</p>	
<p>Habitación Doble Familiar</p> <p>2 camas individuales y 1 cama doble </p> <p> 20 m² Aire acondicionado Baño en la habitación TV de pantalla plana WiFi gratis</p> <p>✓ Toallas ✓ Ropa de cama ✓ TV ✓ Habitaciones comunicadas disponibles ✓ Calefacción ✓ Suelo de moqueta ✓ Canales por cable ✓ Servicio de despertador ✓ Armario ✓ Toda la unidad en la planta baja ✓ Acceso a pisos superiores en ascensor ✓ Acceso a pisos superiores solo mediante escaleras ✓ Perchero ✓ Papel higiénico ✓ Toda la unidad accesible en silla de ruedas ✓ Desinfectante de manos ✓ Aire acondicionado individual para cada alojamiento</p> <p>Menos</p>	
<p>Habitación Familiar</p> <p>4 camas individuales </p> <p> 20 m² Baño en la habitación TV de pantalla plana WiFi gratis</p> <p>✓ Toallas ✓ Ropa de cama ✓ TV ✓ Habitaciones comunicadas disponibles ✓ Calefacción ✓ Suelo de moqueta ✓ Canales por cable ✓ Servicio de despertador ✓ Armario ✓ Toda la unidad en la planta baja ✓ Acceso a pisos superiores en ascensor ✓ Acceso a pisos superiores solo mediante escaleras ✓ Perchero ✓ Papel higiénico ✓ Toda la unidad accesible en silla de ruedas ✓ Aire acondicionado individual para cada alojamiento ✓ Desinfectante de manos</p> <p>Menos</p>	

Fuente: <https://www.essencialhotelspa.com/>

B) Estrategia de precio

Para los objetivos de este plan de negocios se utiliza la definición de precio de Kotler & Armstrong (2013) donde destacan que es “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; la suma de valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (p. 52)

Cabe señalar que el precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; todos los demás representan costos. El precio es también uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing.

A diferencia de las características del producto y de los compromisos con los intermediarios de los canales, los precios cambian con rapidez, más aún en Argentina y bajo la situación que nos encontramos.

Es importante considerar que la estrategia de precio elegida está alineada con la estrategia general del hotel, su segmento de mercado y su posicionamiento en el mercado. La evaluación constante y la adaptación de la estrategia de precio a los cambios en el mercado y la demanda también son importantes para maximizar la rentabilidad del hotel.

De acuerdo con el análisis del precio de los hoteles de tres estrellas en el microcentro de Mendoza, la estrategia de fijación de precios se establece teniendo como referencia el promedio de los mejores hoteles tres estrellas (Hotel Nutibara, Argentino Hotel, Cóndor Suites Apart Hotel, Hotel Cervantes). Esto es así porque existe una competencia voraz y el costo de cambio para el cliente es bajo.

Adicionalmente el hotel ofrece precios por paquete: ofreciendo paquetes que incluyen alojamiento, comidas y servicios de spa a un precio más bajo que si se contratan por separado. Y por último, precios personalizados: ya que ofrecen precios diferenciados para los distintos grupos de clientes, como familias, parejas, grupos de amigos, entre otros.

De acuerdo con los supuestos detallados en los objetivos estratégicos en el Capítulo IV, Essencial Hotel y Spa presenta los siguientes precios (estos incluyen los impuestos y otros cargos):

Tabla 18. Precio promedio de venta por noche de Essencial

	2022
Precio promedio Habitación Deluxe	\$ 13.948
Precio promedio Habitación Triple Confort	\$ 13.527
Precio promedio Habitación Triple Superior	\$18.870
Precio promedio Habitación Doble Deluxe	\$ 13.948

Precio promedio Habitación Cuádruple Confort	\$ 22.563
Precio promedio Habitación Cuádruple Deluxe	\$ 22.563
Precio promedio Habitación Doble Familiar	\$ 25.229
Precio promedio Habitación Familiar	\$ 25.229

Fuente: Elaboración propia. Precios a diciembre 2022

El precio de las comidas son las siguientes:

- El desayuno está incluido en el precio de la habitación.
- El almuerzo cuesta \$1.400 por persona.
- La cena cuesta \$1.400 por persona.

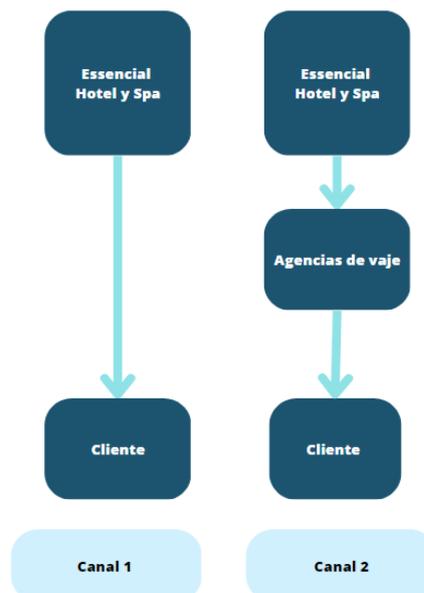
Los precios mencionados atienden a los 3 segmentos elegidos.

C) Estrategia de distribución (plaza)

Según Kotler & Armstrong (2013) “la plaza incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta.” (p. 53)

Esta estrategia hace referencia a la forma de cómo se llegará al cliente, debido a que se trata de un servicio de hospedaje, no se hará ninguna distinción en la estrategia a seguir para cada uno de los segmentos.

Gráfico 17. Canal de distribución para Esencial



Fuente: Kotler & Armstrong, 2013. Elaboración propia diciembre 2022

Debido a la existencia de tres tipos de segmentos que se pretende atender, el canal de distribución a utilizar es el intensivo, buscando una mayor captación y alcance en el mercado.

En el Gráfico 17 se puede visualizar los canales de Essencial Hotel y Spa, donde el canal 1 es un canal de marketing directo, es decir, no tiene niveles de intermediarios, el hotel vende sus habitaciones directamente a los clientes a través de su sitio web, recepción o atención telefónica. Caso contrario en el canal 2 sí existe un nivel de intermediarios, siendo esta una distribución indirecta, el hotel vende sus habitaciones a través de intermediarios, como agencias de viajes, plataformas en línea (Booking), entre otros.

Essencial Hotel y Spa lleva poco menos de un año en el mercado y lo que busca es dar una imagen más responsable con los animales y con la naturaleza, de modo que muchas son las personas que quieren sumarse a esa causa, justificando así, una estrategia más intensiva y abarcativa ya que muchos consideran especial a sus mascotas y también quieren disfrutar con ellos.

D) Estrategia de promoción

Según Kotler & Armstrong (2013) “la promoción se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo”. (p53)

La estrategia de promoción tiene como objetivo comunicar la propuesta de valor de Essencial Hotel y Spa y busca dar a conocer los beneficios de los productos y servicios que se ofrecen.

Se realizarán actividades de publicidad en la página web y redes sociales, se trabajará con las herramientas que brinda Meta; Facebook Business Suite; ésta es una plataforma que facilita la administración del contenido de las distintas redes sociales de meta en un mismo lugar, además permite publicitar el contenido a los distintos segmentos a través de sus algoritmos, generando así, un mayor alcance personalizado.

También se realizarán promociones de venta en las plataformas digitales, se enviarán mails informativos; comunicando eventos cercanos, promociones exclusivas o beneficios adicionales; además se entregarán cupones, se harán sorteos, y se implementarán programas de fidelidad para premiar el comportamiento de compra de los clientes.

Una estrategia correcta de marketing debe estar alineada con la estrategia general del negocio, su segmento de mercado y su posicionamiento en el mercado ya que podría significar la diferencia buscada entre la competencia, por ello, Essencial Hotel y Spa busca conseguir la diferenciación en la industria a través de la comunicación de la propuesta de valor a los clientes y que éstos, le permitan un crecimiento y sostenibilidad del negocio en el tiempo.

5.2 PLAN DE OPERACIONES

Según Chase, Jacobs, & Aquilano (2009), el término planificación de ventas y operaciones se creó en las empresas para hacer referencia al proceso que ayuda a las compañías a mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda.

El área de operaciones tiene la responsabilidad del desarrollo del servicio de acuerdo con los requerimientos de los clientes, la estimación de la producción y la determinación de los costos en función a los objetivos estratégicos. También debe garantizar los estándares de calidad del servicio, el control de inventarios, la logística y la capacidad del negocio.

Este plan de operaciones, posibilitará la materialización de la propuesta de valor del negocio de manera efectiva y eficiente en el uso de los recursos al momento de prestar el servicio a los distintos segmentos.

Objetivos de operaciones

1. Incrementar la calidad del servicio para los próximos tres años.

Existen varios indicadores que se pueden utilizar para medir la calidad del servicio en un hotel:

- Tasa de satisfacción del cliente: se puede medir la satisfacción del cliente a través de encuestas, comentarios de los clientes o puntuaciones en plataformas en línea.
- Tasa de ocupación: la tasa de ocupación mide la cantidad de habitaciones ocupadas en un período determinado de tiempo.
- Tiempo de respuesta: se puede medir el tiempo que tarda el personal en responder a las solicitudes o necesidades de los clientes.
- Tasa de cancelación: se puede medir la cantidad de reservas canceladas en un período determinado de tiempo.
- Nivel de limpieza: se puede evaluar la limpieza de las habitaciones, baños y áreas comunes del hotel.

Estos indicadores son muy útiles para medir la calidad del servicio y pueden ayudar a identificar fortalezas y debilidades en la calidad del servicio, permitiendo que los gerentes tomen acciones para mejorarla.

Para efectos del caso de estudio se desarrolla el siguiente indicador:

Objetivo medible: Durante el próximo año, incrementar la calidad del servicio en un **50%** comparado con el número del año anterior.

Indicador: Tasa de ocupación

Tasa de ocupación = (número de habitaciones alquiladas / número total de habitaciones) x 100

Frecuencia de actualización: la tasa de ocupación se verificará cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** tasa de ocupación menor o igual al 25% anual
- **Precaución:** tasa de ocupación entre (25%; 45%)
- **Excelente:** tasa de ocupación anual mayor o igual al 45%

2. Disminuir tasa de reclamos sobre las reservas de hospedaje

Objetivo medible: Durante el próximo año, disminuir la tasa de reclamos en un **50%** comparado con el número del año anterior.

Indicador: Tasa de reclamos

$$\text{Tasa de reclamos} = \frac{\text{Número de reclamos}}{\text{Número de reservas}} \times 100$$

Frecuencia de actualización: la tasa de reclamos se verificará cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** tasa de reclamos menor o igual al 40% anual
- **Precaución:** tasa de reclamos entre (40%; 50%)
- **Excelente:** tasa de reclamos anual mayor o igual al 50%

3. Mejorar programas de mantenimiento preventivo y correctivo efectivos (para disponer de las habitaciones en tiempo y forma).

Objetivo medible: Durante el próximo año, incrementar los programas de mantenimiento efectivos en **50%** comparado con el número del año anterior.

Indicador: Índice de disponibilidad de habitaciones

$$\text{Índice de disponibilidad de habitaciones} = \frac{\text{Número de habitaciones disponibles}}{\text{Número total de habitaciones}} \times 100$$

Frecuencia de actualización: el índice de disponibilidad de habitaciones se verificará cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** índice de disponibilidad de habitaciones menor o igual al 30% anual
- **Precaución:** índice de disponibilidad de habitaciones (30%; 45%)
- **Excelente:** índice de disponibilidad de habitaciones anual mayor o igual al 45%

4. Minimizar el stock de insumos, productos semielaborados y elaborados, para hacer un uso eficiente y correcto de éstos. (pérdida de alimentos).

Objetivo medible: Durante el próximo año, minimizar el stock en **20%** comparado con el número del año anterior.

Un ejemplo de indicador para minimizar el stock de insumos, productos semielaborados y elaborados en un hotel es el tiempo de rotación de inventario.

Indicador: Tiempo de rotación de inventario



Tiempo de rotación de inventario = Costo total del inventario / Costo de ventas promedio diario

Frecuencia de actualización: el tiempo de rotación de inventario se verificará cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** tiempo de rotación de inventarios menor o igual al 8% anual
- **Precaución:** tiempo de rotación de inventarios entre (8%; 15%)
- **Excelente:** tiempo de rotación de inventarios anual mayor o igual al 15%

5. Seleccionar y evaluar a los proveedores bajo el criterio de calidad/ precio (sobre el total de proveedores actuales).

Objetivo medible: Durante el próximo año, mejorar la selección de proveedores bajo el criterio precio/calidad en **40%** comparado con el número del año anterior.

Un ejemplo de indicador para seleccionar y evaluar a los proveedores bajo el criterio de calidad/precio en el hotel es el índice de calidad/precio.

Indicador: Índice de calidad/precio

Índice de calidad/precio = Calidad del producto o servicio / Precio del producto o servicio x 100

Frecuencia de actualización: el tiempo de rotación de inventario se verificará cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** Índice de calidad/precio menor o igual al 20% anual
- **Precaución:** Índice de calidad/precio entre (20%; 35%)
- **Excelente:** Índice de calidad/precio anual mayor o igual al 35%

Al utilizar el índice de calidad/precio como un criterio para seleccionar y evaluar a los proveedores, se puede identificar a aquellos proveedores que ofrecen la mejor combinación de calidad y precio. Esto puede ayudar a asegurarse de que el hotel está obteniendo el mejor valor por su dinero.

Este indicador también puede ser una herramienta valiosa para monitorear el desempeño de los proveedores a lo largo del tiempo y para identificar áreas que requieren mejoras.

En base a los objetivos de operaciones antes enunciados, se ha procedido a elaborar la Tabla 19 en la que es posible observar la cuantificación de los objetivos, ya que se pretenderá el incremento de la calidad en un 50%, disminuir el porcentaje de reclamos a un 50% en el año 1, del mismo modo se busca minimizar el stock en un 20% el primer año. Incrementar los programas de mantenimiento y mejorar en la selección y evaluación de los proveedores en 50% y 40% respectivamente el 1er año.

Tabla 19. Objetivos de operaciones

OBJETIVOS	2022 (año 1)	2023 (año 2)	2024 (año 3)
Incrementar la calidad	+50%	+50%	+50%



Minimizar la tasa de reclamos	-50%	-50%	-50%
Establecer programas de mantenimiento	+50%	+50%	+50%
Minimizar el stock	-20%	-20%	-20%
Seleccionar y evaluar proveedores	+40%	+40%	+40%

Fuente: elaboración propia diciembre 2022

5.2.1 Actividades previas al inicio de la prestación del servicio

a) Diseño y prueba del servicio

El diseño del servicio de hospedaje debe contar con las siguientes variables: la calidad, es decir; cumplir con los requerimientos establecidos por los clientes durante el tiempo de estadía, en apariencia y en el rendimiento. También debe ser simple de usar o recibir, generando así, la fiabilidad del servicio al momento de la prestación.

b) Aspectos técnicos del servicio

Marca del servicio

- Nombre: Essencial
- Isologo: En el Gráfico 18 se observa la fusión del símbolo con el texto del nombre, éstos no pueden dividirse.

Gráfico 18. Logo de Essencial

EŞENCIAL
HOTEL & SPA

Fuente: Essencial Hotel y Spa

c) Determinación de la ubicación del negocio:

- Ubicación del hotel: El terreno de Essencial Hotel & Spa se encuentra en Mendoza sobre la Avenida Juan B. Justo, una arteria con un crecimiento comercial muy marcado en los últimos años. En las inmediaciones hay varios lugares de interés, como el paseo Alameda, el centro de convenciones Emilio Civit y el Museo del Pasado Cuyano. El aeropuerto más cercano es el aeropuerto internacional Gobernador Francisco Gabrielli, ubicado a 8 km del Essencial Hotel y Spa.

d) Diseño y distribución de las instalaciones

- Edificación y distribución de las instalaciones: La edificación de Essencial es de tres pisos, con un espacio externo al edificio para ofrecer el estacionamiento y otro para la piscina (en construcción). Cuenta con 39 habitaciones, un restaurante, una cafetería, un bar, una sala de eventos, un espacio en el segundo piso donde se encuentra el spa.

La distribución del hotel es la siguiente:

- ✓ Planta baja: Lobby, recepción, depósito de maletas, espacio de control y seguridad, cafetería y 5 habitaciones
- ✓ Piso 1: 18 Habitaciones y restaurante con una capacidad de aforo para 60 personas, cocina implementada y sala de eventos con una capacidad para 100 personas.
- ✓ Piso 2: 12 Habitaciones, áreas comunes, zona para no fumadores, terraza, parrilla, solárium y spa.
- ✓ Parking privado en el exterior, con 20 plazas de estacionamiento.
- ✓ Ascensores.

5.2.2 Proceso de prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio para Essencial Hotel y Spa contempla el conjunto de acciones en donde interviene una serie de operaciones, tecnología e información necesarias para la transformación de los recursos, insumos o factores productivos en los servicios que brinda el hotel, permitiendo así alcanzar los objetivos propuestos.

Para establecer un proceso de producción del hotel es necesario en primer lugar definir el flujo del proceso de servicio desarrollado en el Gráfico 19, luego se debe establecer los estándares mínimos de calidad y por último se debe determinar cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad.

1. Flujo del proceso de servicio de Essencial

Gráfico 19. Simbología del flujo de servicio

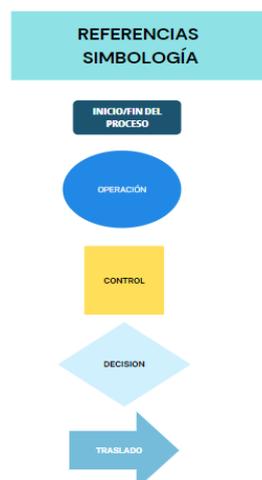
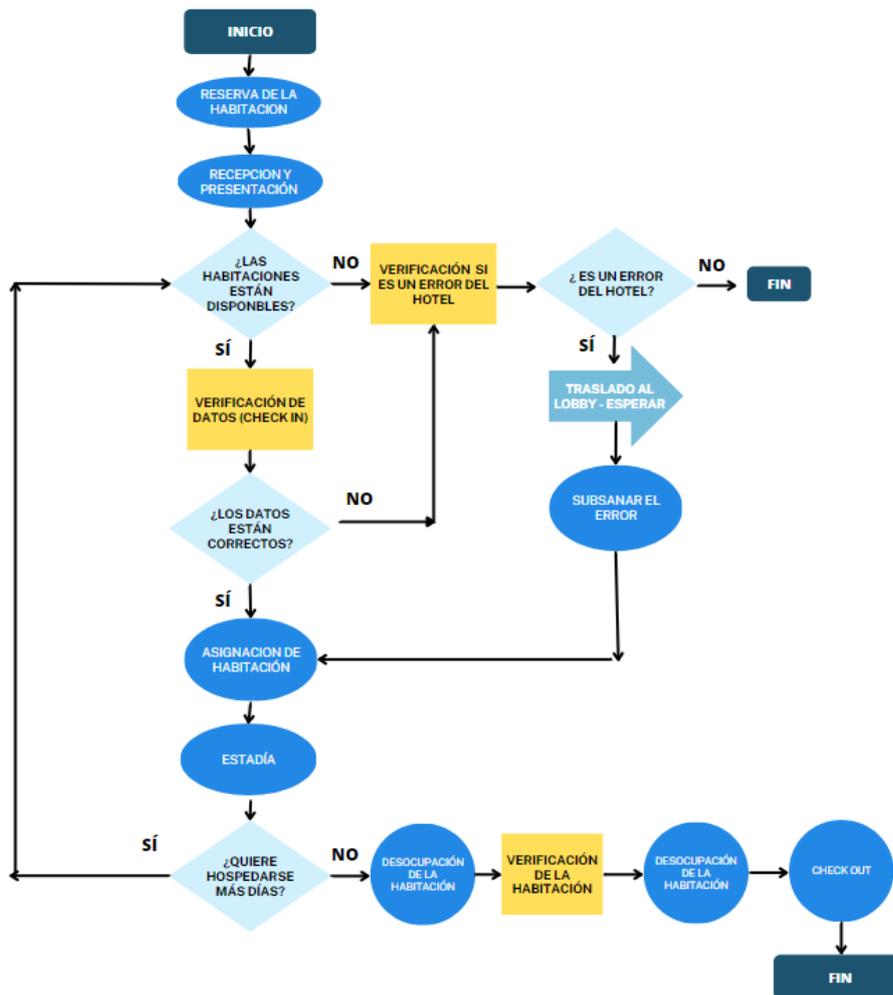


Gráfico 20. Flujo del proceso de servicio de Essencial



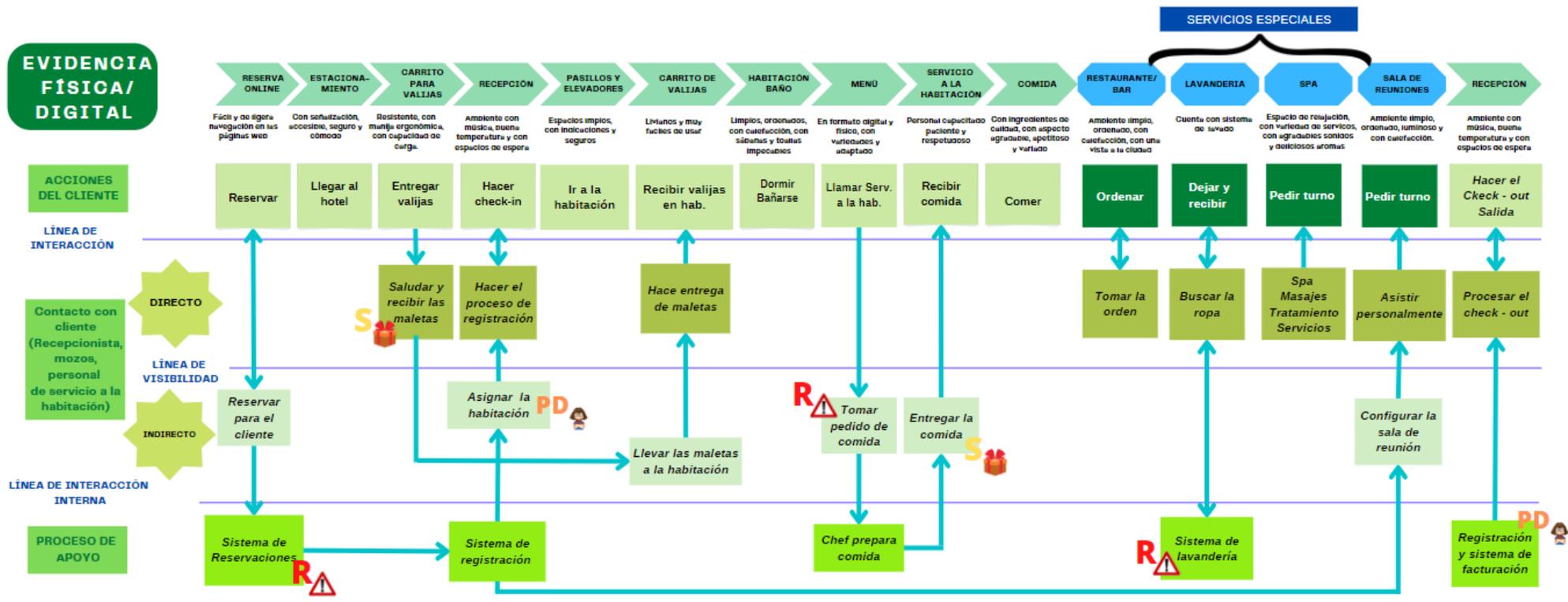
Fuente: Elaboración propia diciembre 2022

En el Gráfico 20 se puede observar el diagrama de flujo de Essencial Hotel y Spa, el cual se convierte en un medio sencillo, claro y oportuno para informar a los trabajadores del hotel de los procesos, a la vez que puedan visualizar las fallas, cuellos de botella por las esperas en el proceso y otros riesgos que pudiesen ocurrir, permitiendo corregir los desvíos, buscando la mejora continua en los procesos.

A continuación, se desarrolla el Service Blueprint, creado por Lynn Shostack, una profesional bancaria que publicó su idea en un artículo de Harvard Business Review, denominado “Designing services that deliver”. Esta es una herramienta visual, práctica y creativa que permite crear un mejor servicio. Plasmar en un papel todas las ideas o definiciones, permite menos malas interpretaciones y otorga a la empresa la posibilidad de realizar mejoras analizando las actividades que ejecutan los trabajadores durante todo el proceso del servicio, brindando la mejor experiencia a los huéspedes. Ésta se puede observar en el Gráfico 21.

5.2.3 Herramienta Blueprint

Gráfico 21. *Blueprint del hotel y spa Essencial*



Fuente: Elaboración propia diciembre 2022

Estudio de caso: elementos del Blueprint de Essencial Hotel y Spa

Esta herramienta ayuda a Essencial Hotel y Spa a descubrir los puntos de dolor (PD), los riesgos y los momentos para sorprender durante todo el proceso. El objetivo es reducir los riesgos, corregir las fallas actuales y realizar acciones para sorprender a los huéspedes, buscando superar las expectativas de éstos.

Este diagrama representa la vinculación de las acciones de los huéspedes y las acciones visibles y no visibles que realizan los trabajadores. Esta herramienta fomenta la creatividad, la resolución preventiva de problemas, las acciones correctivas pertinentes y la implementación y control de estas acciones para lograr la efectividad y eficiencia de los procesos. (Muhammed, Fabiha, & Saraj, 2017)

En el Gráfico 21 encontramos los siguientes elementos:

- ✓ **Evidencia física:** Son los puntos de contacto que se dan con el cliente durante el proceso de servicio, como el personal de servicio, la apariencia del hotel, entre otros.
- ✓ **Acciones del cliente:** Son las tareas que realizan los huéspedes para tener acceso a los servicios y productos del hotel.
- ✓ **Contacto directo:** Son las acciones visibles que realiza el hotel para el huésped.
- ✓ **Contacto indirecto:** Son las acciones no visibles que realiza el hotel para el huésped pero que son necesarias para brindar un servicio de calidad.
- ✓ **Servicios de apoyo:** Son aquellos que sirven de apoyo y permiten cumplir con el servicio.

Lo importante es tener una visión clara y detallada de cómo se brinda el servicio y cómo se puede mejorar. Los beneficios del blueprint son detectar los riesgos para prevenirlos, reconocer los puntos de dolor o fallas para corregirlos y realizar acciones para sorprender a los huéspedes.

RIESGOS

- a. Sistema de reservaciones: Puede suceder que, durante la reserva online, el sistema tenga una caída.

-Para prevenirlo, se cuenta con el mejor software para la registración de los clientes, éste tiene un mantenimiento mensual.

-Para solucionarlo, se cuenta con un servicio técnico las 24hs que ayuda a restablecer la conexión, caso contrario se utilizará la registración manual en papel si fuese necesario.

- b. Tomar pedido de comida: Puede traspapelarse la orden del pedido.

-Para prevenirlo, se cuenta con un aplicativo para tomar los pedidos y el equipo tecnológico para almacenarlo (tablets).

-Para solucionarlo, en caso de que se pierda o traspapele el pedido de comida, se le pedirá las disculpas del caso y se le brindará un postre gratis y se le volverá a tomar el pedido. También se

capacitará al personal en el uso correcto de los aplicativos para que se guarden correctamente los pedidos.

c. Sistema de lavandería: fallas en los tiempos de entrega.

-Para prevenirlo, se cuenta con un personal competente y conocedor de los tiempos de procesos de lavado y secado de las prendas. Además, se tiene un software que prioriza y avisa sobre las prendas con tiempos más cortos para entregar a los huéspedes.

-Para solucionarlo, en caso de que no se cumpla con el tiempo acordado, se procederá a pedir las disculpas necesarias y se le brindará un 20% de descuento por el servicio.

PUNTOS DE DOLOR

a. Asignar la habitación incorrectamente.

-Para corregirlo, se deberá disculparse por las molestias y por la demora, ofreciéndole al cliente otra habitación y brindándole un cupón de descuento para el spa.

b. Registración y sistema de facturación: Caída el sistema.

-Para corregirlo, se deberá realizar la registración y facturación de forma manual. Luego que el sistema opere bien, cargar la información.

SORPRESA

a. Saludar y recibir las maletas: se recibirá a los clientes con una copa de champagne para los adultos y jugo para los niños, acompañado por unos chocolates para fechas importantes.

b. Entregar la comida: Como muestra de gratitud por haberse hospedado en el hotel, se les entregará a los huéspedes una carta de vinos exclusivos de agradecimiento, con un 20% de descuento para su compra.

Este plan tuvo como fin describir el proceso del servicio de Essencial Hotel y Spa, establecer los estándares mínimos de calidad para cumplir con los objetivos. Con la ayuda de las herramientas descritas en este plan se busca optimizar los procesos, mejorar la capacidad productiva, reducir costos, minimizar los inventarios, cumplir con los tiempos, satisfacer a los huéspedes y mejorar la rentabilidad del negocio, manejando eficientemente los recursos.



5.3 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Contar con capital humano con talento y que posean las competencias correctas es tan importante para el éxito de cualquier negocio, según la revista Fortune, que considera a las empresas más admiradas cuando tienen “la capacidad para atraer, desarrollar y retener a personas con talento”. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

En Esencial se comprende que la actuación del equipo interno del negocio es indispensable para alcanzar los objetivos propuestos. Este plan permite denotar los diversos puestos a desempeñar y sus tareas correspondientes en el hotel.

Objetivos de recursos humanos

1. Capacitar al personal e identificar a quienes ocupan los puestos de mayor responsabilidad, contribuyendo al desarrollo personal y profesional.

Objetivo medible: Durante el próximo año, incrementar el número de empleados capacitados en el hotel en un **40%** comparado con el número de empleados capacitados del año anterior.

Indicador: cantidad de empleados capacitados

$$\text{Número de empleados capacitados} = (\text{número de empleados capacitados en el año actual} - \text{número de empleados capacitados en el año anterior}) / \text{número de empleados capacitados en el año anterior} \times 100$$

Frecuencia de actualización: la cantidad de empleados capacitados se verificará cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** cantidad de empleados capacitados menor o igual al 25% anual
- **Precaución:** cantidad de empleados capacitados entre (25%; 35%)
- **Excelente:** cantidad de empleados capacitados mayor o igual al 35% anual

2. Minimizar el índice de rotación del personal para el período 2022-2024.

Un indicador para medir la minimización del índice de rotación del personal puede ser el porcentaje de empleados que han estado en la empresa por más de un año.

Objetivo medible: Durante el próximo año, aumentar el índice de empleados que han estado en el hotel por más de un año en un **50%** comparado con el número del año anterior.

Indicador: índice de empleados que han estado en la empresa por más de un año.

$$(\text{número de empleados que han estado en la empresa por más de un año} / \text{número total de empleados}) \times 100$$

Frecuencia de actualización: el índice se verificará cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** permanencia de un año menor o igual al 25% anual
- **Precaución:** permanencia de un año entre (25%; 50%)
- **Excelente:** permanencia de un año mayor o igual al 50% anual

- Ofrecer planes de recompensa, potenciando la participación, el trabajo en equipo y la asignación de responsabilidades.

Un ejemplo de indicador de ofrecer planes de recompensa para potenciar la participación sería: Porcentaje de empleados que han participado en el programa de recompensas durante los últimos 12 meses. Este indicador mide la efectividad del plan de recompensas en motivar a los empleados a participar y puede ser utilizado para hacer ajustes y mejoras en el futuro.

Objetivo medible: Durante el próximo año, aumentar el porcentaje de empleados que han participado en el programa de recompensas del hotel en un **30%** comparado con el número del año anterior.

Indicador: índice de empleados que han participado en el programa de recompensas durante los últimos 12 meses

$$(\text{número de empleados que han participado en los 12 meses} / \text{número total de empleados}) \times 100$$

Frecuencia de actualización: el índice se verificará cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** participación durante el año menor o igual al 15% anual
- **Precaución:** participación durante el año entre (15%; 25%)
- **Excelente:** participación durante el año mayor o igual al 25 % anual

En función a los objetivos de recursos humanos antes enunciados, se ha procedido a elaborar la Tabla 20 en la que es posible observar la cuantificación de los objetivos, donde se pretende fortalecer las capacitaciones en un 40% anual, minimizar el índice de rotación a través del incremento del índice de permanencia de los empleados en el año 1 en un 50%, así consecutivamente los siguientes años, además se pretende incrementar los planes de recompensa en un 30% anual con el objetivo de mejorar su productividad.

Tabla 20. Objetivos de recursos humanos

OBJETIVOS	2022 (año 1)	2023 (año 2)	2024 (año 3)
Fortalecer capacitaciones	+40%	+40%	+40%
Minimizar el índice de rotación (Incrementar el índice de permanencia)	+50%	+50%	+50%
Planes de recompensa	+30%	+30%	+30%

Fuente: Elaboración propia diciembre 2022

5.3.1 Análisis y descripción de puestos en las áreas de Essencial:

A continuación, se describen las principales áreas del hotel, y se analizan las funciones. Es necesario comentar que las áreas no funcionan como compartimentos estancos, actuando independientemente, sino que se coordinan e interactúan día a día para brindar el servicio de modo óptimo:

- Área de recepción: inicia con aceptación de las reservas, la recepción de los clientes, asignándoles sus habitaciones, respondiendo cualquier interrogante, brindando las habitaciones limpias, ordenadas y con todo lo requerido y/u ofrecido al momento de la compra. Los pasillos del hotel deben estar limpios y despejados para cualquier imprevisto o emergencia y cumpliendo con los estándares o protocolos de seguridad.
- Área de cocina y servicio de alimentos y bebidas: en esta área se brinda la variedad de platos en el desayuno, almuerzo y cena, proveyendo comidas y bebidas a los huéspedes. Los encargados en esta área son personal capacitado.
- Área de marketing, ventas: esta área se enfoca en trabajar una cartera de clientes corporativos a través de las agencias distribuidas en el país y el extranjero. Se realiza la promoción del hotel a través de la página web, redes sociales, plataformas digitales de reserva (online booking), se cuenta con un equipo de trabajo de 4 personas: jefe de marketing, supervisor de ventas en agencias, coordinador de marketing y community manager¹⁶.
- Área de compras: se centra en las compras, mantenimiento y control de stocks.
- Área de finanzas y contabilidad: en esta área se contabiliza las entradas y salidas de dinero, se lleva el control de cuentas, se elabora presupuestos, e informes financieros periódicos.
- Área de recursos humanos: en esta área se realiza la capacitación, formación y desarrollo del personal en el hotel, además se encarga de brindar las mejores condiciones e incentivos a los colaboradores.

Actualmente Essencial Hotel y Spa cuenta con 25 personas en planta y busca aumentar ese número para el próximo año 2023 a 30 empleados y mantenerlos en los próximos años. Esto es debido a que la demanda ha venido acrecentándose estos cortos meses de haber iniciado sus operaciones y también por la necesidad de satisfacer todas las necesidades y requerimientos como debiera ser a los huéspedes. Este detalle se observa en la Tabla 21 donde se presenta la dotación del personal del hotel y lo que pretende conseguir con el tiempo.

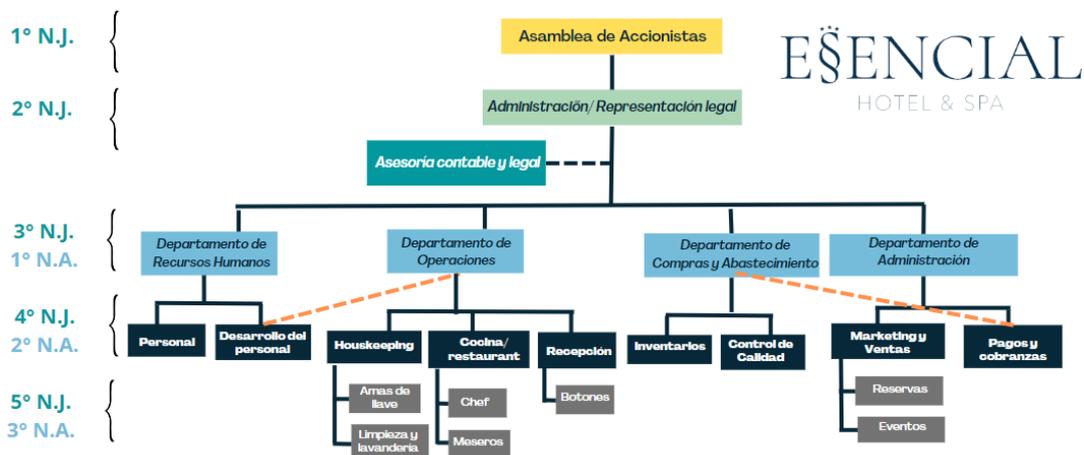
¹⁶ Un community manager se encarga de construir, ampliar y administrar comunidades online. A través de herramientas analíticas que le permiten medir cómo los usuarios entienden y perciben a una marca determinada, intentan que esa sensación se asemeje lo más posible al objetivo de comunicación de la empresa.

Tabla 21. Dotación del personal por año

AÑO	2022 (año 1)	2023 (año 2)	2024 (año 3)
Dotación del personal	25	30	30

Fuente: Elaboración propia diciembre 2022

Gráfico 22. Organigrama Esencial



Fuente: Elaboración propia diciembre 2022

En el Gráfico 22 se presenta una propuesta de organigrama, ya que actualmente el negocio no cuenta con la representación gráfica simplificada actualizada con el respectivo número de dotación actual de 25 personas. Frente al rápido crecimiento del negocio se han generado cambios en la estructura, quedando obsoleto y dificultando la correcta comunicación entre los miembros de la organización.

De esta propuesta se comenta que es una representación vertical, donde el criterio de departamentalización es funcional. Encontrando en el 1° N.J. (nivel jerárquico) como órgano de gobierno, a la asamblea de accionistas, ésta sociedad por acciones simplificada se encuentra regulada por la Ley Nacional 27 349 y esta organización se detalla en el Capítulo IV de la ley. En el 2° N.J. se encuentra el órgano de administración, y en el 3° N.J. y 1° N. A. (Nivel de apertura) se muestran los departamentos de recursos humanos, operaciones, compras y abastecimiento, y de administración. En el siguiente nivel, 4° N.J. y 2° N. A. (Nivel de apertura) se encuentra el nivel medio y, por último, se encuentran en el 5° N.J y 3° N.A. el nivel operativo.

Adicionalmente se observa que existe la línea de autoridad jerárquica en color azul, esta significa que supervisa de manera directa a su subordinado, además se visualiza una línea punteada de

color naranja que simboliza la autoridad funcional, esto ocurre entre el departamento de operaciones con desarrollo del personal para controlar que sus subordinados se encuentren capacitados en las tareas que realizan, esta misma relación se encuentra entre el departamento de compras y abastecimiento con pagos y cobranzas, porque este departamento quiere controlar las fechas y condiciones de los pagos para hacer los pedidos y aprovechar descuentos por compras mayores. Y por último se plasma en la línea punteada azul la relación de staff, entre el órgano de administración y el equipo de asesores contables y legales de la S.A.S. para llevar la contabilidad general y gestionar la información financiera para la toma de decisiones.

Con esta propuesta se busca mejorar la comunicación y plasmar de manera gráfica los lugares que ocupan los miembros del negocio. La actual forma de organizar las actividades por unidades funcionales debe ser actualizada con el fin de analizar la estructura y sus funciones, como también informar sobre la misma.

5.3.2 Planificación de recursos humanos

- **Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal:**

Al iniciar con la etapa de reclutamiento del personal, debe establecerse la necesidad de un puesto y se debe describir las tareas que tiene que cumplir la persona en el puesto. Además, se debe detallar las características que debe tener el profesional que se responsabilice de las tareas que le serán encomendadas. Es fundamental considerar los conocimientos y la experiencia previa en la industria hotelera, sin dejar de lado por conseguir personas con valores, compromiso y ganas de crecer.

Una vez que se listó a los candidatos, se debe evaluar quién es apto para ocupar la vacante, puede pasar una entrevista personal, evaluación de aptitudes y en el caso de la cocina se puede demostrar con una prueba de elaboración de platillos “in situ”.

Luego de evaluar a cada uno de los candidatos, es necesario tomar la decisión de seleccionar a aquél que mejor se adecue a las necesidades y el perfil del puesto. Y por último, la persona seleccionada deberá firmar un contrato laboral de acuerdo con las condiciones y negociaciones de ambas partes.

- **Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal**

Se debe establecer el panorama que permitirá al nuevo personal adaptarse, desarrollarse y ser evaluado. El negocio debe comunicar esas pautas a seguir para que se puedan cumplir con los objetivos planteados.

En el proceso de inducción, el nuevo personal debe conocer la misión, visión y objetivos que desea alcanzar Essencial Hotel y Spa, además debe conocer con exactitud las funciones a desempeñar, es decir, las responsabilidades y sus derechos.

Ni bien el personal conozca las tareas de su puesto y cómo funciona la organización, se debe brindar la capacitación necesaria para que logre su máximo potencial y cumpla con los estándares del negocio, dado que esto se traducirá en mejoras en la productividad de Essencial Hotel y Spa, haciendo las cosas bien y de la mejor manera, beneficiará la imagen del negocio y motivará el crecimiento profesional del personal porque superan esas expectativas.

Luego de realizar los procesos de inducción y capacitación, se debe evaluar el desempeño del personal, si existe la necesidad de aplicar acciones correctivas por constantes fallas o errores, o también realizar cambios o mejoras, Essencial Hotel y Spa está en su capacidad para hacerlo, con el fin de encaminarse nuevamente a alcanzar las metas. Sin dejar de lado que la evaluación permite saber quién ha cumplido con lo determinado, y de esta manera obtener mejoras en el salario u ocupar puestos de mayor jerarquía o quiénes deben dejar de continuar con sus tareas en la organización. La evaluación de desempeño no debe verse como una amenaza a su puesto de trabajo, sino como una oportunidad de mejora en lo personal y profesional.

- **Estrategias de motivación y desarrollo del personal**

Para que en Essencial Hotel y Spa no exista un alto índice de rotación del personal, puesto que esto significa costos elevados y puede perjudicar en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, se debe seguir algunas estrategias que ayudarán a mantener al personal en el hotel.

- ✓ Fomentar la libertad de comunicarse formal e informalmente en todos los niveles del negocio; se puede agendar reuniones con cierta periodicidad para discutir temas importantes, problemas, experiencias, sugerencias, opiniones y posibles mejoras.
- ✓ Incentivar al personal para que participen en la toma de decisiones, en relación a su puesto de trabajo.
- ✓ Otorgar premios al personal que aporte o contribuya en la mejora de un proceso en Essencial.
- ✓ Felicitar al personal por su buen desempeño o corregir a aquellos que están fallando con el cumplimiento de sus responsabilidades, explicándoles las medidas correctivas en caso de continuar así.
- ✓ Implementar programas de rotación laboral o trabajar transversalmente para que el personal se sienta parte de la organización y conozca las otras áreas y pueda reforzar la visión de todo el personal.
- ✓ Fomentar talleres, cursos o bootcamps¹⁷ para que el personal pueda complementar su desarrollo profesional con nueva información que sumará a su desarrollo personal.

- **Políticas de remuneraciones y compensaciones**

¹⁷ Son programas intensivos de corta duración, de entre tres y seis meses de duración, aunque esto puede variar dependiendo del nivel de complejidad del curso. La enseñanza se realiza en un entorno de aprendizaje práctico en el que se introducen situaciones reales de trabajo.



La política de remuneraciones y compensaciones que implementa Essencial Hotel y Spa busca atraer y mantener al personal calificado, siendo justos con todos los miembros y motivándolos a continuar mejorando y reconociendo los logros obtenidos son:

- Salarios competitivos: Ofrece salarios competitivos en comparación con otros hoteles de la misma categoría y ubicación para atraer y retener a los mejores empleados.
- Beneficios: Ofrece un paquete de beneficios y prestaciones, como seguros médicos, vacaciones pagadas, días de enfermedad, etc. para mejorar la compensación total de los empleados.
- Incentivos: Ofrece incentivos a corto y largo plazo, como bonos por desempeño, premios por logros individuales o grupales, etc., para motivar a los empleados a alcanzar metas y mejorar su desempeño.
- Oportunidades de desarrollo profesional: Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo para ayudar a los empleados a crecer profesionalmente y a mejorar su desempeño en el futuro.



5.4 PLAN FINANCIERO

En el plan financiero se integran todos los demás planes previamente desarrollados en este plan de negocios para Essencial Hotel y Spa. Es una herramienta importante para establecer una base sólida para la toma de decisiones de negocios y se busca determinar los recursos económicos, los costos totales que incurre el negocio, necesidades de apalancamiento, las fuentes de financiamiento que benefician y evaluar la rentabilidad económica y financiera del negocio. Se priorizará la inversión en aquellas actividades que agreguen valor, es decir, contribuyan a la estrategia elegida; al enfoque de diferenciación para incrementar la rentabilidad del negocio.

Objetivos financieros:

A corto plazo (1 año):

1. Aumentar los ingresos por habitación en un 30% mediante la venta de servicios adicionales (spa, cafetería, lavandería, servicio a habitación).

Objetivo medible: Durante el próximo año, aumentar los ingresos por habitación en **30%** con la venta de servicios adicionales ofrecidos comparado con el número del año anterior.

Indicador: Ingresos por habitación

Ingresos por habitación = Total de ingresos generados por la venta de habitaciones y servicios adicionales / Número de habitaciones vendidas x 100

Frecuencia de actualización: el índice de ingresos por habitación se verificará cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** índice de ingresos por habitación menor o igual al 15% anual
- **Precaución:** índice de ingresos por habitación (15%; 25%)
- **Excelente:** índice de ingresos por habitación anual mayor o igual al 25%

2. Reducir los costos operativos en un 20% mediante la optimización de procesos y la eliminación de costos innecesarios.

Objetivo medible: Durante el próximo año, reducir los costos operativos en un **20%** mediante la optimización de procesos y la eliminación de costos innecesarios comparado con el número del año anterior.

Indicador: Reducción de costos operativos

Reducción de costos operativos = (Costos operativos del año anterior - Costos operativos actuales) / Costos operativos del año anterior x 100

Frecuencia de actualización: el índice de reducción de costos operativos se verificará cada mes

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** índice de reducción de costos operativos menor o igual al 9% anual
- **Precaución:** índice de reducción de costos operativos (9%; 18%)

- **Excelente:** índice de reducción de costos operativos anual mayor o igual al 18%

Luego, se puede comparar los costos operativos del año anterior con los costos operativos del año actual para ver si se ha logrado una reducción del 20%. Si se ha alcanzado este objetivo, se puede concluir que las estrategias de optimización de procesos y eliminación de costos innecesarios han sido efectivas.

A mediano plazo (2 a 3 años):

3. Expandir el alcance del mercado objetivo a través de la implementación de estrategias de marketing efectivas.

Objetivo medible: Durante los próximos 2 años, expandir el mercado objetivo en **30%** mediante la implementación de estrategias de marketing efectivas.

Indicador: Tasa de crecimiento del número de clientes: este indicador mide el aumento en el número de clientes que compran productos o servicios del hotel.

$$\text{Tasa de crecimiento del número de clientes} = \left(\frac{\text{Número de nuevos clientes}}{\text{Número total de clientes}} \right) \times 100$$

Frecuencia de actualización: tasa de crecimiento del número de clientes se verificará semestralmente

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** tasa de crecimiento del número de clientes menor o igual al 15%
- **Precaución:** tasa de crecimiento del número de clientes (15%; 25%)
- **Excelente:** tasa de crecimiento del número de clientes mayor o igual al 25%

Donde "número de nuevos clientes" es el número de clientes adquiridos durante el período específico (2 años), y "número total de clientes" es el número de clientes existentes al final del período.

Este indicador proporciona una medida del aumento en el número de clientes que compran productos o servicios del hotel. Una tasa de crecimiento positiva y superior al 30% indica que el negocio está adquiriendo más clientes, mientras que una tasa de crecimiento negativa indica que está perdiendo clientes.

4. Desarrollar un programa de fidelización para retener a los clientes frecuentes y aumentar la lealtad.

Objetivo medible: Durante los próximos 2 años, desarrollar programas de fidelización para retener a los clientes en un **25%**

Indicador: Tasa de retención de clientes.

$$\text{Tasa de retención de clientes} = \left(\frac{\text{Número de clientes que regresan}}{\text{Número total de clientes}} \right) \times 100$$



Frecuencia de actualización: tasa retención de clientes se verificará semestralmente

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** tasa retención de clientes menor o igual al 12%
- **Precaución:** tasa retención de clientes (12%; 20%)
- **Excelente:** tasa retención de clientes mayor o igual al 20%

Donde "número de clientes que regresan" es el número de clientes que han vuelto a comprar productos o servicios del hotel después de haberlos adquirido en el pasado, y "número total de clientes" es el número total de clientes existentes.

Si la tasa de retención de clientes aumenta después de implementar el programa de fidelización, esto indica que el programa está siendo efectivo para retener a los clientes frecuentes y aumentar la lealtad.

A largo plazo (3 a 5 años):

5. Posicionar el hotel como una opción popular en la categoría de 3 estrellas en el mercado local

Objetivo medible: Durante los próximos 3 años, posicionar el hotel en el mercado local. Se busca aumentar la tasa de ocupación en un 30%

Indicador: Tasa de ocupación

$$\text{Tasa de ocupación} = \left(\frac{\text{Número de habitaciones vendidas}}{\text{Número total de habitaciones disponibles}} \right) \times 100$$

Frecuencia de actualización: tasa de ocupación se verificará semestralmente

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** tasa de ocupación menor o igual al 15%
- **Precaución:** tasa de ocupación (15%; 25%)
- **Excelente:** tasa de ocupación mayor o igual al 25%

Donde "número de habitaciones vendidas" es el número de habitaciones que se han vendido durante un período específico, y "número total de habitaciones disponibles" es el número total de habitaciones que están disponibles para ser vendidas en el hotel.

Si la tasa de ocupación aumenta, esto indica que más personas están eligiendo el hotel como su opción de alojamiento, lo que sugiere una mayor popularidad y una mejor posición en el mercado.

6. Invertir en la renovación y modernización de las habitaciones y áreas comunes para mejorar la experiencia del cliente.

Objetivo medible: Durante los próximos 3 años, invertir en mejorar el hotel. Se busca aumentar la tasa de satisfacción en un 50%

Indicador: tasa de satisfacción

$$\text{Tasa de satisfacción del cliente} = \left(\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número total de clientes encuestados}} \right) \times 100$$

Frecuencia de actualización: tasa de satisfacción se verificará semestralmente

Parámetros de alarma:

- **Peligro:** tasa de satisfacción menor o igual al 25%
- **Precaución:** tasa de satisfacción (25%; 45%)
- **Excelente:** tasa de satisfacción mayor o igual al 45%

5.4.1 Inversión necesaria y estructura de costos

El inmueble y el terreno no son propiedad de Analía. Éste se encuentra bajo contrato leasing, es decir, con posibilidad de compra, así está estipulado en el contrato.

A continuación, se presenta la inversión total que fue necesaria para conformarse. Los requerimientos de inversión son expresados en los valores de mercado vigentes al mes de diciembre del 2022¹⁸, esto se puede visualizar en las siguientes Tablas.

Activos Fijos

Para poner en marcha el hotel fue necesario invertir \$52 millones en activos fijos aproximadamente. El monto invertido se destinó al reacondicionamiento del edificio, la compra del mobiliario necesario, software y elementos para el funcionamiento del negocio,

A continuación, se listan los elementos que forman parte de la inversión con las cantidades y los montos correspondientes. En la Tabla 22 se detalla la inversión en equipos de refrigeración, cocina, entretenimiento, spa, limpieza y recepción y sus correspondientes montos actualizados a diciembre 2022, del mismo modo ocurre con los valores de inversión en mobiliario y equipamiento informático, estos se encuentran detallados en la Tabla 23 y 24 correspondientemente. Y en la Tabla 25 se encuentra plasmado a detalle la inversión adicional que se incurrió para constituir Essencial Hotel y Spa, donde se muestran los valores de refacciones a todo el hotel, el mantenimiento que se les hizo a las instalaciones, y otros gastos necesarios para la constitución del negocio.

Tabla 22. Inversión en máquinas y equipos Essencial Hotel y Spa

	Total
MÁQUINAS Y EQUIPOS	\$9.899.000,00
Equipos de refrigeración	\$ 4.750.000,00
Equipos de cocina	\$ 1.805.000,00
Equipos de entretenimiento	\$ 2.223.000,00
Equipos del spa	\$ 133.000,00

¹⁸ Los valores de inversión originales fueron obtenidos a finales del 2021 y debido a la situación económica actual del país se realizó una serie de ajustes económicos para presentar un correcto análisis de costos, realizando una actualización de valores a diciembre 2022.



Equipo de limpieza	\$ 950.000,00
Equipos de recepción	\$38.000,00

Fuente: elaboración propia a diciembre 2022

Tabla 23. Inversión en mobiliario Essencial Hotel y Spa

	Total
MOBILIARIO	\$7.020.500,00
Mobiliario para restaurant	\$ 1.197.000,00
Mobiliario para habitaciones	\$ 4.750.000,00
Mobiliario del spa	\$ 836.000,00
Mobiliario de recepción	\$ 237.500,00

Fuente: elaboración propia a diciembre 2022

Tabla 24. Inversión en equipamiento informático Essencial Hotel y Spa

	Total
Equipamiento informático	\$3.135.000,00
Hardware	\$ 2.280.000,00
Software	\$ 855.000,00

Fuente: elaboración propia a diciembre 2022

Se realizaron obras físicas en el edificio en donde se encuentra el hotel y spa Essencial; se realizaron refacciones de los baños, habitaciones, espacios comunes; adicionalmente se realizó un mantenimiento de las instalaciones, conexiones eléctricas, gas, agua y del ascensor puesto que el mismo no contaba con todas las condiciones necesarias. Como ya se expresó anteriormente, el terreno aún no es adquirido por la empresaria, éste se encuentra bajo contrato leasing y el canon mensual es de \$700.000,00 y se alquila una cochera con capacidad de 30 autos, pero actualmente comparten ese gasto con sus otros negocios y solo disponen de 10 cocheras para el uso del hotel.

Tabla 25. Inversión adicional de Esencial Hotel y Spa

	Total
Inversión adicional	\$32.085.000,00
Refacciones	\$20.050.000,00
Mantenimiento Instalaciones	\$9.500.000,00
Alquiler de cochera	\$35.000,00
Gastos canon mensual	\$700.000,00

Gastos constitución y establecimiento	\$1.800.000,00
---------------------------------------	----------------

Fuente: elaboración propia a diciembre 2022

5.4.2 Costos de funcionamiento

Costos variables

Los costos variables de Essencial Hotel y Spa son aquellos que varían en función del nivel de actividad o de la demanda de los servicios que ofrece el hotel. Los costos variables del hotel incluyen:

- Costos de alimentos y bebidas: incluyendo la compra de alimentos y bebidas para el restaurante, bar y room service.
- Costos de limpieza: incluyendo los productos de limpieza para mantener las habitaciones y áreas comunes limpias.
- Costos de suministros: incluyendo papelería, suministros de oficina y otros materiales necesarios para el funcionamiento diario del hotel.
- Costos de energía: incluyendo electricidad, gas y otros servicios públicos necesarios para el funcionamiento del hotel.

Es importante destacar que los costos variables pueden variar significativamente en función de la época del año y otras variables externas, por lo que es importante monitorearlos de manera constante para maximizar la rentabilidad del hotel. A continuación, en la Tabla 26 se detallan los distintos costos variables mensuales del negocio

Tabla 26. Costos variables Essencial Hotel y Spa

	Total
COSTOS VARIABLES ANUALES	\$16.800.000,00
Costos de alimentos y bebidas	\$8.400.000,00
Costo de limpieza	\$2.400.000,00
Costos de suministros	\$3.600.000,00
Costos de energía, gas y luz	\$2.400.000,00

Fuente: elaboración propia a diciembre 2022

Costos Fijos

Los costos fijos del hotel y spa Essencial son aquellos costos que no varían en función del nivel de actividad o de la demanda de los servicios que ofrece el hotel. Los costos fijos del hotel incluyen:

- Alquiler: el hotel no es propiedad de la empresaria, se debe pagar un canon para utilizar el edificio.

- Honorarios y seguros del personal: los salarios y seguros de los empleados son un costo fijo, independientemente del nivel de actividad del hotel.
- Seguros: seguros de responsabilidad civil, seguros de propiedad, seguros de incendios, etc.
- Costos de mantenimiento: gastos relacionados con la reparación y mantenimiento de los activos fijos del hotel.
- Impuestos: impuestos sobre la propiedad, impuestos estatales y federales, etc.
- Marketing y publicidad: costos asociados con la promoción del hotel a través de medios digitales, anuncios en revistas y periódicos, publicidad en televisión, etc.

A continuación, en la Tabla 27 se presenta el detalle de los costos fijos anuales. Se puede destacar lo siguiente; el valor actual del canon es de \$700 000 mensuales, este valor se multiplica por 12 meses para que nos de ese valor en la tabla, del mismo modo se trabajan los costos de marketing y publicidad, costos de mantenimiento, los impuestos y los seguros. Los honorarios del personal han sido desarrollados con ciertas salvedades, se multiplicó el Salario Básico Total por el coeficiente del costo del personal, estimado en el 170, 28%: el cálculo de este valor se encuentra detallado en el Anexo 2, obteniendo el Costo Total del Personal.

Tabla 27. Costos fijos anuales

	Total
COSTOS FIJOS ANUALES	\$63.083.880,00
Alquiler-canon	\$8.400.000
Marketing y publicidad	\$1.200.000
Honorarios del personal*	\$51.083.880,00
Costos de mantenimiento	\$840.000
Impuestos varios	\$600.000
Seguros varios	\$960.000

Fuente: elaboración propia a diciembre 2022

Capital de Trabajo

El capital de trabajo es una medida financiera que refleja la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. En el caso de Essencial Hotel y Spa, el capital de trabajo se refiere a los fondos disponibles que se utilizarán para financiar las operaciones diarias, como el pago de empleados, suministros, servicios públicos y otras necesidades del hotel.

Depreciaciones

La depreciación de los activos fijos del hotel, como el mobiliario, el equipo y la infraestructura se presentan en la Tabla 28, se detallan los años de vida útil y la depreciación anual.

Tabla 28. Depreciación anual por tipo de bienes de uso

MOBILIARIO Y MATERIALES		Vida Útil	Depreciación anual
mobiliario habitaciones	\$1.197.000,00	5	\$239.400,00
mobiliario para restaurant	\$4.750.000,00	10	\$475.000,00
mobiliario para spa	\$836.000,00	10	\$83.600,00
mobiliario de recepción	\$237.500,00	5	\$47.500,00
TOTAL DEPRECIACIÓN DE MOB Y MAT			\$845.500,00

EQUIPOS		Vida Útil	Depreciación anual
Equipos de refrigeración	\$4.750.000,00	10	\$475.000,00
Equipos de cocina	\$1.805.000,00	10	\$180.500,00
Equipos de entretenimiento	\$2.223.000,00	10	\$222.300,00
Equipos del spa	\$133.000,00	10	\$13.300,00
Equipo de limpieza	\$950.000,00	10	\$95.000,00
Equipos de recepción	\$38.000,00	10	\$3.800,00
Hardware	\$2.280.000,00	10	\$228.000,00
TOTAL DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS			\$1.217.900,00
TOTAL DEPRECIACIONES			\$2.063.400,00

Fuente: elaboración propia a diciembre 2022

Fuentes de financiamiento

Los recursos financieros que cuenta el negocio son:

- Un Capital Propio del 60%, este es un buen indicador de la estructura y la situación financiera de Essencial Hotel y Spa para afrontar gastos extraordinarios.
- Y el 40% restante, solicitó un préstamo de inversión productiva¹⁹, con una tasa nominal fija (TNA) 74.5% anual Tasa efectiva anual (TEA) 106.02%

5.4.3 Consideraciones para el cálculo de flujos de fondo

El flujo de fondos es un análisis financiero que mide la cantidad de efectivo que entra y sale de un negocio en un período determinado de tiempo. En el caso del hotel Essencial, se calcula el flujo de fondos de la siguiente manera:

¹⁹ Cartera comercial. Evaluación crediticia y al previo cumplimiento de requisitos comerciales, legales y a las condiciones de contratación de Banco Galicia. (1) Tasa Nominal Anual fija (TNA): 74,50%. Tasa Efectiva Anual (TEA): 106,02%. Costo Financiero Total Efectivo Anual (CFTEA) sin IVA: 106,08%. Costo Financiero Total Efectivo Anual (CFTEA) + IVA: 121,79 %. Plazo de hasta 12 meses.

- Identificando las fuentes de ingresos: esto incluiría las tarifas por habitación, los ingresos por servicios, como restaurantes y bares, y cualquier otra fuente de ingresos relacionada con el hotel.
- Identificando los gastos: esto incluiría costos de personal, suministros, alquiler, servicios públicos, impuestos y cualquier otro costo relacionado con el hotel. Este punto ya se encuentra desarrollado

Luego se calcula de las entradas y salidas de efectivo: restando los gastos totales de los ingresos totales para determinar el flujo neto de efectivo.

Al tratarse de un hotel se considera necesario analizar escenarios alternativos ya que la demanda fluctúa dependiendo las temporadas y no es constante todos los meses del año. Por ello se estudiarán los resultados económicos de lograr ventas por debajo y por arriba del % de ocupación esperada. Así se trabajará con 3 escenarios: el negativo que consiste en tener un 40% de ocupación, el neutro que consiste en tener un 60%, y uno positivo de tener un 80%. La construcción de los escenarios permitirá conocer claramente con los distintos niveles de ocupación las ganancias del negocio.

Para la construcción de los flujos de fondos de cada uno de estos escenarios se han tenido en cuenta lo siguiente:

El horizonte de tiempo es de 5 años. En ese plazo se estima que la inflación acumulada podría aumentar en un 90% anual. Así, los distintos precios se actualizan anualmente según dicha tasa de inflación acumulada.

La tasa salarial durante los últimos años se ha encontrado por debajo de la tasa de inflación acumulada para el periodo anterior. El incremento acordado entre la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos (UTHGRA), cerró un aumento extra para sus trabajadores hasta mayo del 2023. Los gastronómicos y hoteleros ya habían acordado en las negociaciones 2022/2023 una suba del 60% en mayo del año pasado, a lo que se sumó un 18% en septiembre. Los trabajadores del rubro alcanzarán una suba interanual del 78%. Debido a esta situación, se ha supuesto que ese porcentaje se mantendrá a lo largo de los próximos cinco años como tasa de actualización anual del personal.

El incremento de los valores de servicios públicos es absorbido por el Estado en su mayoría. Por ello, para fines prácticos estos se estiman un 80% respectivamente.

Con respecto a la parte impositiva, la S.A.S. debe presentar el Impuesto a las Ganancias y estarán sujetas a una alícuota del 30% para los ejercicios iniciados a partir del 01/01/2018 y para los ejercicios fiscales que se inicien desde el 01/01/2020 resultará aplicable la alícuota del 25%. Adicionalmente las SAS tienen que pagar IVA (pueden diferir el pago en el tiempo) e Ingresos Brutos. Por no tratarse de una sociedad comprendida en la ley 19550, no se encuentra obligada frente al impuesto a los Bienes Personales, sino sus accionistas. Con todo lo mencionado antes, los valores se conservarán inalterables a lo largo de los próximos 5 años.

Con respecto a las fuentes de ingreso, se explicitan aquellos que tienen que ver con el nivel de ocupación del hotel, estos son; la venta de los servicios del spa, un 60% de los huéspedes concurren sobre el nivel de la ocupación, las ventas del restaurante y cafetería, un 80% de los huéspedes adquieren esos servicios, y por último, el servicio de lavandería, sólo un 30% de los huéspedes recurre a este servicio, de este modo se quedan explicadas las contribuciones de cada uno de los servicios que presta el hotel.

La inversión inicial fue cubierta en parte a través del aporte de los socios y además con un préstamo, el cual deberá amortizarse durante los próximos 5 años.

Y finalmente, para evaluar el proyecto se considerará una tasa de costo de capital del 98.5%. Esta es la tasa nominal anual (TNA) aplicada a los plazos fijos de 365 días en el Banco Nación. La tasa se considera debido a que es la alternativa de inversión que requiere menos esfuerzo de gestión, por lo que el proyecto debe, al menos, generar ese rendimiento anual.

Escenario pesimista

El primer escenario para presentar es el pesimista, en este se considera que durante los 5 años tendrá un 40% de ocupación. En la Tabla 29 se pueden observar los flujos de este escenario.

Cabe mencionar que si este fuera el caso en los próximos años el negocio no alcanzaría a cubrir sus costos y terminaría operando a pérdidas. Por lo tanto, al evaluar el proyecto utilizando los criterios financieros, se determina que no es viable en las condiciones actuales y, por lo tanto, no debería ser aceptado.

Calculando el valor actual neto se obtiene un resultado de **-\$17.636.939,62** negativos, es decir pérdidas, al ser un valor menor a cero el negocio debe cerrar. En el caso de la tasa interna de retorno es de 72%, si bien es un número alto, recordemos que para evaluar el proyecto se consideraba una tasa de costo de capital del 98.5% y el resultado que nos da es menor a la tasa nominal anual (TNA) aplicada a los plazos fijos de 365 días en el banco Nación, por ello, el negocio de inversión debe finalizar o reformular las estrategias para conseguir un margen mínimo de rentabilidad para la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Para más detalle en el Anexo 3 se encuentra la evolución de los ingresos por venta durante los 5 años para este escenario, éstos inciden en el resultado a obtener por el hotel.

Tabla 29. Escenario negativo con un 40% de demanda

FF INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5
Inversión		-\$52.139.500,00				
INGRESOS TOTALES	\$ -	\$99.929.700,00	\$189.866.430,00	\$360.746.217,00	\$685.417.812,30	\$1.302.293.843,37
COSTOS TOTALES	\$ -	\$79.883.880,00	\$151.779.372,00	\$288.380.806,80	\$547.923.532,92	\$1.041.054.712,55
Costos fijos		\$63.083.880,00	\$119.859.372,00	\$227.732.806,80	\$432.692.332,92	\$822.115.432,55
Costos variables		\$16.800.000,00	\$31.920.000,00	\$60.648.000,00	\$115.231.200,00	\$218.939.280,00
RDO NETO	\$ -	\$20.045.820,00	\$38.087.058,00	\$72.365.410,20	\$137.494.279,38	\$261.239.130,82
DEPRECIACIONES	\$ -	-\$2.063.400,00	-\$2.063.400,00	-\$2.063.400,00	-\$2.063.400,00	-\$2.063.400,00
RDO.ANTES DE IMP.	\$ -	\$17.982.420,00	\$36.023.658,00	\$70.302.010,20	\$135.430.879,38	\$259.175.730,82
I.G.	\$ -	-\$5.394.726,00	-\$10.807.097,40	-\$21.090.603,06	-\$40.629.263,81	-\$77.752.719,25
RDO.DESP.IMP.	\$ -	\$12.587.694,00	\$25.216.560,60	\$49.211.407,14	\$94.801.615,57	\$181.423.011,58
DEPRECIACIONES	\$ -	\$2.063.400,00	\$2.063.400,00	\$2.063.400,00	\$2.063.400,00	\$2.063.400,00
FF OPERACIONES	\$ -	\$14.651.094,00	\$27.279.960,60	\$51.274.807,14	\$96.865.015,57	\$183.486.411,58
PRÉSTAMO	\$1.500.000,00	-\$51.500,00	-\$51.500,00	-\$51.500,00	-\$51.500,00	-\$51.500,00
FLUJO DE FONDOS	-\$50.639.500,00	\$14.599.594,00	\$27.228.460,60	\$51.223.307,14	\$96.813.515,57	\$183.434.911,58
VAN		-\$17.636.939,62				
TIR		72%				

Fuente: elaboración propia a diciembre 2022

Escenario neutro

En este segundo escenario se considera que durante los 5 años tendrá un 60% de ocupación. En la Tabla 30 se pueden observar los flujos de este escenario.

Calculando el valor actual neto se obtiene un resultado de \$154.180.294,12 positivos, es decir ganancias, al ser un valor mayor a cero el negocio debe continuar. En el caso de la tasa interna de retorno es de 229%, si bien es un número alto, recordemos que para evaluar el proyecto se consideraba una tasa de costo de capital del 98.5% y el resultado que nos da es superior a la tasa nominal anual (TNA) aplicada a los plazos fijos de 365 días en el banco Nación, por ello, el negocio de inversión debe proseguir también bajo este criterio.

Para más detalle en el Anexo 4 se encuentra la evolución de los ingresos por ventas durante los 5 años, éstos inciden en el resultado a obtener por el hotel.

Tabla 30. Escenario neutro con un 60% de demanda

FF INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5
Inversión		-\$52.139.500,00				
INGRESOS TOTALES	\$ -	\$175.443.121,29	\$333.341.930,44	\$633.349.667,84	\$1.203.364.368,90	\$2.286.392.300,91
COSTOS TOTALES	\$ -	\$79.883.880,00	\$151.779.372,00	\$288.380.806,80	\$547.923.532,92	\$1.041.054.712,55
Costos fijos		\$63.083.880,00	\$119.859.372,00	\$227.732.806,80	\$432.692.332,92	\$822.115.432,55
Costos variables		\$16.800.000,00	\$31.920.000,00	\$60.648.000,00	\$115.231.200,00	\$218.939.280,00
RDO NETO	\$ -	\$95.559.241,29	\$181.562.558,44	\$344.968.861,04	\$655.440.835,98	\$1.245.337.588,36
DEPRECIACIONES	\$ -	-\$2.650.800,00	-\$2.650.800,00	-\$2.650.800,00	-\$2.650.800,00	-\$2.650.800,00
RDO.ANTES DE IMP.	\$ -	\$92.908.441,29	\$178.911.758,44	\$342.318.061,04	\$652.790.035,98	\$1.242.686.788,36
I.G.	\$ -	-\$27.872.532,39	-\$53.673.527,53	-\$102.695.418,31	\$195.837.010,79	\$372.806.036,51
RDO.DESP.IMP.	\$ -	\$65.035.908,90	\$125.238.230,91	\$239.622.642,73	\$848.627.046,77	\$1.615.492.824,87
DEPRECIACIONES	\$ -	\$2.650.800,00	\$2.650.800,00	\$2.650.800,00	\$2.650.800,00	\$2.650.800,00
FF OPERACIONES	\$ -	\$67.686.708,90	\$127.889.030,91	\$242.273.442,73	\$851.277.846,77	\$1.618.143.624,87
PRÉSTAMO	\$1.500.000,00	-\$51.500,00	-\$51.500,00	-\$51.500,00	-\$51.500,00	-\$51.500,00
FLUJO DE FONDOS	-\$50.639.500,00	\$67.635.208,90	\$127.837.530,91	\$242.221.942,73	\$851.226.346,77	\$1.618.092.124,87
VAN	\$154.180.294,12					
TIR	229%					

Escenario positivo

En este último escenario se considera que durante los 5 años tendrá un 80% de ocupación. En la Tabla 31 se pueden observar los flujos de este escenario.

Calculando el valor actual neto se obtiene un resultado de \$199.239.339,88 positivos, es decir ganancias, al ser un valor mayor a cero el negocio debe continuar. En el caso de la tasa interna de retorno, esta es de **298%**, si bien es un número alto, recordemos que para evaluar el proyecto se consideraba una tasa de costo de capital del 98.5% y el resultado que nos da es 3 veces superior a la tasa nominal anual (TNA) aplicada a los plazos fijos de 365 días en el banco Nación, por ello, el negocio debe proseguir también bajo este criterio. Este escenario es el más beneficioso de los analizados.

Para más detalle en el Anexo 5 se encuentra la evolución de los ingresos por venta durante los 5 años, éstos inciden en el resultado a obtener por el hotel.

Tabla 31. Escenario positivo con un 80% de demanda

FF INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5
Inversión		-\$52.139.500,00				
INGRESOS TOTALES	\$ -	\$233.924.161,71	\$444.455.907,26	\$844.466.223,79	\$1.604.485.825,20	\$3.048.523.067,88
COSTOS TOTALES	\$ -	\$79.883.880,00	\$151.779.372,00	\$288.380.806,80	\$547.923.532,92	\$1.041.054.712,55
Costos fijos		\$63.083.880,00	\$119.859.372,00	\$227.732.806,80	\$432.692.332,92	\$822.115.432,55
Costos variables		\$16.800.000,00	\$31.920.000,00	\$60.648.000,00	\$115.231.200,00	\$218.939.280,00
RDO NETO	\$ -	\$154.040.281,71	\$292.676.535,26	\$556.085.416,99	\$1.056.562.292,28	\$2.007.468.355,33
DEPRECIACIONES	\$ -	-\$2.063.400,00	-\$2.063.400,00	-\$2.063.400,00	-\$2.063.400,00	-\$2.063.400,00
RDO.ANTES DE IMP.	\$ -	\$151.976.881,71	\$290.613.135,26	\$554.022.016,99	\$1.054.498.892,28	\$2.005.404.955,33
I.G.	\$ -	-\$45.593.064,51	-\$87.183.940,58	-\$166.206.605,10	-\$316.349.667,68	-\$601.621.486,60
RDO.DESP.IMP.	\$ -	\$106.383.817,20	\$203.429.194,68	\$387.815.411,89	\$738.149.224,59	\$1.403.783.468,73
DEPRECIACIONES	\$ -	\$2.063.400,00	\$2.063.400,00	\$2.063.400,00	\$2.063.400,00	\$2.063.400,00
FF OPERACIONES	\$ -	\$108.447.217,20	\$205.492.594,68	\$389.878.811,89	\$740.212.624,59	\$1.405.846.868,73
PRÉSTAMO	\$1.500.000,00	-\$51.500,00	-\$51.500,00	-\$51.500,00	-\$51.500,00	-\$51.500,00
FLUJO DE FONDOS	-\$50.639.500,00	\$108.395.717,20	\$205.441.094,68	\$389.827.311,89	\$740.161.124,59	\$1.405.795.368,73
VAN	\$199.239.339,88					
TIR	298%					

Habiendo realizado el análisis de los tres escenarios se procede a sintetizar en la Tabla 32 los resultados de los criterios de decisión financiero aplicados a cada escenario.

Tabla 32. Resultados del análisis financiero de los 3 escenarios

Criterios	Escenarios		
	Pesimista 40%	Neutro 60%	Positivo 80%
VAN	-\$17.636.940	\$154.180.294	\$199.239.340
TIR	72%	229%	298%

Fuente: elaboración propia a diciembre 2022

Referencia:

VAN: valor neto actual

TIR: tasa interna de retorno

Luego de haber analizado los tres escenarios aplicando diversos criterios de decisión financiera, puede decirse que en el caso de alcanzarse un nivel de demanda menor a 40% en el primer año (escenario pesimista) el negocio obtendría pérdidas, de modo que el hotel debería reformular sus estrategias para obtener una rentabilidad mínima y con los años maximizar dicho margen. Para el segundo escenario (escenario neutro) el hotel logra cubrir sus costos y genera un margen de beneficio positivo, claro está manteniendo un nivel de demanda de más del 60% durante todo el año. Si se obtuviese una demanda del 80% anual (escenario positivo) el hotel obtendrá ganancias significativas en cada uno de los 5 años, por lo que el negocio tendría un amplio margen de rentabilidad.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio para Essencial Hotel y Spa es el nivel de operación en el que los ingresos totales son iguales a los costos totales, lo que significa que el hotel no está generando ganancias ni pérdidas.

Este se puede calcular usando la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / (\text{Precio de venta por unidad} - \text{Costo variable unitario})$$

El punto de equilibrio del hotel también puede ser obtenido a través de la fórmula del margen de contribución unitario, que es el precio unitario del servicio menos sus costos variables unitarios. Dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución unitario se puede determinar el número de unidades necesarias para cubrir los costos fijos y alcanzar el punto de equilibrio.

O también se puede obtener de esta forma: $\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos totales} / (1 - \text{Costos Variables Totales} / \text{Ventas Totales})$



El punto de equilibrio es importante porque permite determinar cuánto debe vender el hotel para cubrir los costos y generar ganancias. Por encima del punto de equilibrio, el hotel estará generando ganancias, mientras que, por debajo del punto de equilibrio, estará generando pérdidas.

En la Tabla 33, se puede visualizar en detalle, bajo un escenario de 60% de demanda anual, que el punto de equilibrio en pesos es de \$69.764.341,00, esto quiere decir que debe vender como mínimo ese valor para cubrir sus costos operativos, lo mismo, pero en porcentaje refleja ese 40%, que se traduce que en cada 100 pesos que yo invierta en mi negocio, 40 pesos se destinan a cubrir todos los costos. Este punto de equilibrio bajo que se obtuvo refleja que el negocio es rentable.

Tabla 33. Punto de equilibrio

	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES	\$175.443.121,29	\$333.341.930,44	\$633.349.667,84	\$1.203.364.368,90	\$2.286.392.300,91
Costos fijos	\$63.083.880,00	\$119.859.372,00	\$227.732.806,80	\$432.692.332,92	\$822.115.432,55
Costos variables	\$16.800.000,00	\$31.920.000,00	\$60.648.000,00	\$115.231.200,00	\$218.939.280,00
COSTOS TOTALES	\$79.883.880,00	\$151.779.372,00	\$288.380.806,80	\$547.923.532,92	\$1.041.054.712,55
PUNTO DE EQUILIBRIO \$	\$69.764.341,00	\$132.552.247,89	\$251.849.270,99	\$478.513.614,89	\$909.175.868,29
PUNTO DE EQUILIBRIO %	40%	40%	40%	40%	40%

Fuente: elaboración propia a diciembre 2022

Como conclusión, el hecho de estar en una industria con una demanda relativamente fluctuante debido a las temporadas de turismo en este capítulo se construyeron los flujos de fondos bajo 3 escenarios. Esto se realizó con el fin de conocer la situación ante cambios drásticos en las ventas. Para poder armar los distintos flujos, se desarrolló la estructura de costos variables y fijos, como también de la inversión necesaria para poner en marcha el hotel. Adicionalmente se proyectaron las ventas bajo escenarios en un horizonte de tiempo de 5 años. Luego se aplicaron criterios de análisis financiero; la primera fue la VNA (Valor Neto Actual) y luego la TIR (tasa interna de retorno).

Luego se desarrolló el punto de equilibrio del negocio, obteniendo un valor de \$69.764.341,00 pesos, este valor refleja el 40% sobre las ventas totales, el cual corresponde al valor de los costos que se incurren y se deben cubrir para hacer del negocio rentable. Todo valor superior a este punto de equilibrio, el hotel estará obteniendo ganancias, mientras que, por debajo del punto de equilibrio, estará generando pérdidas.

CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente trabajo consistió en elaborar un plan de negocios que oriente a Essencial Hotel y Spa para alcanzar sus metas a través de un análisis y evaluación de las operaciones del hotel. Se buscó optimizar el uso de los recursos y considerar los factores del entorno con sus niveles de impacto para el éxito del negocio. El objetivo mencionado ha sido alcanzado a lo largo del desarrollo del trabajo.

Para que la empresaria cuente con información oportuna, se analizó el macroentorno a través del análisis PESTEL, el análisis reveló que, mientras los factores económicos y legales presentan desafíos como el aumento de precios y altos impuestos, generando incertidumbre y obstaculizando el crecimiento del hotel, los factores sociales, tecnológicos y ecológicos son una oportunidad para obtener ventaja competitiva. La evolución de los estilos de vida y el creciente interés por el medio ambiente hacen de Mendoza un destino atractivo, mientras que la tecnología y la popularidad de los dispositivos electrónicos simplifican el proceso de compra, lo que es una ventaja para el hotel.

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de la industria en la que se encuentra Essencial Hotel y Spa. Se determinó que el negocio pertenece a un segmento fragmentado, donde la presencia de competidores es limitada y los márgenes de rentabilidad son variables e inestables debido a las fluctuaciones en la demanda. Para fortalecer su posición en el segmento, se buscó una consolidación en la industria y una especialización que permita diferenciarse de la competencia. Esto se logró a través de estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, todas ellas alineadas con la visión del negocio.

Posteriormente, se realizó un estudio exhaustivo de las variables de la industria a través del modelo de Michael Porter, ya que la existencia de la competencia en la industria está influenciada por 5 fuerzas que desempeñan diferentes papeles en el negocio y pueden afectar o perjudicar la continuidad de esta organización. La evaluación general de la industria arrojó un resultado final de 2.96 en una escala que va del 1 al 5. Esto sugiere que la industria hotelera es de calificación neutral en la actualidad, y existen factores que la hacen poco atractiva para entrar en ella, como la intensa competencia y la disponibilidad de alternativas para alojarse en Mendoza. Además, el análisis respondió varias preguntas planteadas al inicio. En cuanto a las barreras de entrada en la industria hotelera, se puede mencionar que la identificación de la marca, el capital inicial requerido y los efectos de la experiencia y el aprendizaje en la industria forman una barrera sólida para los nuevos entrantes. Y el poder de negociación de los proveedores hace que la industria sea atractiva debido a la gran cantidad de proveedores disponibles y a bajos costos de cambio, mientras que el poder de negociación de los clientes es moderado, ya que el número de clientes es importante y el costo de cambio es bajo debido a la amplia disponibilidad de sustitutos, lo que significa que destacarse entre la

competencia es responsabilidad del hotel sin afectar la calidad en el servicio. Actualmente, existe una fuerte rivalidad entre competidores debido a que el número de éstos es alto y la industria está en crecimiento, lo que genera una competencia feroz y agresiva por tener una mayor participación en el mercado.

Más adelante, en el plan estratégico del negocio se vinculan las variables desarrolladas en el análisis Pestel y Porter a través de la matriz Foda, donde se obtuvo que el hotel debe aprovechar la gran variedad de sitios turísticos, tanto en la ciudad como en sus alrededores en Mendoza, así también, los grandes eventos como la Fiesta Nacional de la Vendimia y diversas fiestas y recitales que se llevan a cabo durante el año en la provincia, del mismo modo, la tendencia de viajar y conocer lugares más relacionados a la naturaleza para crear nuevas experiencias. Todo ello se puede lograr si se consolidan las fortalezas del negocio, incrementando la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, comunicando la buena ubicación, el precio competitivo y el compromiso por ofrecer siempre lo mejor a los huéspedes que poseen. De este modo se logrará superar las debilidades como; la falta de expertise de los trabajadores con las nuevas tecnologías y se contará con un correcto know how de los procesos del negocio, controlando así los procesos y obteniendo mayores niveles de rentabilidad para neutralizar las amenazas que existiesen en el ambiente.

En esa misma línea, este plan permite alcanzar la visión y la misión propuestas por medio de los planes funcionales, los cuales permiten que el hotel sea reconocido dentro de su categoría en la ciudad de Mendoza, como confortable y brindando una excelente calidad en sus productos y servicios, cuidando hasta los mínimos detalles para el disfrute de los huéspedes y sus mascotas.

Considerando todo el análisis realizado hasta ahora, se desarrollaron planes para cada una de las áreas del hotel, éste busca incrementar los volúmenes de ventas por mostrador, por medio de agencias y satisfacer a los huéspedes, todo ello se logra a través del plan de marketing el cual permite atender a los segmentos, familias, grupos de amigos y adultos a través del marketing diferenciado ofreciendo experiencias únicas y memorables a sus huéspedes por medio de servicios personalizados, ofreciendo servicios adicionales y proporcionando ambientes acogedores. Este plan propone una correcta mezcla de marketing mix para cada uno de los segmentos que se busca atender.

El plan de operaciones permite conseguir un incremento en la tasa de ocupación, mejorar la calidad de los productos y servicios por medio de una correcta selección y evaluación de los proveedores para convertirse en verdaderos socios estratégicos, así como también establecer programas de mantenimiento y minimizar el stock. Todo lo mencionado, se logra por medio de este plan a través del conocimiento de cada una de las actividades del negocio y la contribución de ellas para la creación de valor. Las herramientas que permiten conocer las operaciones del negocio y representar gráficamente el proceso de prestación de servicio, son el diagrama de flujo y el blueprint, este último permite detectar fallas o puntos de dolor, para realizar acciones correctivas inmediatas, así como también detectar los puntos de riesgos que existiesen en el negocio, neutralizando a través de acciones preventivas.

Dentro del plan de recursos humanos se alcanza distintos objetivos como; fortalecer las capacitaciones, minimizar los índices de rotación del personal, y aumentar los planes de recompensa para satisfacer a los clientes internos, todos estos objetivos se consiguen con la ejecución de este plan. Esto implica que se deben seguir las estrategias de reclutamiento, selección y capacitación para minimizar los índices, así también se debe seguir las estrategias de motivación y desarrollo del personal para que el mismo se sienta parte del negocio, sin descuidar las políticas de remuneraciones y recompensas para cumplir además con el objetivo de aumentar la dotación del personal en el hotel, esto es así, porque la demanda incrementa así como también la responsabilidad del negocio por satisfacer correctamente la necesidades y requerimientos de los huéspedes. También se presenta una propuesta de organigrama, en el cual se describe la estructura y sus funciones bajo unidades funcionales, esto permite una visión general de la estructura. Este debe ser actualizado y debe estar acompañado de manuales de procedimientos y funciones. Este plan facilita el diseño de los mismos para que cada miembro conozca sus tareas y responsabilidades dentro de la organización.

En el plan financiero se combinan todos los otros planes desarrollados anteriormente para Essencial Hotel y Spa. Éste permite tener una base sólida para la toma de decisiones por ello se consideraron distintos niveles de demanda; 40%, 60% y 80% bajo tres escenarios, de los resultados obtenidos, se puede destacar que, en el primer escenario, se obtiene una VAN negativa esto indica que el negocio con ese nivel de demanda está en pérdida, lo cual hace que esta situación sea insostenible en el tiempo y lo mejor sea modificar los objetivos y estrategias. En el segundo escenario, con una demanda de 60% se obtiene una VAN positiva al igual que la TIR, esto indica que bajo ese nivel de demanda el negocio puede continuar con sus actividades y hacer frente a los costos operativos. En el último escenario, con una demanda de 80% y con valor actual neto de \$199.239.339,88 positivos, es decir ganancias, y una tasa interna de retorno del 298%, esto indica que el negocio bajo esta demanda obtiene grandes beneficios económicos. Adicionalmente para conocer cuál es el valor mínimo que el hotel debe vender para hacer frentes a sus costos operativos, se desarrolló el punto de equilibrio, obteniendo un valor de \$69.764.341,00 pesos anuales, este valor refleja el 40% sobre las ventas totales, el cual corresponde al valor de los costos que se incurren y se deben cubrir para hacer del negocio rentable. El hotel cuenta con las condiciones necesarias para ser un negocio rentable y competitivo en la industria hotelera de Mendoza.

En definitiva, se recomienda la implementación del plan de negocios presentado en este trabajo de investigación ya que es una herramienta clave para el éxito y la continuidad a futuro de Essencial Hotel y Spa porque este éxito depende de la capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios en el mercado y en el entorno. Por lo tanto, es fundamental monitorear y evaluar constantemente el desempeño del negocio a través de las herramientas desarrolladas en este trabajo, como también los indicadores mencionados para cada una de las áreas funcionales y ajustar los cursos de acción cuando sea necesario para garantizar sostenibilidad del negocio a largo plazo.

REFERENCIAS

- AFIP. (2022). *Informe mensual de recaudación tributaria*. Argentina.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2022). Obtenido de <https://cace.org.ar/estadisticas/>
- Chase, R. B., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones: Producción y cadena de suministro*. México: McGRAW-HILL.
- Ciudad de Mendoza. (24 de October de 2022). *¡La Capital Internacional del Vino cumple 35 años! – Ciudad de Mendoza*. Recuperado el 20 de December de 2022, de Ciudad de Mendoza: <https://ciudaddemendoza.gob.ar/2022/10/24/la-capital-internacional-del-vino-cumple-35-anos/>
- Ciudad, M. (2022). Obtenido de <https://ciudaddemendoza.gob.ar/2022/07/18/la-ciudad-supero-el-90-de-ocupacion-hotelera-con-un-gran-abanico-de-propuestas-culturales-artisticas-y-gastronomicas/>
- El Portal de Mendoza*. (2022). Obtenido de <http://elportaldemendoza.com/blog/mendoza-hoteles/>
- ENACOM. (2022). Obtenido de https://www.enacom.gob.ar/institucional/un-paso-decisivo-para-la-llegada-del-5g-a-la-argentina_n4236
- Hax, A., & Majluf, N. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo*.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- ICES. (2022). Obtenido de <https://www.uncuyo.edu.ar/ices/riesgos-naturales>
- INDEC. (2022). *Cuentas nacionales*. Argentina.
- INDEC. (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Argentina.
- INDEC. (2022). *Trabajo e ingresos*. Argentina.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México.
- La vendimia es la 2ª fiesta nacional de cosecha más grande del mundo*. (11 de October de 2011). Recuperado el 20 de December de 2022, de La Nueva Provincia:

<https://www.lanueva.com/nota/2011-10-11-21-58-0-la-vendimia-es-la-2-fiesta-nacional-de-cosecha-mas-grande-del-mundo>

Mendoza, C. d. (2022). *ciudaddemendoza*. Obtenido de <https://ciudaddemendoza.gob.ar/2022/11/28/la-capital-internacional-del-vino-celebro-su-35-aniversario%EF%BF%BC/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación. (2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/control/rsu#:~:text=En%20Argentina%2C%20el%20manejo%20de,minimizaci%C3%B3n%20en%20la%20generaci%C3%B3n%20y>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación. (2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/que-es-el-cambio-climatico>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación. (2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/erradicacion-de-basurales>

Ministerio de Cultura y Turismo. (2020). Recuperado el 20 de December de 2022, de Gobierno de Mendoza: <https://www.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/20/2020/10/PROTOCOLO-PARA-TURISMO-INTERNO-DDJJ.pdf>

Ministerio de Cultura y Turismo. (2020). Obtenido de <https://www.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/20/2020/10/PROTOCOLO-PARA-TURISMO-INTERNO-DDJJ.pdf>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación. (2022). *Info LEG*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/texact.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, P. (2022). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/50000-54999/53159/norma.htm>

Ministerio de Turismo y Deportes, G. (2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/larutanatural>

Ministerio de Turismo y Deportes, G. (2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/50-destinos>

Mundo, L. V. (2011). *La Nueva*. Obtenido de <https://www.lanueva.com/nota/2011-10-11-21-58-0-la-vendimia-es-la-2-fiesta-nacional-de-cosecha-mas-grande-del-mundo>

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Grupo editorial patria.

Porter, M. (1980). *Estregetia Competitiva*. México.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*.

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*.

Prensa del Gobierno de Mendoza. (2022). Obtenido de <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/mendoza-es-la-nueva-capital-iberoamericana-de-gastronomia-y-vino-2023/>

Prensa Gobierno de Mendoza. (23 de November de 2022). *Mendoza es la nueva Capital Iberoamericana de Gastronomía y Vino 2023 : Prensa Gobierno de Mendoza*. Recuperado el 20 de December de 2022, de Gobierno de Mendoza: <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/mendoza-es-la-nueva-capital-iberoamericana-de-gastronomia-y-vino-2023/>



SITIOS WEB CONSULTADOS

- <https://www.essencialhotelspa.com/#servicios>
- <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes>
- <https://mendoza.tur.ar/>
- <http://www.uthgra.org.ar/>
- <https://www.fehgra.org.ar/>
- <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/control/rsu>
- <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19>
- <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19#2>
- <http://elportaldemendoza.com/blog/mendoza-hoteles/>
- <https://www.mendoza.gov.ar/turismo/>
- www.turismo.mendoza.gov.ar
- http://www.crecemype.pe/1_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf
- <https://www.booking.com/hotel/ar/essencial-amp-spa.es-ar>
- <https://mendoza.tur.ar/noticias-de-viaje/el-presupuesto-2023-para-cultura-y-turismo-superara-los-3-500-millones/>
- <https://www.pxsol.com/blog/hotel-summit-mendoza-2022>
- https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/contratar-director-de-operaciones/?source_page=BlogPost&source_detail=Featured%20Card
- <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469003.pdf>
- <https://www.crehana.com/blog/negocios/service-blueprint/>
- https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/administracion-personal/?source_page=BlogPost&source_detail=Featured%20Card



ANEXOS

Anexo 1. Estatuto modelo de la SAS (Sociedad por Acciones Simplificada)



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional

2017 - Año de las Energías

Formulario Estatuto Libre

S.A.S.

Número:

Referencia: Prueba FOELS

ANEXO A 2

Instrumento Constitutivo de “La Primera SAS”. -

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina, el día 31/08/2017 comparece/n el/los señor/es Milena Kafka, DU - DOCUMENTO UNICO N.º 4990207, CUIL/CUIT/CDI N.º 27049902072, de nacionalidad argentina, nacido el 15/09/1979, profesión: Contadora, estado civil: Casado/a, con domicilio en la calle Av de Mayo 456 8, CABA, CABA

La Merceditas con sede social Rodríguez Peña 102, CABA, en la jurisdicción de CABA, quien declara bajo juramento no encontrarse comprendida en ninguno de los supuestos previstos por el artículo 299 de la Ley General de Sociedades W 19.550, representada por el/los Sr/es. Luis Hadfield CUIL/CUIT/CDI N.º 24214178725 inscripta el 01/12/1999 en el Registro Público bajo el número/matrícula 1234 y resuelve/n constituir una Sociedad por Acciones Simplificada de conformidad con las siguientes:

I. ESTIPULACIONES:

ARTÍCULO PRIMERO. Denominación y Domicilio: La sociedad se denomina “La Primera SAS” y tiene su domicilio legal en jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires,



pudiendo establecer agencias, sucursales y todo tipo de establecimiento o representación en cualquier otro lugar del país o del extranjero.

ARTÍCULO SEGUNDO. Duración: El plazo de duración de la sociedad es de noventa y nueve años, contados a partir de la fecha de su constitución. Dicho plazo podrá ser prorrogado por decisión de los socios.

ARTÍCULO TERCERO. Objeto: La sociedad tiene por objeto dedicarse, por cuenta propia o ajena, o asociada a terceros, dentro o fuera del país la creación, producción, intercambio, fabricación, transformación, comercialización, intermediación, representación, importación y exportación de bienes materiales, incluso recursos naturales, e inmateriales y la prestación de servicios, relacionados directa o indirectamente con las siguientes actividades: (a) Agropecuarias, avícolas, ganaderas, pesqueras, tamperas y vitivinícolas; (b) Comunicaciones, espectáculos, editoriales y gráficas en cualquier soporte; (c) Culturales y educativas; (d) Desarrollo de tecnologías, investigación e innovación y software; (e) Gastronómicas, hoteleras y turísticas; (f) Inmobiliarias y constructoras; (g) Inversoras, financieras y fideicomisos; (h) Petroleras, gasíferas, forestales, mineras y energéticas en todas sus formas; (i) Salud, y (j) Transporte.

La sociedad tiene plena capacidad de derecho para realizar cualquier acto jurídico en el país o en el extranjero, realizar toda actividad lícita, adquirir derechos y contraer obligaciones. Para la ejecución de las actividades enumeradas en su objeto, la sociedad puede realizar inversiones y aportes de capitales a personas humanas y/o jurídicas, actuar como fiduciario y celebrar contratos de colaboración; comprar, vender y/o permutar toda clase de títulos y valores; tomar y otorgar créditos y realizar toda clase de operaciones financieras, excluidas las reguladas por la Ley de Entidades Financieras y toda otra que requiera el concurso y/o ahorro público.

ARTÍCULO CUARTO. Capital: El Capital Social es de \$ 40000, representando por igual cantidad de acciones ordinarias escriturales, de \$ 1 (pesos uno), valor nominal cada una y con derecho a un voto por acción. El capital social puede ser aumentado por decisión de los socios conforme lo dispone el artículo 44 de la Ley N° 27.349.

Las acciones escriturales correspondientes a futuros aumentos de capital podrán ser ordinarias o preferidas, según lo determine la reunión de socios. Las acciones preferidas podrán tener derecho a un dividendo fijo preferente de carácter acumulativo o no, de acuerdo a las condiciones de emisión. Podrá acordársele también una participación adicional en las ganancias líquidas y realizadas y reconocérsele prioridad en el reembolso del capital, en caso de liquidación. Cada acción ordinaria conferirá derecho de uno a cinco votos según se resuelva al emitirlas. Las acciones preferidas podrán emitirse con o sin derecho a voto, excepto para las materias incluidas en el artículo 244, párrafo cuarto, de la Ley General de Sociedades N° 19.550, sin perjuicio de su derecho de asistir a las reuniones de socios con voz.



ARTÍCULO QUINTO. Mora en la integración. La mora en la integración de las acciones suscriptas se producirá al sólo vencimiento del plazo. La sociedad podrá optar por cualquiera de las alternativas previstas en el artículo 193 de la Ley General de Sociedades N° 19.550.

ARTÍCULO SEXTO: Transferencia de las acciones: La transferencia de las acciones es libre, debiendo comunicarse la misma a la sociedad.

ARTÍCULO SÉPTIMO: Órgano de administración. La administración y representación de la sociedad está a cargo de una o más personas humanas, socios o no, cuyo número se indicará al tiempo de su designación, entre un mínimo de uno (1) y un máximo de cinco (5) miembros. La administración de la

sociedad tiene a su cargo la representación de la misma. Si la administración fuera plural, los administradores la administrarán y representarán en forma indistinta. Duran en el cargo por plazo indeterminado. Mientras la sociedad carezca de órgano de fiscalización deberá designarse, por lo menos, un administrador suplente. Durante todo el tiempo en el cual la sociedad la integre un único socio, éste podrá ejercer las atribuciones que la ley le confiere a los órganos sociales, en cuanto sean compatibles, incluida la administración y representación legal. Cuando la administración fuere plural, las citaciones a reunión del órgano de administración y la información sobre el temario, se realizarán por medio fehaciente. También podrá efectuarse por medios electrónicos, en cuyo caso, deberá asegurarse su recepción. Las reuniones se realizarán en la sede social o en el lugar que se indique fuera de ella, pudiendo utilizarse medios que permitan a los participantes comunicarse simultáneamente entre ellos. Para la confección del acta rigen las previsiones del tercer párrafo del artículo 51 de la Ley N° 27.349. Las resoluciones se adoptarán por mayoría absoluta de votos de los miembros presentes. Los administradores podrán autoconvocarse para deliberar sin necesidad de citación previa, en cuyo caso las resoluciones adoptadas serán válidas si asisten la totalidad de los miembros y el temario es aprobado por mayoría absoluta. Todas las resoluciones deberán incorporarse al Libro de Actas. Quien ejerza la representación de la sociedad obliga a ésta por todos los actos que no sean notoriamente extraños al objeto social.

ARTÍCULO OCTAVO: Órgano de Gobierno. Las reuniones de socios se celebrarán cuando lo requiera cualquiera de los administradores. La convocatoria de la reunión se realizará por medio fehaciente.

También puede realizarse por medios electrónicos, en cuyo caso deberá asegurarse su recepción. Las reuniones podrán realizarse en la sede social o fuera de ella, utilizando medios que les permitan a los socios y participantes comunicarse simultáneamente entre ellos, quedando sujetas a los requisitos del artículo 53, segundo párrafo, de la Ley N° 27.349. Las resoluciones que importen reformas al instrumento constitutivo o la disolución de la sociedad se adoptarán por mayoría absoluta de capital. Las resoluciones que no importen modificación del contrato, tales como la designación y la revocación de administradores, se adoptaran por mayoría de capital presente en la respectiva reunión. Aunque un socio representare el voto mayoritario para adoptar resoluciones en ningún caso se exigirá

el voto de otro socio. Sin perjuicio de lo expuesto, serán válidas las resoluciones sociales que se adopten por el voto de los socios, comunicado al órgano de administración a través de cualquier procedimiento que garantice su autenticidad, dentro de los diez (10) días de haberseles cursado consulta simultánea a través de un medio fehaciente o las que resulten de declaración escrita en la que todos los socios expresen el sentido de su voto. Cuando la sociedad tenga socio único las resoluciones del órgano de gobierno serán adoptadas por éste. Todas las resoluciones deberán incorporarse al Libro de Actas. Los socios podrán autoconvocarse y sus resoluciones serán válidas si se encontrara presente la totalidad del capital social y el orden del día fuera aprobado por unanimidad.

ARTÍCULO NOVENO: Órgano de Fiscalización. La sociedad prescinde de la sindicatura.

ARTÍCULO DÉCIMO: Ejercicio Social. El ejercicio social cierra el día 31 de diciembre de cada año, a cuya fecha se elaborarán los estados contables conforme a las normas contables vigentes. El órgano de administración deberá poner los estados contables a disposición de los socios, con no menos de quince (15) días de anticipación a su consideración por la reunión de socios.

ARTÍCULO UNDÉCIMO: Utilidades, reservas y distribución. De las utilidades líquidas y realizadas se destinarán: (a) el cinco por ciento (5%) a la reserva legal, hasta alcanzar el veinte por ciento (20%) del capital social; (b) el importe que se establezca para retribución de los administradores y síndicos y en su caso; (c) al pago de dividendos a las acciones preferidas en su caso; y (d) el remanente, previa deducción de cualquier otra reserva que los socios dispusieran constituir, se distribuirá entre los mismos en proporción a su participación en el capital social, respetando, en su caso, los derechos de las acciones preferidas.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO: Disolución y liquidación. Producida la disolución de la sociedad, la liquidación será practicada por el o los administradores actuando a estos efectos conforme lo establecido en el artículo séptimo del presente. Cancelado el pasivo, y reembolsado el capital respetando el derecho de las acciones preferidas en su caso, el remanente, si lo hubiera, se distribuirá entre los socios en proporción al capital integrado.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO: Solución de controversias. Cualquier reclamo, diferencia, conflicto o controversia que se suscite entre la sociedad, los socios, sus administradores y, en su caso, los miembros del órgano de fiscalización, cualquiera sea su naturaleza, quedará sometido a la jurisdicción de los tribunales ordinarios con competencia en materia comercial con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

II.DISPOSICIONES TRANSITORIAS: En este acto los socios acuerdan:

1. SEDE SOCIAL. Establecer la sede social en la calle Perú 143, 7 , de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

2. CAPITAL SOCIAL: El/los socios/s suscribe/n el 100% del capital social de acuerdo con el siguiente detalle: Milena Kafka, suscribe la cantidad de 20000 acciones ordinarias escriturales, de un peso valor nominal cada una y con derecho a un voto por acción.

La Merceditas, suscribe la cantidad de 20000 acciones ordinarias escriturales, de un peso valor nominal cada una y con derecho a un voto por acción.

El capital social se integra en un veinticinco por ciento (25%) en dinero efectivo, acreditándose tal circunstancia mediante la presentación de boleta de depósito del BNA, debiendo integrarse el saldo pendiente del capital social dentro del plazo máximo de dos (2) años, contados desde la fecha de constitución de la sociedad.

3. DESIGNACIÓN DE MIEMBROS DEL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN Y DECLARACIÓN

SOBRE SU CONDICIÓN DE PERSONA EXPUESTA POLÍTICAMENTE: Designar Administrador/es titular/es a: Francisco Sagan, DU - DOCUMENTO UNICO N° 11385351 CUIL/CUIT/CDI N° 20113853515 de nacionalidad argentina, nacido el 01/05/1989, con domicilio real en la calle Callao 563, CABA, CABA quien acepta el cargo que le ha sido conferido, constituye domicilio especial en la sede social y manifiesta bajo forma de declaración jurada que No es Persona Expuesta Políticamente, de conformidad a lo establecido en las Resoluciones de la Unidad de Información Financiera.

Administrador suplente a: Andrea Brahe, DU - DOCUMENTO UNICO N° 6497713 CUIL/CUIT/CDI N°

27064977135 de nacionalidad argentina, nacido el 15/05/1982, con domicilio real en la calle Alem 2100, Bahía Blanca, Buenos Aires quien acepta el cargo que le ha sido conferido, constituye domicilio especial en la sede social y manifiesta bajo forma de declaración jurada que No es Persona Expuesta Políticamente, de conformidad a lo establecido en las Resoluciones de la Unidad de Información Financiera.

La representación legal de la sociedad será ejercida por el/los administradores designados.

4. DECLARACIÓN JURADA DE BENEFICIARIO FINAL: Francisco Sagan, en mi carácter de representante legal declaro bajo juramento que no hay persona humana que posea el carácter de beneficiario final, en los términos del artículo 510 inciso 6 de la Resolución General N° 07/2015 de la Inspección General de Justicia.

5. PODER ESPECIAL. Otorgar poder especial a favor de Andrea Brahe, DU - DOCUMENTO UNICO N°6497713 para realizar conjunta, alternada o indistintamente todos los trámites legales de constitución e inscripción de la sociedad ante el Registro Público, con facultad de aceptar o proponer modificaciones a este instrumento constitutivo, incluyendo el nombre social, otorgar instrumentos

públicos y/o privados complementarios y proceder a la individualización de los libros sociales y contables ante el Registro Público. Asimismo, se los autoriza para realizar todos los trámites que sean necesarios ante entidades financieras, la Administración Federal de Ingresos Públicos (A.F.I.P.), Dirección General Impositiva, Administración Gubernamental de Ingresos Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (A.G.I.P.), Direcciones Generales de Rentas y Administración Nacional de Aduanas y/o todo otro organismo público o privado, quedando facultados incluso para solicitar la publicación del aviso en el diario de publicaciones legales.

Anexo 2. Cálculo del coeficiente del costo de personal

	Elementos del Costo del Personal	Básico	Cargas Patron.	SAC y Cont. Patron.	Total
Clases de concepto	Salario Básico	100%	26,40%	10,53%	136,93%
Conceptos Remunerativos	Adicionales (Horas extra, por título, por horario nocturno, por premios)	7%	2,64%	0,28%	9,92%
	Feridos	5%	1,32%	0,53%	6,85%
	Vacaciones	4%	1,06%	0,42%	5,48%
	Licencias Especiales	3%	0,79%	0,32%	4,11%
Conceptos No Remunerativos	Asignaciones familiares	2%	0%	0%	2,00%
	Indemnizaciones	1%	0%	0%	1,00%
	Beneficios sociales	4%	0%	0%	4,00%
COEFICIENTE DEL COSTO DE PERSONAL					170,28%

Fuente: elaboración propia a diciembre 2022

Anexo 3. Evolución de los ingresos por venta – Escenario pesimista

Escenario Pesimista		40%			
Proyección Ingresos					
	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Cantidad de habitaciones	39	39	39	39	39
Cantidad de habitaciones ventas diarias	16	16	16	16	16
Cantidad de habitaciones ventas anual	5694	5694	5694	5694	5694
Precio promedio	\$15.000,00	\$28.500,00	\$54.150,00	\$102.885,00	\$195.481,50
Total de ventas habitaciones	\$85.410.000,00	\$162.279.000,00	\$308.330.100,00	\$585.827.190,00	\$1.113.071.661,00
Total de ventas spa	\$3.416.400,00	\$6.491.160,00	\$12.333.204,00	\$23.433.087,60	\$44.522.866,44
Total de ventas restaurant	\$5.466.240,00	\$10.385.856,00	\$19.733.126,40	\$37.492.940,16	\$71.236.586,30
Total de ventas cafetería	\$5.466.240,00	\$10.385.856,00	\$19.733.126,40	\$37.492.940,16	\$71.236.586,30
Total de ventas lavandería	\$170.820,00	\$324.558,00	\$616.660,20	\$1.171.654,38	\$2.226.143,32
TOTAL DE INGRESOS	\$99.929.700,00	\$189.866.430,00	\$360.746.217,00	\$685.417.812,30	\$1.302.293.843,37

Fuente: elaboración propia diciembre 2022

Anexo 4. Evolución de los ingresos por venta – Escenario neutro

Escenario Neutro		60%			
Proyección Ingresos					
	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Cantidad de habitaciones	39	39	39	39	39
Cantidad de habitaciones vendidas diarias	23	23	23	23	23
Cantidad de habitaciones vendidas anual	8541	8541	8541	8541	8541
Precio promedio	\$17.991,29	\$34.183,44	\$64.948,54	\$123.402,23	\$234.464,23
Total de ventas habitaciones	\$153.663.571,29	\$291.960.785,44	\$554.725.492,34	\$1.053.978.435,45	\$2.002.559.027,35
Total de ventas spa	\$5.124.600,00	\$9.736.740,00	\$18.499.806,00	\$35.149.631,40	\$66.784.299,66
Total de ventas restaurant	\$8.199.360,00	\$15.578.784,00	\$29.599.689,60	\$56.239.410,24	\$106.854.879,46
Total de ventas cafetería	\$8.199.360,00	\$15.578.784,00	\$29.599.689,60	\$56.239.410,24	\$106.854.879,46
Total de ventas lavandería	\$256.230,00	\$486.837,00	\$924.990,30	\$1.757.481,57	\$3.339.214,98
TOTAL DE INGRESOS	\$175.443.121,29	\$333.341.930,44	\$633.349.667,84	\$1.203.364.368,90	\$2.286.392.300,91

Fuente: elaboración propia diciembre 2022

Anexo 5. Evolución de los ingresos por venta – Escenario positivo

Escenario Positivo		80%			
Proyección Ingresos					
	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Cantidad de habitaciones	39	39	39	39	39
Cantidad de habitaciones vendidas mensual	31	31	31	31	31
Cantidad de habitaciones vendidas anual	11388	11388	11388	11388	11388
Precio promedio	\$17.991,29	\$34.183,44	\$64.948,54	\$123.402,23	\$234.464,23
Total de ventas habitaciones	\$204.884.761,71	\$389.281.047,26	\$739.633.989,79	\$1.405.304.580,60	\$2.670.078.703,14
Total de ventas spa	\$6.832.800,00	\$12.982.320,00	\$24.666.408,00	\$46.866.175,20	\$89.045.732,88
Total de ventas restaurant	\$10.932.480,00	\$20.771.712,00	\$39.466.252,80	\$74.985.880,32	\$142.473.172,61
Total de ventas cafetería	\$10.932.480,00	\$20.771.712,00	\$39.466.252,80	\$74.985.880,32	\$142.473.172,61
Total de ventas lavandería	\$341.640,00	\$649.116,00	\$1.233.320,40	\$2.343.308,76	\$4.452.286,64
TOTAL DE INGRESOS	\$233.924.161,71	\$444.455.907,26	\$844.466.223,79	\$1.604.485.825,20	\$3.048.523.067,88

Fuente: elaboración propia diciembre 2022.

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, 17 de febrero de 2023



Ana Claudia Tuesta Churata

.....
Firma y aclaración

30922

.....
Número de registro

95686143

.....
DNI