

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

“AFAZ Hotel Boutique”

Autor/es: Francisco, Guadalupe Ailén - LU: 1091755
Panelo, Jacqueline Michelle - LU: 1090315

Carrera: Licenciatura en Turismo y Hotelería
Tutor: Osorio, Lino
Fecha: Noviembre 2020

Resumen

El turismo es considerado, por la ley nacional que lo enmarca, como una actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. La mencionada norma cita al sector privado como aliado estratégico del Estado en materia de turismo receptivo, elemento dinamizador de la economía nacional, ya que posee la capacidad crucial de generar un ingreso rápido de divisas, crear empleos y mejorar la calidad de vida de los residentes en el destino.

La actual situación económica del país y la devaluación de nuestra moneda genera un escenario propicio para que los extranjeros visiten Argentina, a la vez que el turismo nacional se centra en la búsqueda de prestadores domésticos que ofrezcan una buena relación precio-calidad. Es por ello que creemos que, una vez erradicadas las medidas restrictivas en el marco de la pandemia por COVID19, recibiremos vasta cantidad de viajeros del país e internacionales, que nos elijan durante sus visitas corporativas.

Los objetivos que perseguirá AFAZ como emprendimiento lograrán incrementar el flujo de turistas corporativos en la Ciudad diversificando la oferta existente y pudiendo romper con la estacionalidad del turismo de ocio. De este modo, Buenos Aires alcanzará un excelente posicionamiento y competitividad con respecto a otros centros de reuniones de la región.

En el presente escrito se realiza una investigación metodológica con el fin de tomar conocimiento acerca de las diferentes variables que condicionan la realización de un proyecto de inversión hotelero, específicamente de un hotel boutique de negocios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Luego de analizar tanto variables internas como externas, se deduce que nuestro hotel es viable en todos sus aspectos y acorde a las tendencias actuales en materia de turismo y negocios.

Palabras clave: hotelería, turismo, negocios, Buenos Aires.

Abstract

Tourism is considered, by national law that frames it, as a socio-economic, strategic and essential activity for the country's growth. The aforementioned regulation refers to private industry as a strategic ally of the State regarding receptive tourism, a dynamic element of the national economy, since it has the capability to generate a rapid income of foreign currency, create jobs and improve the residents' life's quality.

The current economic situation and the devaluation of our currency creates a conducive scenario for foreigners to visit Argentina, while national tourists look for domestic providers that would offer a good price-quality ratio. That is the reason why we believe that, once the restrictive measures in the framework of the COVID19 pandemic are eradicated, we will receive a vast number of travelers from inside and outside the country, who will choose us during their corporate visits.

The objectives that AFAZ will pursue as an enterprise will increase the flow of corporate tourists in the City, as it will diversify the existing offering and also break with leisure tourism's seasonality. Buenos Aires will achieve an excellent position and competitiveness compared to other meeting centers in the region.

In this document, a methodological investigation is carried out in order to learn what variables could condition a hotel investment project, specifically a business boutique hotel in the Autonomous City of Buenos Aires. After analyzing both internal and external variables, it can be deduced that our hotel is viable in all its aspects and in accordance with current trends in tourism and business.

Key words: hotel, tourism, business, Buenos Aires.

Índice

Introducción	8
1. Idea de negocio	10
1.1. Análisis de las oportunidades de negocio	10
1.2. Estudio de prefactibilidad	26
1.3. Idea de negocio	28
1.4. Oferta	30
1.5. Localización	31
1.6. Forma jurídica	45
1.7. Procedimientos requeridos para la puesta en marcha	45
1.8. Mercados	47
2. Análisis del ambiente de negocios y mercado	54
2.1. Entorno de negocios del sector	54
2.2. Entorno actual y proyectado	57
2.3. Comprensión del mercado potencial	61
2.4. Particularidades del mercado	64
2.5. Distribución geográfica	68
2.6. Segmentación del mercado	71
2.7. Canales de distribución	73
2.8. Empresas oferentes existentes o potenciales	75
2.8.1 Fichas técnicas de la competencia	75
2.8.2 Resumen del Set Competitivo	81
3. Plan de Marketing	83
3.1. Segmentación	83
3.1.1. Perfiles del segmento a servir	83
3.1.2. Relación de los perfiles con los recursos de la empresa	83
3.2. Objetivos comerciales	84
3.2.1. Objetivos comerciales a corto plazo	84
3.2.2. Objetivos comerciales a mediano plazo	84
3.2.3. Objetivos comerciales a largo plazo	84
3.3. Producto	85
3.3.1. Descripción del producto	85
3.3.2. Aspectos relevantes del producto	85
3.3.3. Gama completa de productos ofertados	90
3.4. Precio	91
3.5. Comunicación	92
3.5.1. Identidad e imagen de marca	92
3.5.2. Plan de Comunicación	97
3.6. Comercialización	98
3.6.1. Descripción del sistema de comercialización	98
3.6.2. Canales de comercialización a utilizar	98
4. Plan Operativo	101
4.1. Procesos	101
4.2. Matriz de riesgo	106
4.3. Sistema de calidad de servicio	107

5. Recursos Humanos	112
5.1. Organigrama	112
5.2. Plan de capacitación	116
5.3. Fuentes de reclutamiento	117
6. Plan financiero	120
6.1. Inversión	120
6.1.1. Desglose previo	120
6.1.2. Fuentes de financiamiento	124
6.1.3. Utilización de los recursos	125
6.2. Pronóstico de ventas	126
6.2.1. Curva de estacionalidad	126
6.2.2. Estimación de ventas	127
6.2.3. Estimación inicial de tarifa	128
6.3. Gastos de mano de obra directa	129
6.4. Punto de Equilibrio	130
6.5. Flujo de Caja	131
Conclusión	137
Bibliografía	139
Anexo	149

Introducción

Introducción

Los viajes de negocio son una propuesta cada vez más popular en las empresas que entienden que el intercambio cultural es clave para el crecimiento personal y profesional de sus empleados. Es por ello que, en este trabajo integrador, buscamos fusionar el mundo corporativo con el esparcimiento, alentando a los turistas a ir más allá de su motivo principal de viaje.

Nuestro proyecto consiste en la creación de un hotel boutique de negocios oculto en la Ciudad de Buenos Aires, capital de la República Argentina, con el objetivo de brindar alojamiento y servicios que complementen la experiencia del cliente, de acuerdo a los requerimientos del segmento con el que trabajaremos. En este sentido, el hotel posee un espacio de trabajo compartido y 39 habitaciones, equipadas para satisfacer la demanda de alojamiento en temporada alta y compensar los meses de baja mediante la implementación de Room Office como servicio alternativo.

Una de las preguntas que surgió durante el desarrollo del trabajo fue el porqué de la localización elegida y la razón para “ocultarlo”. Aún siendo CABA uno de los principales destinos de turismo de negocio del país que dispone de una amplia oferta hotelera de todo tipo, detectamos la falta de un hospedaje capaz de fusionar el mundo de los negocios con el esparcimiento. Que se encuentre aggiornado a las demandas e intereses de un segmento tan dinámico como es el turismo. Respondiendo a la segunda pregunta, deseamos generar un sentimiento de exclusividad, pertenencia, confianza y, particularmente, seguridad en nuestros huéspedes mediante el encubrimiento del hotel detrás de la fachada de un bar común de la Ciudad.

Con respecto a nuestro objetivo principal, es que el turista aproveche su visita a CABA con fines corporativos, para conocer la Ciudad, su gente, sus costumbres y sus alrededores. Además, creemos que nuestro emprendimiento es una gran oportunidad para fomentar esta nueva modalidad turística, donde la línea entre trabajar y disfrutar es casi imperceptible; donde para acceder a nuestro hotel, primero habrá que encontrarlo; donde las actividades culturales típicas porteñas están a la vuelta de la esquina, abiertas al mundo en esta “forma de exportación no tradicional”, que es el turismo.

Para el desarrollo del trabajo, pusimos en práctica los conceptos teóricos obtenidos a lo largo de nuestros cuatro años cursados en la carrera de Licenciatura en Turismo y Hotelería, en la Universidad Argentina de la Empresa. Gracias a los conocimientos aprendidos conseguimos desarrollar un Plan de Negocios con sus respectivos apartados sobre: Marketing, Comunicación, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas.

En síntesis, este trabajo es fruto del estudio, esfuerzo y dedicación que hemos tenido para con la Universidad y nuestra carrera. Además del seguimiento, información, conocimientos y sugerencias que nos ha brindado nuestro profesor y tutor, Lino Osorio, a quien le brindamos un profundo agradecimiento.

Investiga con la preocupación de que tus estudios sirvan para algo, y que nunca tu prioridad sea acrecentar tu currículum.¹

¹ Ander Egg, 2011.

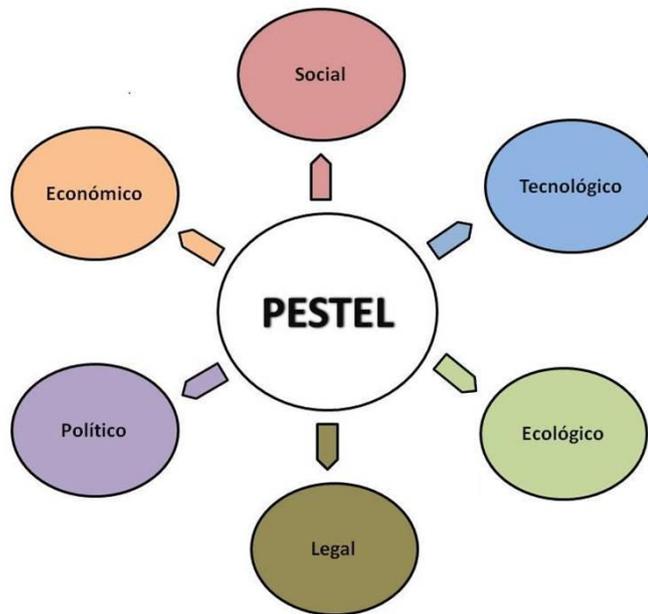
Idea de Negocio

1. Idea de negocio

1.1. Análisis de las oportunidades de negocio

Para analizar el macro entorno en el que se encuentra nuestro negocio, decidimos basarnos en la herramienta de análisis PESTEL, centrándonos en las diferentes oportunidades para desarrollar estratégicamente nuestro proyecto.

Gráfico 1: “Análisis PESTEL”



Fuente: Elaboración propia.

POLÍTICO

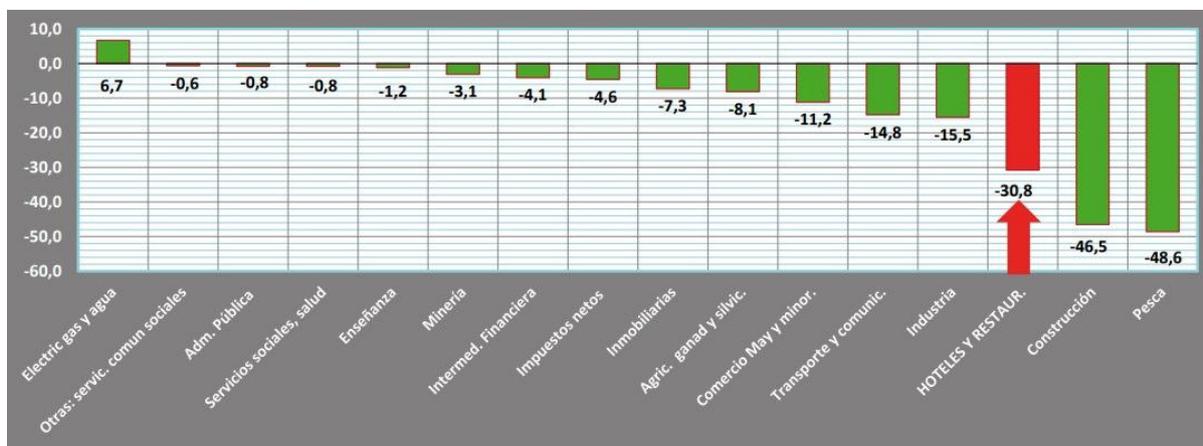
El 10 de diciembre del año 2019 asumió el nuevo presidente de la República Argentina, Alberto Fernández, con una visión completamente diferente a la de su antecesor, Mauricio Macri. Lamentablemente, a dos meses de comenzar su mandato se comienza a generar una nueva pandemia, causada por el virus COVID-19, que logró dificultar todos los planes gubernamentales, no solo en Argentina sino en cada país del mundo.

El día 3 de marzo se detecta el primer caso de coronavirus en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el 11 de marzo la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al mismo como una pandemia debido a su propagación mundial. A raíz de esto, el día 20 de marzo, el presidente Fernández dicta un Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) para ingresar en un “Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio” (ASPO) en todo el país y así evitar la expansión del virus. Es decir que, a partir del 20 de marzo, la Prefectura, la Gendarmería, la Policía Federal y las policías provinciales comenzaron a controlar a quienes circulaban por las calles. Además, se establecieron sanciones para los habitantes que no tuvieran permiso para circular y violaran la cuarentena obligatoria.

A medida que fue avanzando la pandemia, se fueron renovando los DNU dictados por el Presidente para continuar con el aislamiento, lo que causó la caída de muchos sectores económicos, entre ellos el turismo.

Según los datos de los trabajos de investigación impulsados por la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) y desarrollados por Invecq Consultora Económica, se registró una caída de la actividad hotelera del 30,8% en marzo, y del 83% en abril y en mayo.

Gráfico 2: “Interanual en % Marzo 2020 comparado con Marzo 2019”



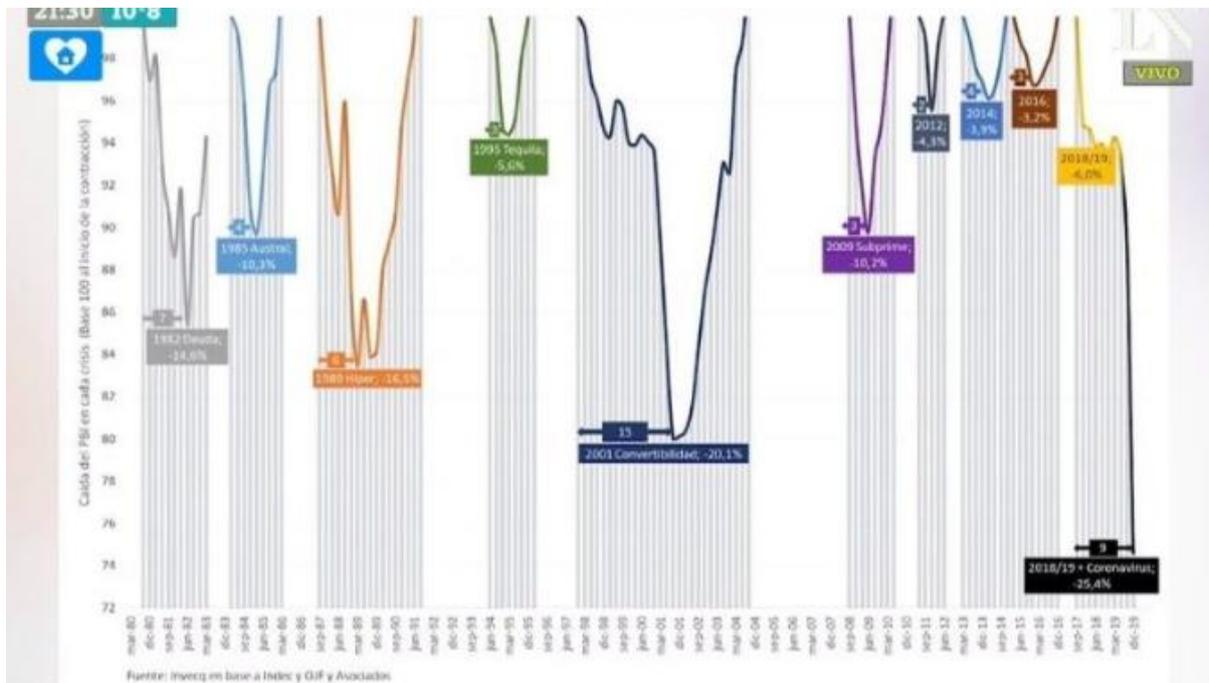
Fuente: https://www.hosteltur.com/lat/137627_radiografia-de-la-hoteleria-argentina-el-65-cree-que-podria-quebrar.html

A partir de la caída del sector hotelero por la pandemia y las medidas de aislamiento social sostenidas durante este año, creemos que la actividad turística comenzará a remontar a partir del siguiente año. Según declaraciones del presidente argentino, la vacuna estará lista para ser utilizada durante el primer semestre del 2021, lo que permitirá una reactivación en la economía y, en particular, se verá realmente beneficiado el sector turístico y hotelero.

ECONÓMICO

La crisis económica sostenida que viene llevando el país durante los últimos años, sumado a la pandemia y el freno económico casi absoluto de las distintas actividades, ha causado que se registre la peor caída del PBI en Argentina, incluso más severa que la del año 2001.

Gráfico 3: “Fases recesivas de Argentina 1980-2020”

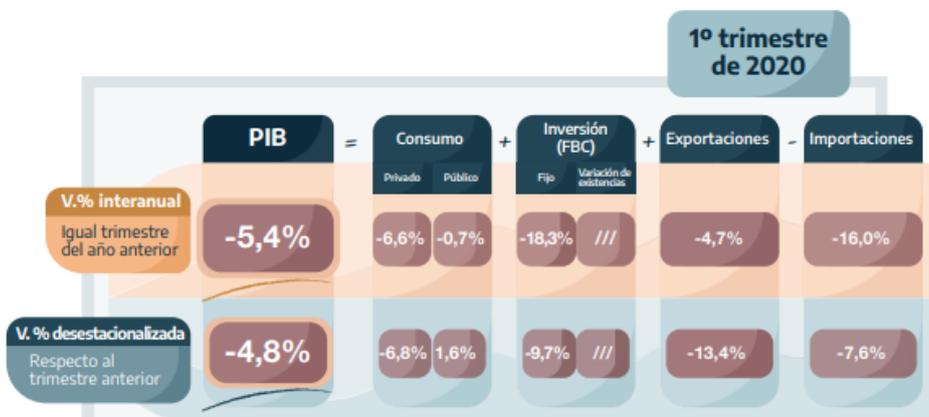


Fuente: <https://cpcesfe1.org.ar/7832/economia-el-grafico-que-explica-por-que-este-es-el-peor-momento-de-la-argentina/>

Cada pico del gráfico demuestra la caída del PIB desde el año 1980 hasta el 2020, donde se observa que la caída estimada del mismo es de más del 20%. Entonces, lo que demuestran los números es la caída del ingreso que obtienen las personas, en otras palabras, cómo bajaría su nivel de vida.

Según los informes del Indec sobre el primer trimestre del 2020 con respecto al trimestre anterior, se puede ver una variación porcentual descentralizada del -4,8%, donde una de sus grandes caídas se debe a la disminución de inversión y exportación.

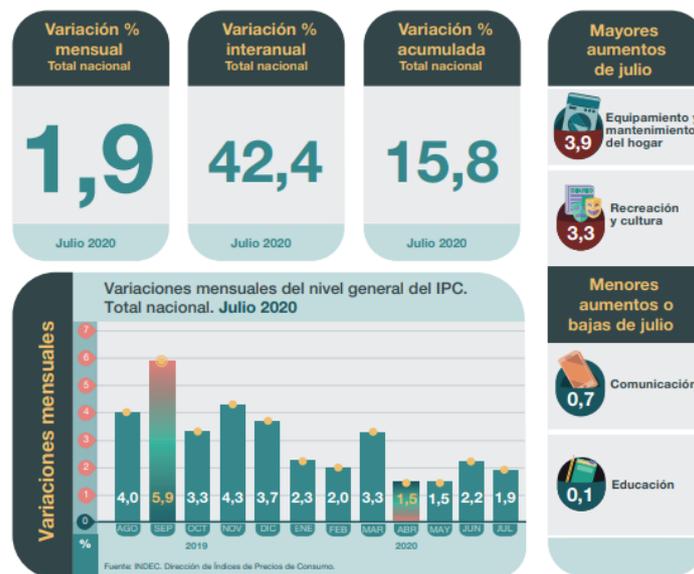
Gráfico 4: “Informe de avance del nivel de actividad”



Fuente: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf

Con respecto a la tasa de variación anual del IPC en Argentina en julio de 2020 ha sido del 42,4%, mientras que la variación mensual del mismo ha sido del 1,9%, de forma que la inflación acumulada en Julio 2020 es del 15,8%.

Gráfico 5: “Índice de precios al consumidor”



Fuente: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf

Estos problemas económicos han llevado a una devaluación del peso argentino, cuyo valor varía permanentemente. Finalizando el mes de Agosto del 2020, el peso argentino equivalía al rededor de 0,014 dólares estadounidenses, convirtiendo al país en un destino de fácil accesibilidad económica para los diferentes turistas en el mundo, lo que beneficiaría al turismo receptivo en un futuro.

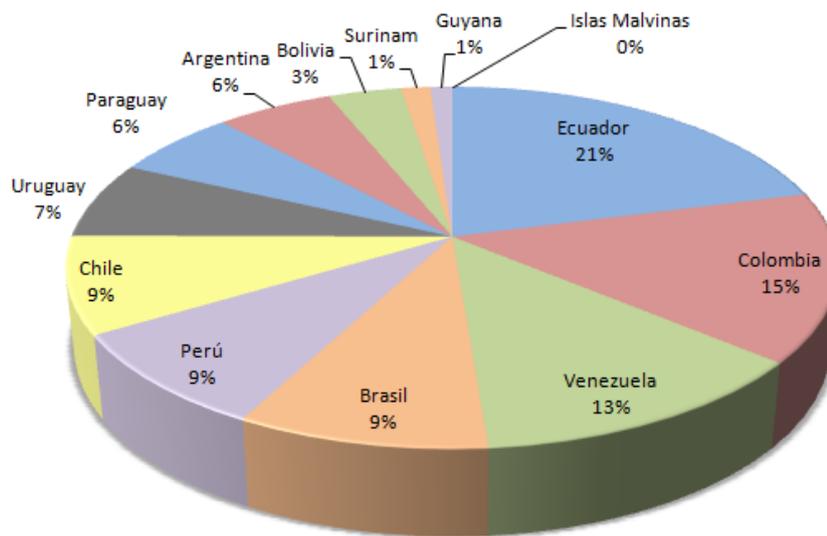
Teniendo en cuenta que nos encontramos ante una muy mala situación económica, creemos que para el año siguiente la inflación va a comenzar a disminuir y, así, obtener números más positivos debido a la reactivación de la economía. "Tenemos condiciones para que el 2021 sea un buen año", ha dicho el ministro de Economía, Martín Guzmán.

Además, observando el Gráfico 2: "Fases recesivas de Argentina 1980-2020" podemos ver que una vez que se toca el piso, en los años siguientes, la economía tiende a remontar y recuperarse. Incluso ya se percibe una mejoría debido a las flexibilizaciones en las medidas de aislamiento, citando a Esteban Domecq, conocido economista argentino "si uno apaga las máquinas en las fábricas se produce una recesión. Si las vuelve a prender. la economía se empieza a recuperar".

SOCIAL

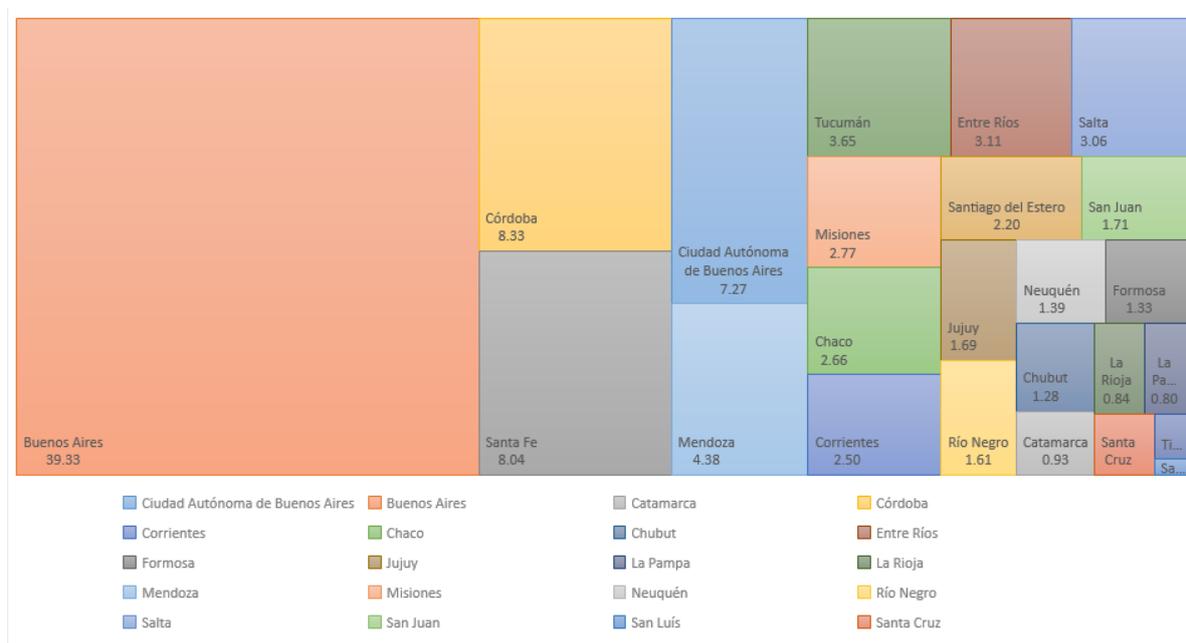
Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas hecho por el INDEC en el 2010, Argentina cuenta con un total de 40.117.096 habitantes, aunque mal distribuidos ya que tiene una de las densidades más bajas del promedio mundial y de Sudamérica quedando en el puesto 9 de 13 países. En este caso es de 15 personas por km².

Gráfico 6: "Densidad de población en porcentaje - Sudamérica"



Fuente: Elaboración Propia según datos en <https://www.indexmundi.com/map/?v=21000&r=sa&l=es>

Gráfico 7: “Densidad de población en porcentaje - Argentina”



Fuente: Elaboración propia, según datos del Instituto Geográfico Nacional.

Esto nos indica la mala distribución que hay en Argentina ya que la mayoría de la población vive en las ciudades. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es la ciudad más poblada con aproximadamente 3.000.000 de habitantes, siguiéndoles Córdoba y Rosario con alrededor de 1.300.000 cada una.

Centrándonos en Buenos Aires, podemos referirnos a ella como una de las ciudades más cosmopolita de Latinoamérica, ubicada, además, en el puesto 21 de las Global Cities Index, un ranking desarrollado por la consultora estadounidense AT Kearney que analiza las principales ciudades mundiales para determinar cuáles son las más globales. Dicho en otras palabras,

estudian qué ciudades son más atractivas y retienen capitales, personas, ideas y, además, que sean capaces de sostenerlas en el tiempo.

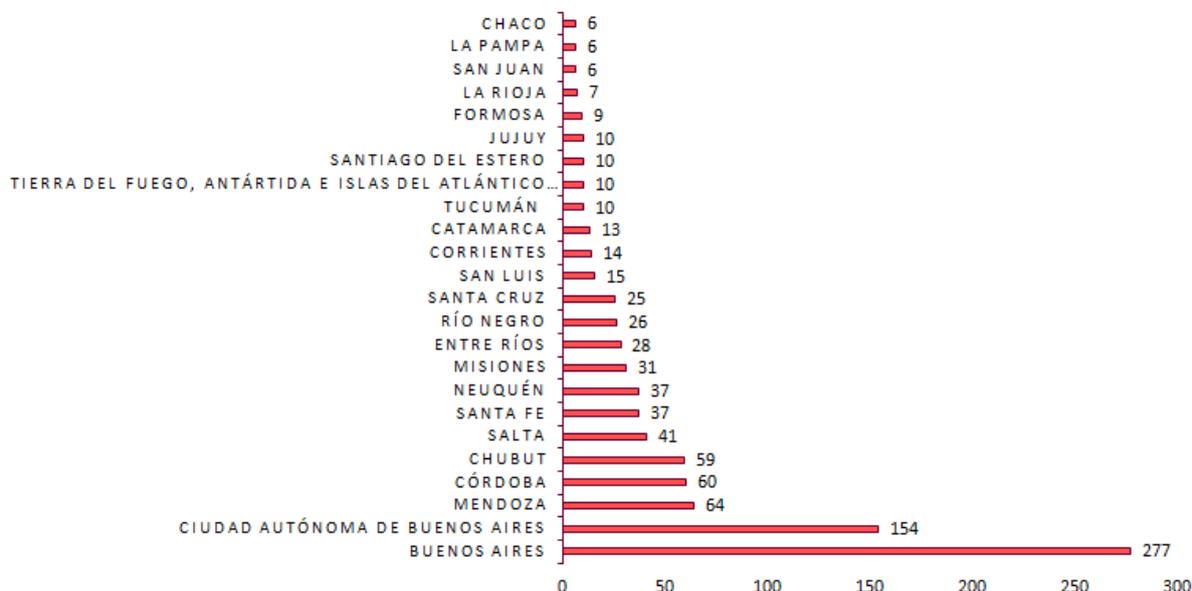
Una ciudad conocida, también, por su gran proporción de habitantes extranjeros, según los datos del Censo 2010, cuyos destinos son, principalmente, Retiro, San Nicolás, Puerto Madero, San Telmo, Montserrat y Constitución. Allí, uno de cada cuatro habitantes nació fuera del país y tres de cada cien, en Europa.

Esta proporción se viene dando desde principios del siglo XX, debido a las políticas del Estado argentino sobre poblar el territorio con inmigrantes europeos, lo que la ha convertido en “uno de los ejes de la constitución de su sociedad, y por tal motivo, en una de las principales formas de explicar las características poblacionales.”². Luego, durante la segunda mitad del siglo XX, el país también recibió nuevas corrientes migratorias procedentes de Medio Oriente y de Asia, por lo que la multiculturalidad se hizo presente desde hace muchísimos años.

En la actualidad, según un informe de la Dirección General de Estadísticas y Censos, 4 de cada 10 de los habitantes de la ciudad, son inmigrantes o, también, migrantes dentro de Argentina. El 12,8% vienen del exterior y la cuarta parte de los argentinos, del Conurbano. Esta migración se da, en su mayoría, por motivos laborales y estudiantiles a causa del gran desarrollo de la Ciudad y sus múltiples oportunidades. En el caso particular de la educación, se suele hacer referencia al beneficio que se obtiene por cursar gratis, o a un costo mucho más bajo que en sus países.

Con respecto al turismo, actualmente, hay 955 propuestas de estudios en las principales instituciones educativas de todo el país según el Ministerio de Turismo y Deportes. Estas están relacionadas con la actividad turística, hotelera y gastronómica, entre otras. En cuanto al nivel académico se ofrecen 57 carreras de Grado, 3 de Posgrado y 25 de Pregrado. Además, se pueden realizar en modalidades presenciales, semipresenciales y a distancia³.

Gráfico 8: “Cantidad de instituciones educativas en relación al turismo por provincia”



2

<http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/Estadistica/Censo/Nota%204%20Las%20migraciones%20internacionales.pdf>

3 <https://www.yvera.tur.ar/formacion/>

Fuente: Elaboración propia, según <https://www.yvera.tur.ar/formacion/>

Como podemos observar, la mayor cantidad de instituciones se encuentran en la provincia de Buenos Aires y la Capital Federal del país, cuya formación de profesionales turísticos y hoteleros está en continuo crecimiento.

TECNOLÓGICO

Uno de los primeros decretos que se han publicado durante el segundo semestre del año 2020 en Argentina, ha tenido que ver con la tecnología en el país. El Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 690/2020 publicado el 22 de Agosto de 2020 declara que los servicios de televisión, Internet y telefonía móvil se declaran como servicios públicos. El presidente de la Nación Argentina, Alberto Fernández, declaró que "el derecho de acceso a internet es, en la actualidad, uno de los derechos digitales que posee toda persona con el propósito de ejercer y gozar del derecho a la libertad de expresión".

Por su parte, la Ciudad de Buenos Aires ha desarrollado una red WiFi pública desde el año 2012 generando conexión las 24 horas, los 7 días de la semana. La misma funciona en espacios verdes, sedes comunales, bibliotecas, museos, Metrobus y algunas estaciones de subte, superando los 200 puntos de conexión gratuita.

Además, se han desarrollado aplicaciones móviles para conectarse con las necesidades y costumbres de todos los habitantes y visitantes de la ciudad. Las mismas se encuentran disponibles para sistemas Android/IOS y son de libre acceso.

Gráfico 9: "Aplicaciones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires"



Fuente: Elaboración propia, según <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/aplicaciones-para-m%C3%B3viles>

Con respecto a las últimas tecnologías hoteleras, se ha lanzado la plataforma AADESA creada por la conocida empresa Franchise Platform, donde se juntan distintas herramientas para la gestión hotelera: sistema hotelero PMS, página web de ventas, motor de reservas, un Central Reservations System (CRS), Channel Manager (CM), entre otras. Además, ofrecen la posibilidad de elegir una nueva marca para la propiedad o combinarla con las opciones que ofrece el grupo:

- DON Hoteles (hoteles boutique 4 y 5 estrellas)
- Cyan Hoteles (hoteles urbanos y modernos 3 y 4 estrellas)

- MyHotel (hoteles económicos 2 y 3 estrellas)
- CH (departamentos de alquiler temporal y largas estadías).

El CEO de la empresa, Carlos Mendive, aseguró que la plataforma tiene “un costo variable bajo que arranca desde el 3% de las ventas de alojamiento”.

Asimismo, la Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) lanzó el Portal “ReservAr Alojamiento” en Julio del 2020, para mejorar la competitividad del sector, argumentando que alrededor del 60% de las más de 17.800 empresas que brindan alojamiento no utilizan herramientas digitales. La plataforma ofrece todos los alojamientos del país que están habilitados turísticamente, permite elegir el sitio de hospedaje en cualquier destino del país, hacer la reserva, abonar y establecer un contacto directo entre el establecimiento que brindará el servicio y los turistas.

ECOLÓGICO

En el año 2015 Argentina se unió a la agenda de la Asamblea General de las Naciones Unidas: “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. La misma consta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que incluyen desde la eliminación de la pobreza y el hambre hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de las ciudades.

Con respecto a la Ciudad de Buenos Aires, en marzo del 2020, el gobernador de la ciudad, Horacio Rodríguez Larreta, fue designado Miembro del Comité Directivo para América Latina de C40 Cities. Este Grupo de Liderazgo Climático, constituido por varias ciudades del mundo, se une para combatir y reducir las grandes emisiones de carbono en la atmósfera. Larreta ha sido considerado como un representante de la región por lo que ahora la Ciudad de Buenos Aires debería funcionar como ejemplo para esta. Dentro del Presupuesto Abierto de la Ciudad se puede observar que el gasto en ecología durante el tercer trimestre del 2019 fue de \$4.405M.

En la página oficial de C40 Cities hay diferentes apartados donde se visibiliza la situación en la que se encuentran todas las ciudades participantes. En el caso de Buenos Aires, se la reconoce por su implicación y compromiso para trabajar sus distintas problemáticas.

Gráfico 10: “Riesgos climáticos de la Ciudad de Bs As según la C40 Cities”

Tipo	Peligro	Gravedad	Acción tomada
Temperatura extrema - Calor	Ola de calor	Extremadamente serio	■ ■ ■ ■
Temperatura extrema - Calor	Días de calor extremos	Serio	■ ■ ■ ■
Tormenta	Tormenta de lluvia	Serio	■ ■ ■ ■
Inundaciones	Inundación del río	Extremadamente serio	■ ■ ■
Inundaciones	Inundación costera	Serio	■ ■ ■
Insectos y microorganismos	Enfermedad transmitida por vectores	Extremadamente serio	■ ■ ■ ■
Tormenta	Viento severo	Serio	■ ■ ■

—	No especificado o en consideración
■	Reconocido, pero no considerado actualmente
■ ■	Actualmente en vigor y en fase de prueba
■ ■ ■	Actualmente en vigor a una escala significativa en la mayor parte de la ciudad.
■ ■ ■ ■	Actualmente en efecto (en toda la ciudad)

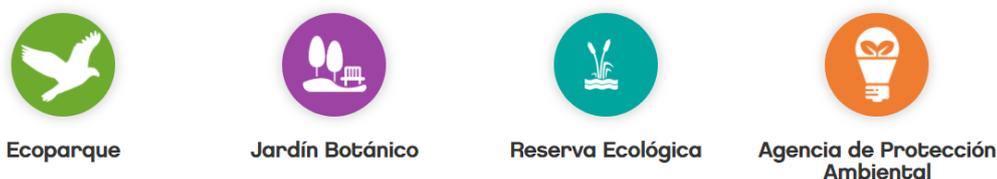
Fuente: Elaboración propia, basado en <https://www.c40cities.org/cities/buenos-aires#city-header>

Las políticas ambientales de la ciudad se promueven y gestionan por parte de la Secretaría de Ambiente, cuyas responsabilidades primarias son:

1. *Planificar e instrumentar políticas destinadas a mejorar y preservar la calidad ambiental de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.*
2. *Reconocer y garantizar el cuidado del ambiente como patrimonio común de todos los ciudadanos.*
3. *Desarrollar el planeamiento y gestión del ambiente urbano integrado a las políticas de desarrollo económico, social y cultural.*
4. *Coordinar y ejecutar acciones estratégicas en la adaptación y mitigación de los efectos del cambio climático.*
5. *Velar por la preservación y restauración del patrimonio natural, urbanístico y de la calidad sonora para que los vecinos puedan disfrutar de una Ciudad sustentable y a escala humana.*

Según la Secretaría, la conservación de los ambientes es uno de sus objetivos más importantes. Escriben en su página web: *Estos ambientes no son solamente espacios naturales agradables para que los visitantes disfruten de un día al aire libre; son, también, el hogar de muchísimos seres vivos*⁴. Es por eso que se encarga, entre muchas actividades, de mantenimiento y protección de los principales puntos verdes de la Ciudad.

Gráfico 11: “Principales puntos verdes”



Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/jefedegobierno/ambiente>

Poniendo el foco en la actividad turística y hotelera, en febrero del 2019 la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación ha declarado de Interés Ambiental al Programa Hoteles más Verdes de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). Además, el Programa había sido reconocido por el Global Tourism Council en el año 2013 lo que le otorgó un lugar entre los programas de hoteles sustentables más prestigiosos del mundo. Se encuentra validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), y reconocido por el Ministerio de Turismo de la Nación.

⁴ <https://www.buenosaires.gob.ar/jefedegobierno/ambiente>

La Ecoetiqueta Hoteles más Verdes es una certificación hacia los hoteles nacionales que *demuestran una gestión sustentable, respetuosa con el medio ambiente y socialmente responsable con la comunidad y con el destino turístico en el que desarrollan su actividad.* (Hoteles más Verdes).

*Según la AHT, la certificación de los primeros 100 hoteles en el país superó la meta propuesta para 2018, que era de un aumento del 25% de este tipo de establecimientos, pero la suba fue de 36% de "hoteles verdes".*⁵

En conclusión, la Ciudad de Buenos Aires se encuentra muy comprometida con respecto a la ecología y las prácticas sustentables. No solo se han tomado medidas y planes de acción, sino que también se promueven actividades hacia los ciudadanos, ya que sin la participación de estos, sería muy difícil completar sus objetivos.

LEGAL

Durante el año 2020 en Argentina, el Poder Ejecutivo dictó diferentes Decretos para enfrentar la pandemia por el virus COVID-19, entre los cuales encontramos el Decreto N° 260/2020 y su actualización N° 287/2020 que declara la emergencia sanitaria por el periodo de un año, junto con la Resolución N° 567/2020 del Ministerio de Salud que prohíbe el ingreso al país de personas extranjeras que hayan transitado por las zonas afectadas en el Decreto N° 260/2020.

Luego, el 16/03 se puso en vigencia el Decreto N° 247/2020 que prohíbe el ingreso al territorio nacional de personas extranjeras no residentes en el país vía aérea, portuaria o cualquier otro paso internacional o fronterizo. Así fue como se frenó completamente la actividad turística, situación que no solo sucedía en Argentina sino a nivel mundial. Aunque, poco a poco, algunos destinos comenzaron a abrirse mediante ciertos protocolos de higiene y sanitización, principalmente en Europa.

El 20 de marzo el presidente Fernández dictó el Decreto N° 297/2020 que dispone el aislamiento social, preventivo y obligatorio, que se fue prorrogando cada 15 días aproximadamente, como ya hemos mencionado. En el artículo 6° del mismo Decreto anuncia que se exceptúa del "cumplimiento del aislamiento social, preventivo y obligatorio y de la prohibición de circular a las personas afectadas a actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia; estableciéndose que los desplazamientos de las personas habilitadas debían limitarse al estricto cumplimiento de dichas actividades y servicios." (Boletín Oficial, Mayo 2020).

Asimismo, en la Disposición N° 5/2020 de la Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital se declaró la creación del certificado único de circulación por la emergencia de COVID-19. De esta forma, se lograría facilitar el control por parte de las autoridades y, a la vez, desalentar la violación de la cuarentena violentando la salud pública. Este certificado debieron realizarlo los trabajadores esenciales y aquellos que sus actividades se fueron exceptuando a medida que se fue flexibilizando la cuarentena obligatoria.

Además de esto, se sancionaron distintas Resoluciones por parte del Ministerio de Turismo y Deportes, Ministerio de Transporte y la Administración de Parques Nacionales que tienen un efecto directo en la actividad, algunas de estas son:

- Resolución N° 125/2020 del Ministerio de Turismo y Deportes sobre la atención al público por parte de los Agentes de Viajes.

⁵ <https://www.telam.com.ar/notas/201901/321579-argentina-alcanzo-sus-primeros-100-hoteles-mas-verdes-certificados.html>

- Resolución N° 126/2020 del Ministerio de Turismo y Deportes sobre medidas sanitarias en el sector hotelero.
- Resolución N° 131/2020 del Ministerio de Turismo y Deportes sobre la devolución por parte de los hoteleros y las agencias de viajes a los turistas usuarios de toda suma de dinero que hubieren percibido en concepto de reserva por alojamientos a ser usufructuados durante el período comprendido entre la fecha de entrada en vigencia de la presente medida y el 31 de marzo del año en curso.
- Resolución N° 133/2020 del Ministerio de Turismo y Deportes sobre la suspensión de los plazos hasta el 15 de abril de los trámites que las Agencias de Viajes deban realizar ante el Ministerio de Turismo y Deportes.
- Resolución N° 136/2020 del Ministerio de Turismo y Deportes sobre la extensión de los alcances de la Resolución 131/2020 a los alojamientos de locación de inmuebles con fines turísticos.
- Resolución N° 157/2020 del Ministerio de Turismo y Deportes sobre la prórroga hasta el 31 de mayo de 2020 de lo establecido en las RESOL 125/2020, y 133/2020, y se exime del pago de aranceles a las AAVV hasta el 31 de mayo de este año.
- Resolución N° 194/2020 del Ministerio de Turismo y Deportes sobre la autorización a las agencias de viajes a operar de manera virtual mediante el subdominio .tur.ar hasta el 31 de diciembre de 2020.
- Resolución N° 195/2020 del Ministerio de Turismo y Deportes sobre la autorización a suspender actividades y realizar un cierre temporario hasta el 31 de diciembre de 2020.
- Resolución N° 235/2020 del Ministerio de Turismo y Deportes sobre prórroga de plazos de trámites ante la autoridad de aplicación.
- Resolución N° 262/2020 del Ministerio de Turismo y Deportes sobre el Programa de Auxilio para Prestadores Turísticos (APTUR).
- Resolución 55/2020 de la Administración de Parques Nacionales sobre la creación del comité de contingencia y la suspensión de eventos masivos en las áreas protegidas.
- Resolución N° 57/2020 de la Administración de Parques Nacionales sobre la prohibición de ingresar a las Áreas Protegidas y suspensión de toda actividad turística a partir del 16/03/2020.
- Resolución N° 132/2020 de la Administración de Parques Nacionales sobre la eximición del pago de los cánones anuales a los permisionarios en los Parques Nacionales.
- Resolución N° 60/2020 del Ministerio de Transporte sobre el incremento de acciones de higiene en todos los medios de transportes.
- Resolución N° 64/2020 del Ministerio de Transporte sobre la suspensión total de los servicios de transporte aéreo de cabotaje y automotor y ferroviario internacional e interurbano hasta el 24/03/2020 inclusive. Además establece que todos los transportes de jurisdicción nacional solo podrán circular con la capacidad de asientos disponibles.
- Resolución N° 144/2020 ANAC sobre reprogramar y comercializar pasajes aéreos dentro del país, o solicitar autorizaciones para operaciones no regulares a partir del 1° de septiembre de 2020.
- Resolución S/N de la Secretaría de Gestión de Transporte del Ministerio de Transporte, sobre PROTOCOLO DE APLICACIÓN NACIONAL COMITÉ DE CRISIS PREVENCIÓN COVID-19 EN EL TRANSPORTE FLUVIAL, MARÍTIMO Y LACUSTRE.
- Resolución N° 149/2020 ANAC sobre diferir al 01/12/2020 la internacionalización del Aeroparque Jorge Newbery de CABA.
- Resolución N° 122/2020 del Ministerio de Transporte sobre una compensación económica a las empresas de transporte por automotor de pasajeros por carretera de carácter interjurisdiccional de Jurisdicción Nacional.

Por otro lado, el 5 de diciembre de 2019, en la Ciudad de Buenos Aires se había sancionado la Ley N° 6.278 que crea el Ente Público No Estatal “Visit Buenos Aires”. Un ente sin fines de lucro “que tendrá a su cargo la definición, promoción y comunicación de la estrategia turística internacional de la Ciudad de Buenos Aires, en concordancia con las exigencias previstas en la Ley 600 (Texto consolidado por Ley 6017).”⁶

En el artículo octavo de la misma Ley se incorpora la “Fijación del Derecho de Uso Urbano” que se aplicará al turista no residente del país, a partir de los doce años de edad y se cobrará por noche y por persona, dependiendo de la característica del servicio turístico:

1. Hoteles 3 estrellas: media unidad
2. Hoteles 4 estrellas: una unidad
3. Hoteles 5 estrellas: una unidad y media
4. Hoteles Boutique: una unidad
5. Apart-hoteles: media unidad
6. Alquileres temporarios: tres cuartas partes de una unidad
7. Cruceros: una unidad

La Unidad corresponde a un dólar estadounidense, al valor del tipo de cambio oficial vendedor del Banco Nación al cierre del día hábil anterior a la fecha de finalización de la estadía.

Previo a esta medida tomada en la Ciudad, en el 2017 el gobierno argentino había reglamentado el artículo 43 de la Ley de Impuesto al Valor Agregado N° 23.349, publicada en el Boletín Oficial el 30/12/2016 y realizada en conjunto por el Ministerio de Turismo, la AFIP y la Cámara Argentina de Turismo (CAT). Este artículo manifestó la exención del pago del IVA a los turistas extranjeros que se hospedan en los establecimientos habilitados, desde hoteles hasta campamentos en todo el país.

Algunas consideraciones legales para tener en cuenta en las actividades turísticas:

- Ley Nacional de Turismo N° 25.997: cuyo objetivo es “el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad”.
- Ley Nacional de Control del Tabaco N° 26.687: prohíbe fumar en los espacios públicos cerrados, tales como restaurantes, bares, confiterías, shoppings, cines, teatros, locutorios, hospitales, escuelas, oficinas administrativas, transportes públicos y bancos, entre otros. De todos modos, existen excepciones a esta ley para locales que tengan una superficie superior a los 100 m2 con espacios para fumadores separados del resto (también se

⁶ <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley6278.html>

puede fumar en los distintos clubes para fumadores de tabaco y tabaquerías que existen en la Ciudad).

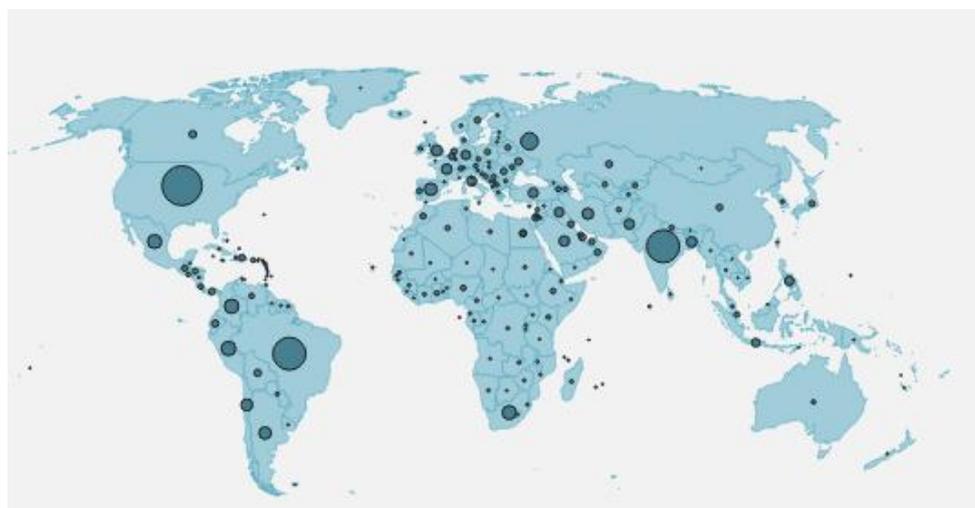
- Ley Nacional de Lucha contra el Alcoholismo N° 24.788: el consumo de alcohol está prohibido para menores de 18 años de edad y para cualquier persona con intenciones de realizarlo en la vía pública y en el interior de estadios donde se organicen actividades deportivas, culturales o artísticas. Para comprar bebidas alcohólicas, los supermercados y almacenes sólo pueden venderlas hasta las 22.00 horas, mientras que en los restaurantes, bares y boliches está permitida su venta hasta las 5:00 horas.
- Ley de Tenencia y Tráfico de Estupefacientes N° 23.737: La comercialización, tenencia y consumo de drogas están penados por la ley argentina, a excepción de la tenencia de marihuana para consumo personal, la cual fue autorizada en 2009 a partir de un fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.
- Disposiciones del Departamento de Migraciones: los visitantes de la gran mayoría de los países del mundo no requieren visa para estadías que no superen los 90 días (los ciudadanos de países del Mercosur tampoco necesitan de su pasaporte, sólo se les exige su documento de identidad). Además de esto, ninguna vacuna es obligatoria para ingresar a Argentina, aunque a los viajeros procedentes de zonas de Fiebre Amarilla se les puede exigir el certificado de vacunación.

Dando por finalizado el análisis PESTEL, consideramos necesario adicionar el aspecto correspondiente a la salud en nuestro análisis de entorno.

SALUD

Como ya hemos mencionado en los puntos anteriores, la situación mundial en torno a la salud se encuentra en una situación crítica. El actual brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19) que fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019, rápidamente se propagó por todo el mundo generando la actual pandemia.

Gráfico 12: “Mapa Mundial Coronavirus - Agosto 2020”



Fuente: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51705060>

Como podemos observar, los círculos muestran el número de casos de coronavirus confirmados por país al 3/08/2020, manteniendo los números más altos:

- Estados Unidos - 6.208.884
- Brasil - 4.123.000

- India - 4.113.811

Pero, ¿qué es el coronavirus? La Organización Mundial de la Salud explica en su página web:

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19.

La enfermedad por coronavirus (COVID 19) era desconocida hasta el momento. El primer brote estalló en la ciudad de Wuhan, una de las más comunicadas metrópolis de China. Aunque no se ha confirmado la fuente exacta del virus, se cree que el origen fue en uno de los mercados de la ciudad. Estos, suelen tener animales vivos para que el cliente pueda elegir lo que va a querer en el momento. Lamentablemente, estas prácticas suelen carecer de higiene y salubridad y, en consecuencia, surgen y se propagan de diversas enfermedades, como el COVID-19. Finalmente, las autoridades chinas terminaron prohibiendo la venta de animales vivos en Wuhan.

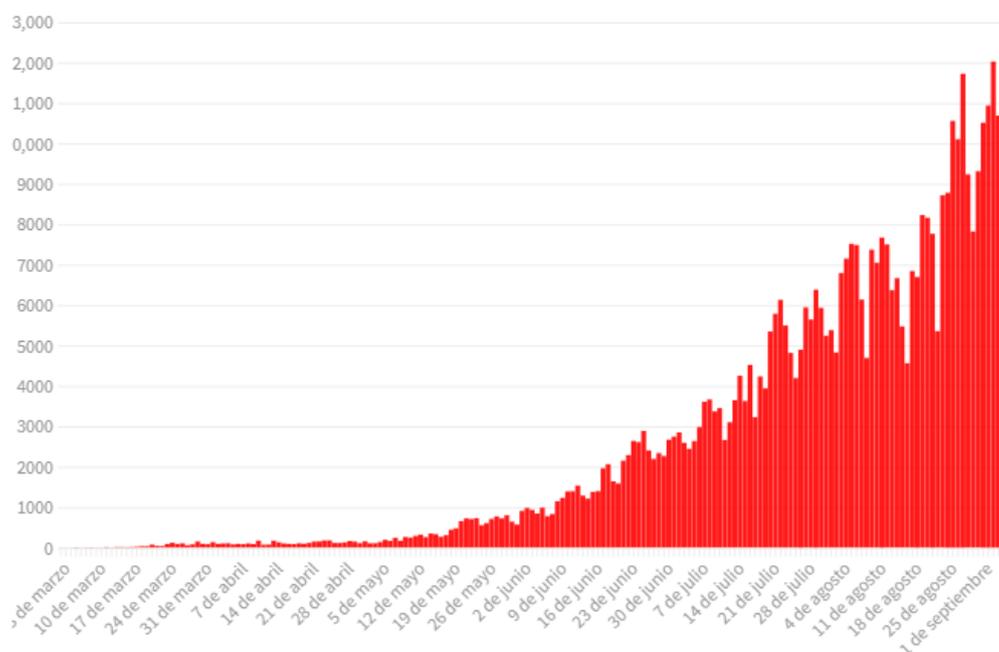
De todas formas, ya había comenzado a transmitirse el virus, por su rápida propagación y el flujo de desplazamiento en el mundo. El 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró al virus como “una emergencia de salud pública de preocupación internacional”. Aproximadamente un mes después, el Director General de la OMS, el doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunció que esta nueva enfermedad podría caracterizarse como una pandemia. Esto significó que el COVID-19 había conseguido extenderse por varios países y traspasado los continentes por lo que afectaría a una gran cantidad de personas.

La página web de la OMS explica que la rapidez de su propagación se debe a que el virus que lo causa se transfiere “a través de las gotículas generadas cuando una persona infectada tose, estornuda o espira. Estas gotículas son demasiado pesadas para permanecer suspendidas en el aire y caen rápidamente sobre el suelo o las superficies”.

Con respecto a Argentina, el primer caso de COVID-19 se detectó el 3 de marzo de 2020 en la Ciudad de Buenos Aires. El hombre padeciente de la enfermedad se encontraba recién llegado de Milán, Italia, el país más damnificado después de China.

A medida que fueron creciendo los casos en el país, el presidente Alberto Fernández decretó el aislamiento social preventivo y obligatorio desde el 20 de marzo para mitigar la propagación de la enfermedad. No obstante, los casos continuaron en aumento y los decretos firmados por el presidente se fueron renovando aproximadamente cada 14 días para seguir con el aislamiento.

Gráfico 13: “Coronavirus en Argentina día por día - 01/03 al 01/09”



Fuente: <https://www.infobae.com/sociedad/2020/05/29/coronavirus-en-la-argentina-cuales-son-las-seis-provincias-que-no-registran-contagios-desde-hace-mas-de-una-semana/>

Tres meses después del primer contagio en Capital Federal, los casos se multiplicaron hasta llegar a superar los 7.000, según reportes del Ministerio de Salud. A la par, le sigue la Provincia de Buenos Aires con casi la misma cantidad de casos confirmados. Mientras que el resto del país comenzó a vivir la expansión del virus de diferentes formas. Por ejemplo, las provincias de Catamarca y Formosa no habían presentado casos. Por el contrario, Chaco, Córdoba y Río Negro ya se podía observar transmisión comunitaria tal como en Buenos Aires.

Por desgracia, el día 3 de Julio Catamarca presentó la noticia de su primer caso de COVID-19 importado. En consecuencia, ya no había ninguna provincia que no tuviera casos en el país argentino.

Gráfico 14: “Coronavirus en Argentina por provincia – 05/09”

	Afectados	Fallecidos
Buenos Aires	292.443	6025
CABA	102.914	2395
Santa Fe	12.119	129
Córdoba	11.152	160
Jujuy	10.128	251
Mendoza	9697	143
Río Negro	6991	207
Chaco	6014	223

Salta	4629	64
Entre Ríos	4293	60
Tucumán	3955	17
Neuquén	3819	68
Tierra del Fuego	2347	38
Santa Cruz	2291	17
La Rioja	2040	73
Santiago del Estero	1297	19
Chubut	1217	7
San Juan	377	1
Corrientes	345	5
San Luis	247	-
La Pampa	234	3
Formosa	90	1
Catamarca	86	-
Misiones	67	2
SIN DEFINIR	-	4

Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-detalle-infectados-fallecidos-coronavirus-argentina-nid2350330/>

Después de casi seis meses de confinamiento, la Ciudad de Buenos Aires junto con otras provincias, se encuentran en un panorama complicado respecto de la disponibilidad de camas de terapia intensiva. Ésta había sido la principal preocupación del gobierno argentino desde que comenzó la pandemia ya que lo primordial era tener a disposición camas de terapia intensiva y respiradores para todos los padecientes de la enfermedad. Gracias a esto, el país se mantuvo entre los menores índices de mortalidad en el mundo. El problema comenzó a darse una vez que se empezaron a dar ciertas flexibilizaciones y la circulación aumentó, generando más portación del virus. Es por esto que, desde el mes de Julio, comenzó a superarse el 70% de ocupación de camas en el sector público y 75% en el sector privado.⁷

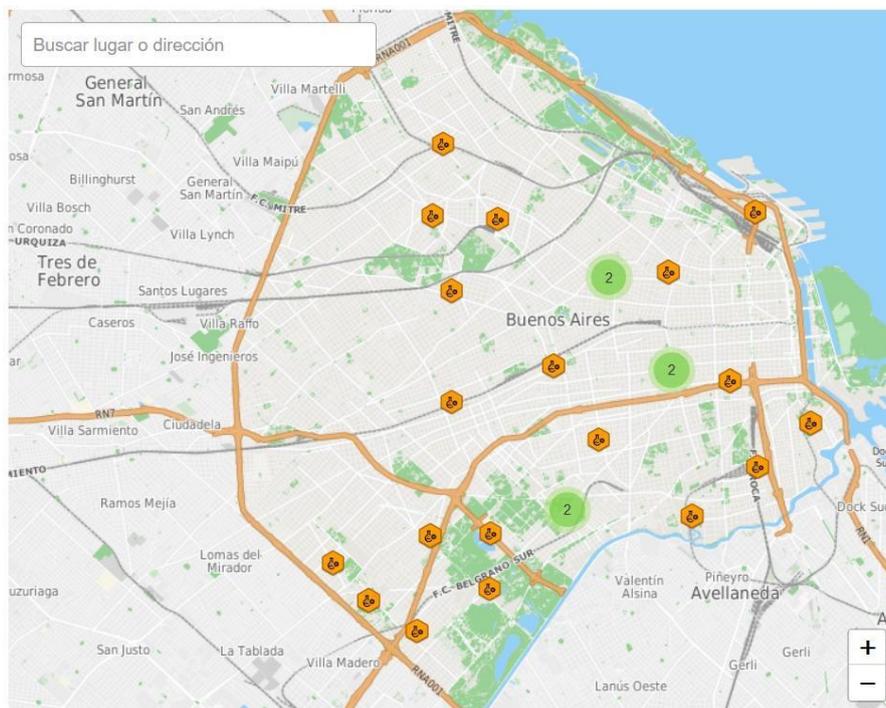
La Ciudad de Buenos Aires, la más afectada junto con la Provincia, desarrolló un “Protocolo de Manejo frente a casos sospechosos y confirmados de Coronavirus (COVID-19)”, cuyo objetivo es “garantizar la detección y el diagnóstico precoz de un posible caso del nuevo coronavirus (COVID19) con el fin de permitir su atención adecuada, así como las medidas de investigación, prevención y control.”

Además, se desarrolló el Plan DetectAr para mantener una búsqueda activa de personas con síntomas y, a la vez, para realizar un seguimiento de los contactos estrechos de los casos positivos por COVID-19. Comenzó siendo utilizado en los barrios humildes como el 31 y el

⁷ <https://www.pagina12.com.ar/279263-coronavirus-el-70-de-las-camas-de-terapia-intensiva-en-caba->

1.11.14, pero a medida que los casos crecían en otros barrios, se extendió el Plan a toda la ciudad. Este consiste en un equipo de salud quienes van puerta a puerta en duplas para realizar hisopados a los vecinos, ya que según el Gobierno de la Ciudad “la búsqueda activa, y la detección temprana de personas con síntomas es la que más ha resultado en el mundo junto con el distanciamiento físico en pos de la contención de la transmisión del virus.”⁸

Gráfico 15: “Dispositivos DetectAr en la Ciudad”



Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/coronavirus/dispositivo-detectar>

1.2. Estudio de prefactibilidad

Como ya hemos expuesto en el punto anterior un análisis del entorno en el que se situará el negocio, nos queda realizar un estudio más específico y comparativo de los posibles edificios que albergarán nuestro hotel. Hemos preseleccionado tres establecimientos en venta y aquí presentaremos sus características, fundamentando por qué hemos optado por uno y descartado los otros dos. Más adelante presentaremos la idea de negocio y qué necesidades detectadas satisfacen nuestros servicios.

Edificio 1 - Recoleta - Av. Alvear 1500⁹

Este edificio de estilo francés en block está situado en el barrio de Recoleta, sobre la Avenida Alvear. El mismo se corresponde con el Área de Protección Histórica APH 30; el lote es un Área Especial Individualizada por lo que su altura está regulada por la normativa vigente. Posee 2.424,95 m² de superficie cubierta compuestos por la planta baja y cuatro pisos.

⁸ <https://www.buenosaires.gob.ar/coronavirus/dispositivo-detectar>

⁹ https://www.properati.com.ar/detalle/2m1h6_venta_edificio_recoleta_garage_llauropiedades_dn2?gallery=false#sug_src

Destacamos como aspectos positivos del mismo el hecho de que sea un área protegida, ya que creemos que es parte de nuestro trabajo como profesionales en turismo darle un uso efectivo al patrimonio, cuidando sus aspectos históricos y simbólicos, pero también adaptándolo a las necesidades actuales. Otro ítem a destacar es su belleza arquitectónica exterior e interior, que refleja uno de los tantos estilos que se pueden observar en la Ciudad, dado su eclecticismo; resaltamos sobre todo el patio interno, alrededor del que se sitúan las habitaciones, ya que nos parece una excelente fuente de luz natural. La imponente entrada con un amplio espacio abierto puede ser repensada como un espacio de trabajo (cowork, business center) o como un lobby / desayunador / espacio común para huéspedes.

Sin embargo, el edificio tal como está no fue pensado como un hotel, por lo que requeriría de una alta inversión en remodelar sus espacios casi en su totalidad; y esa refacción debería verse minuciosamente, ya que al ser un área protegida muchas cuestiones no pueden modificarse. En principio, el mayor de los inconvenientes es que las habitaciones no fueron pensadas como suites, por lo que muchas de sus habitaciones no poseen baño privado, sino compartido. Además, la disposición de las mismas resulta poco favorable y su cantidad insuficiente para un hotel boutique (16 dormitorios pensados como tal). En cada piso encontramos halls, cocinas, lavaderos, comedores, salas, etc. lo cual no nos parece necesario para el tipo de hotel que tenemos en mente; requeriría retirar todas las instalaciones existentes y cambiarlas para transformarlas en habitaciones.

Edificio 2 - Recoleta - Azcuénaga 1505¹⁰

El segundo edificio que aquí presentamos es un hotel boutique ubicado en la esquina de Azcuénaga y French, en el barrio de la Recoleta. Posee 620 m2 totales distribuidos en 8 suites de 45 m2 cada una y un pent-house de 60 m2 en el último piso con terraza, cocina y baño privado. El edificio está desarrollado en cuatro plantas y un subsuelo; además de las habitaciones, cada piso posee dos cocinas. En la planta baja encontramos un hall de recepción con una sala de estar; y en el subsuelo un gym con baños y vestuarios, y un comedor con cocina. El establecimiento lleva 113 años de antigüedad, es obra de un arquitecto francés y conserva detalles de época en muy buen estado: el ascensor, la escalera principal, la fachada y los balcones.

Los puntos a favor de este inmueble son, por un lado, su excelente estado de conservación y funcionamiento aún siendo un edificio con antigüedad. Asimismo, al estar pensado como un hotel, todas las habitaciones poseen baño privado y son espaciosas. Nos resulta interesante que posea espacios comunes diversos como un gimnasio, que podríamos ofrecer como servicio complementario a nuestros huéspedes. La localización es muy buena, por su cercanía con medios de transporte urbano, en una de las zonas más pintorescas y seguras de CABA.

Por otro lado, si bien es una ventaja que se encuentre equipado con cocinas, no consideramos necesario que haya dos por planta y preferiríamos aprovechar esos espacios de otra manera, ya que la cantidad de habitaciones para un hotel boutique es insuficiente (sólo 8). La superficie total es equivalente a la superficie cubierta, lo cual indica que no existen espacios al aire libre como patio o similar. Como nuestra idea es situar un espacio de trabajo y reuniones en el edificio, deberíamos remodelar la planta baja o el subsuelo casi por completo, para adaptarlo a las necesidades de nuestro negocio. Finalmente, el precio publicado de 1.300.000 USD nos resulta costoso en comparación con las características y ofrecimientos que incluye la oferta.

Edificio 3 - San Nicolás - Perón 838¹¹

¹⁰ <https://www.argenprop.com/hotel-en-venta-en-recoleta--7258823>

Este inmueble es un hotel de 100 años de antigüedad en venta. Su terreno total es de 2.500 m², con una superficie cubierta de 2.040 m². Posee 39 habitaciones equipadas (baño privado, aire acondicionado frío-calor, caja de seguridad, TV por cable), distribuidas en 4 pisos, con capacidad para 100 pasajeros. En la planta baja se encuentra un bar, propiedad de la Cervecería On Tap (Propiedad Horizontal), que funciona como fachada y en el subsuelo un salón de usos múltiples. El hotel cuenta con lavadero y cocina. Además, las instalaciones de agua corriente, electricidad, gas natural e internet se encuentran habilitadas y funcionando con normalidad.

Los beneficios que identificamos en este edificio son múltiples, de hecho, es el que mejor se adapta a la idea de negocio que plantearemos luego. Su ubicación es estratégica, se encuentra a dos cuadras del obelisco y la Avenida Corrientes, a tres cuadras de la Plaza de Mayo y a seis de Puerto Madero. En la zona conviven todos los medios de transportes con conexión a toda la ciudad. Es un inmueble grande, espacioso, con iluminación natural incluso en su interior gracias a un pozo de luz central. La cantidad de habitaciones resulta adecuada para un hotel boutique, todas poseen baño privado y todos los servicios ya instalados, habilitados y en funcionamiento.

El edificio está en venta tal amoblado completamente. Esto implica una ventaja ya que nos ahorraría inversión en muebles, pero también estaríamos pagando por algunos que no vamos a necesitar por la naturaleza de nuestro negocio. No obstante, el mobiliario que no nos sea útil, podrá ser vendido para recuperar la inversión. Al ser una construcción antigua, precisa refacción; sin embargo, no detectamos inconvenientes muy críticos. Al ser un edificio de estilo simple, necesita arreglos menores como pintar y redecorar algunos espacios. El precio es bastante elevado (2.400.000 USD) y, aunque es acorde con lo incluido en él, esperamos negociar una baja en el mismo.

Al ser Propiedad Horizontal, compartida con la Cervecería On Tap, también deberíamos negociar con sus dueños algunos detalles menores. Nuestro emprendimiento está apuntado al turismo de negocios, por lo que un bar en su fachada puede significar ruidos molestos hasta altas horas de la noche. Es por ello, que ciertos factores, como los horarios de apertura del mismo y la presencia de mesas y comensales en la vereda del establecimiento deberán ser hablados con los representantes del comercio a fin de llegar a un acuerdo que respete los horarios de descanso de nuestros huéspedes. Pretender comprar la propiedad a la Cervecería implicaría un nuevo gasto en la adquisición y refacción de la misma; además, parte de nuestro proyecto implica “ocultar” el hotel detrás de otro negocio que funcione como fachada y esté abierto al público en general.

1.3. Idea de negocio

Nuestra idea de proyecto consiste en un hotel boutique de negocios oculto en la Ciudad de Buenos Aires.

¿Por qué oculto?

Inspiradas en los bares ocultos que cada vez ganan más popularidad en Buenos Aires, decidimos transportar esta idea a nuestro hotel. Primero, tendríamos que diferenciar entre bares ocultos y los “speakeasy” o clandestinos. El bar oculto es aquel que, a primera vista, no da ninguna señal específica de ser un bar; puede ser una casa o un portón. Lo importante es que nada indique que está ahí y que sólo unos pocos sepan de su existencia. El speakeasy, en cambio, busca esconder el bar dentro de otro local que no tenga nada que ver con él. Si bien surgieron en la época en la

¹¹ <https://www.argenprop.com/hotel-en-venta-en-centro--7822287>

que beber alcohol estaba prohibido y los bares debían pasar desapercibidos, hoy en día esto sólo forma parte de la diversión en la noche porteña.

Si bien conceptualmente nuestro hotel será un speakeasy, decidimos nombrarlo como oculto ya que la idea de “clandestino” no se corresponde con lo que queremos transmitir como organización. Nuestro negocio estará oculto detrás de un comercio gastronómico que actualmente se encuentra funcionando, propiedad de la Cervecería On Tap. El bar continuará abierto para todo público, es decir, no será exclusivo para nuestros huéspedes. Será mediante el mismo que, quienes posean reserva, podrán acceder al hotel presentando a cualquiera de los empleados del bar su código de reserva de alojamiento.

¿Por qué de negocios?

Si bien no descartamos recibir viajeros de esparcimiento, nuestro target principal serán los turistas de negocios ya que las instalaciones y servicios del hotel estarán centradas en suplir las necesidades propias de los viajes corporativos.

En primer lugar, ofreceremos un amplio espacio de coworking. Wikipedia define al coworking como una forma de trabajo que permite a profesionales compartir un mismo espacio con el fin de fomentar el desarrollo de proyectos conjuntos. Además, se busca que el lugar y la decoración sean distintos a las típicas oficinas, que aporten dinamismo y ayuden a promover ideas. Nuestro coworking contará con servicio de impresión, sistema de audio, proyector y pantalla; además de mesas extensas que promuevan el trabajo en equipo, enchufes en las mismas para que los trabajadores puedan cargar sus dispositivos, pizarras, sillas ergonómicas y sillones en áreas de descanso.

Conjuntamente, destinaremos una planta completa de habitaciones al servicio de Room Office. Esta idea nace como de las cadenas hoteleras Accor y NH como una herramienta para hacerle frente a la crisis del sector producida por la pandemia por COVID19. Son habitaciones convertidas en oficinas privadas para ser ofrecidas a aquellos huéspedes que busquen un espacio tranquilo, cómodo y seguro para trabajar en modalidad Home Office. Este servicio a su vez, le permite al usuario acceder a todos los otros servicios operativos del hotel.

La capacidad máxima que permitiremos por Room Office será de dos personas, desde las 8:00 am hasta las 20:00 hs, con posibilidad de extender el tiempo de estadía. Estarán equipadas con escritorio, silla y TV, además de contar con baño privado, WIFI de alta velocidad y todo otro servicio que el hotel ofrece (desayuno, impresión, acceso a portales de noticias y diarios, etc.) Quienes hagan uso de esta modalidad, tendrán un descuento del 20% sobre la tarifa.

Esto implica una gran oportunidad de darnos a conocer en el mundo corporativo y comenzar a funcionar en un contexto de recuperación de la pandemia, en el cual el segmento de negocios podría ser el último en reactivarse, debido a la falta de eventos masivos.

Además...

Nuestra ubicación será céntrica y conveniente, nos encontraremos emplazadas en el Microcentro de la Ciudad de Buenos Aires. La cercanía con atractivos turísticos, universidades, predios feriales y otros hoteles será una ventaja competitiva que nos permitirá atraer clientes que cuenten con poco tiempo para movilizarse de un sitio al otro en una Ciudad tan grande. Los principales medios de transporte público que transitan las calles del centro lo comunican con todos los otros barrios de CABA.

Los huéspedes que lleguen y/o partan en avión, barco u ómnibus podrán optar por nuestro servicio de transfer hasta y desde el hotel hacia el puerto, la terminal de Retiro y los tres aeropuertos de cercanía.

El medio ambiente nos importa, es por ello que creemos que pequeños gestos hacen una gran diferencia. En las duchas las amenities (shampoo, acondicionador, jabón) serán presentadas mediante dispensers para evitar el gasto innecesario de plástico producido por las pequeñas botellas. Por otro lado, separaremos nuestros residuos e invitaremos a que nuestros huéspedes también lo hagan con los suyos. Promoveremos el cuidado del agua tanto en colaboradores como en usuarios, no sólo mediante el uso consciente del agua corriente, sino también con el lavado de blancos (si el huésped lo deja en el suelo se lava, si no se reutiliza). Mediante una tablet amurada en las habitaciones los clientes tendrán acceso a los principales portales de noticias nacionales e internacionales, y a la elección del desayuno para el día siguiente (app “Gestión Sustentable de Residuos: No Waste” propuesta por Elizabeth Menacho para el Concurso de Hotelería Sustentable 2017). De esta manera, evitamos el uso de papel que implica la entrega de periódicos diariamente a la habitación, el desperdicio de alimentos y la conglomeración de huéspedes en el desayunador/lobby del hotel.

1.4. Oferta

La Ley 4.631 de Regulación de Alojamientos Turísticos para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires establece en su artículo 12 los requisitos mínimos para establecimientos hoteleros y parahoteleros:

Servicios Esenciales

- Recepción permanente
- Cajas de seguridad
- Facilidades para el uso de personas con movilidad reducida
- Telefónico
- Televisión con servicio de cable o similar
- Lavandería
- Desayuno (tercerizado)
- Housekeeping
- Mantenimiento (tercerizado)

Equipamiento y Mobiliario

- Camas individuales de mínimo 0.80m x 1.90m o camas dobles de mínimo 1.40m x 1.90m
- Una mesa de luz de 0.25 m2 por plaza
- Un sillón o silla cada dos plazas y una mesa escritorio
- Espacio para depositar el equipaje por plaza
- Espacio de guardarropa por plaza
- Un artefacto lumínico por plaza
- Teléfono con sistema de comunicación interna
- Posibilidad de oscurecimiento que impida el paso de la luz
- Ropa de cama adecuada, por día y por plaza
- Un juego toalla y toallón de baño, por plaza (debe cambiarse mínimo 2 veces a la semana, así como cada vez que ingrese un nuevo huésped)
- Papel higiénico, por día y por plaza

- Jabón, por día y por plaza
- Ropa de cama (debe cambiarse mínimo 2 veces a la semana, así como cada vez que ingrese un nuevo huésped)
- Sistema de acondicionamiento térmico frío - calor
- Instalaciones mobiliario, elementos decorativos, utensilios y revestimientos adecuados, en su nivel de calidad, a la categoría del establecimiento
- Debidas condiciones de presentación, funcionamiento y limpieza.

Por otro lado, más allá de cumplimentar con la normativa, nuestro alojamiento poseerá amenities y servicios distintivos con respecto a los básicos planteados por la ley.

Extras / distintivos

- Una cafetera con saquitos de té y café, y una taza por plaza en cada habitación.
- Servicio de streaming / on demand en todos los televisores (Netflix).
- Dispensers de amenities (shampoo, acondicionador y jabón) en todas las habitaciones.
- Conectividad WIFI de alta velocidad.
- Servicios de lavandería para huéspedes.
- Tablet amurada en las habitaciones con acceso a los principales portales de noticias nacionales e internacionales.
- Servicio de desayuno a la habitación on demand mediante la app “Gestión Sustentable de Residuos: No Waste” propuesta por Elizabeth Mabel Menacho en la VI Edición del Concurso de Hotelería Sustentable – Argentina 2017; disponible también en la tablet anteriormente mencionada. Los huéspedes elegirán qué desean recibir para desayunar y a qué hora debe llegar lo solicitado a la habitación. De esta manera, evitamos el desperdicio de alimentos y la conglomeración de huéspedes en el desayunador/lobby del hotel.
- Servicio de impresión low cost para huéspedes. Podrán conectarse con su computadora personal a la impresora común del hotel.
- Habitaciones adaptadas para Room Office: acceso a todos los servicios e instalaciones del hotel anteriormente nombrados.
- Servicio de transfer desde y hacia los 3 aeropuertos, el puerto y la terminal de ómnibus de Retiro.
- Guardado de equipaje.
- Espacio de cowork en el subsuelo equipado con proyector, pantalla, sistema de audio, mesas extensas con enchufes, pizarras, sillas ergonómicas y sillones.
- Bar en la planta baja (servicio a cargo de Cervecería On Tap) cuyo horario será reducido hasta la 01:00 am.

1.5. Localización

Elección y valoración del destino turístico

Hemos elegido emplazar nuestro hotel en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), Capital Federal de la República Argentina. Situada en el centro-este del país, limita con el Río de la Plata hacia el Este y con el conurbano bonaerense hacia el Norte, Sur y Oeste; en la llanura pampeana. El censo de 2010 establece una población total de casi tres millones de personas y la define como la mayor área urbana del país, y una de las 20 mayores ciudades del mundo. Se encuentra entre las ciudades con mejor calidad de vida en Latinoamérica, siendo su renta per cápita una de las tres más altas de la región. La misma es históricamente receptora de inmigrantes nacionales y extranjeros: el 38% de sus residentes no son oriundos de allí.

La Ciudad de Buenos Aires es la más visitada de Sudamérica. Su clima templado con una temperatura media anual de 18°C, que la convierte en un destino ideal en cualquier época del año. De acuerdo con las estadísticas ofrecidas por el Gobierno de la Ciudad, el número de viajeros internacionales que la visitaron en 2019 fue de 2.433.811; de los cuales un 55% lo hizo por motivos de esparcimiento y un 20% por negocios, el porcentaje restante corresponde a otros motivos. Durante los últimos años el sector hotelero de la Ciudad de Buenos Aires creció notablemente; más del 58% de los turistas elige pernoctar en alojamientos hoteleros, primando los de 4 y 5 estrellas por sobre los de menor categoría. El promedio de noches para los turistas extranjeros es de 9 noches, con un gasto medio diario de 85 US\$ por día que deja un total de 1.669.000 por año. El número de viajeros domésticos es notoriamente mayor, 6.94 millones de personas, primando la elección de casas de familiares y amigos como alojamiento, lo cual se corresponde con el motivo principal de viaje.

La superficie de la Ciudad es superior a 200 km². Desde el punto de vista político-administrativo, se agrupa en 15 comunas. Oficialmente, se encuentra dividida en 48 barrios; para el turismo, los más elegidos tanto por visitantes internos y externos son Retiro, San Nicolás, Recoleta, Puerto Madero, Monserrat, Palermo, San Telmo, Belgrano y Balvanera. Su urbanismo es ecléctico, prevalecen los estilos art decó, art nouveau, neogótico y el francés borbónico. Esa mezcla de estilos fue producto de la gran corriente inmigratoria europea que recibió el puerto de Buenos Aires durante el Siglo XIX. Un siglo después, migraciones provenientes del interior del país, otros países latinos y Asia hicieron de la Capital Federal una ciudad cosmopolita por su diversidad. La vida cultural que la distingue resulta ser el aspecto número uno en la decisión de los turistas extranjeros de visitar la Ciudad.

Nuestro hotel estará situado en el barrio de San Nicolás, correspondiente a la Comuna 1, a 500 metros del Obelisco. Su ubicación céntrica nos resulta una ventaja estratégica por su cercanía con los principales puntos de interés y medios de transportes con conexión a toda la ciudad. El domicilio comercial será Presidente Teniente General Juan Domingo Perón 838.

Gráfico 16: "Ubicación del hotel"



Recursos y atractivos de destino

A continuación, se detallarán los principales atractivos turísticos que posee la Ciudad de Buenos Aires, que serán medidos en cuanto a su interés turístico según la siguiente valoración:

1: máximo de motivación.

2: motivaciones importantes, pero para desplazamientos de corta duración.

3: recursos complementarios que no motivan en sí el desplazamiento.

Gráfico 17: “Recursos y atractivos turísticos del destino”

<u>ATRATIVOS ARTÍSTICOS</u>	
Detalle del atractivo	Valoración
Museo Nacional de Bellas Artes	2
Museo de Arte Moderno de Buenos Aires	2
Usina del Arte	2
Floralis Genérica	2
Ateneo Grand Splendid	2
<u>ATRATIVOS HISTÓRICOS / PATRIMONIALES</u>	
Detalle del atractivo	Valoración
Caminito	3
Palacio Barolo	3
Plaza de Mayo	3
Teatro Colón	3
Casa Rosada	3
Cementerio de La Recoleta	3
Cabildo	3
Catedral Metropolitana	2
Obelisco	3
Puente de la Mujer	2
Teatro Nacional Cervantes	2
Museo Histórico Bg. Cornelio de Saavedra	1
Parque de la Memoria	2
<u>ATRATIVOS NATURALES</u>	

Detalle del atractivo	Valoración
Jardín Botánico	2
Jardín Japonés	2
Reserva Ecológica Costanera Sur	3
Ecoparque	1
Parque 3 de Febrero (Rosedal y Bosques de Palermo)	2
Plaza San Martín	1
Parque de los Niños	1
Parque Centenario	1
Parque Carlos Thays	1

ATRACTIVOS GASTRONÓMICOS

Detalle del atractivo	Valoración
Restaurante del Club del progreso	2
Bar The Brighton	1
El Globo	1
El Palacio de la Papa Frita	1
Café Tortoni	2
Guerrin	1
Café El Banderín	1
La Posada de 1820	2
El Histórico	2
Parrilla Don Julio	1
Las Violetas	1

ATRACTIVOS ARTESANALES

Detalle del atractivo	Valoración
Feria de San Telmo, Plaza Dorrego	2
Feria de Artesanos Plaza Julio Cortázar	1
Feria Artesanal Parque Lezama	1
Feria Plaza Francia	1

ATRACTIVOS SOCIOCULTURALES

Detalle del atractivo	Valoración
Planetario Galileo Galilei	2
Centro Cultural Recoleta	2
Paseo de la Historieta	1
Museo Casa Carlos Gardel	2
El Club de los Pescadores	1
Museo Mundial del Tango	2
Estadios de fútbol: el Monumental y la Bombonera.	3
Barrio chino	1
Hipódromo de Palermo	1
Teatros: Luna Park, Gran Rex, Teatro Ópera	2

ATRATIVOS REFERIDOS AL TURISMO DE NEGOCIOS

Detalle del atractivo	Valoración
Centro de Convenciones La Rural	3
Bolsa de Comercio de Buenos Aires	3
Banco Central	3
Aeroparque Jorge Newbery	3
Centro Costa Salguero	2
Golden Center	2
Centro de Convenciones Buenos Aires (CEC)	2
Coworks: WeWork, La Maquinita, etc.	1

Fuente: Elaboración propia, según información del Gobierno de la Ciudad.

Matriz de valoración de servicios de destino

Medios de transporte

Las estadísticas ofrecidas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires demuestran que el avión es el medio de transporte más utilizado por los turistas que visitan CABA. En sus cercanías se sitúan tres aeropuertos:

- Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini - Ezeiza: Es el más importante del país. Arriban allí principalmente vuelos internacionales y algunos domésticos. Se encuentra en la zona Sur del Conurbano Bonaerense, a 32 km de la ciudad, en el partido de Ezeiza.

- Aeroparque Jorge Newbery: Es el único ubicado dentro de la ciudad, en el barrio de Palermo. Llegan vuelos de otras provincias argentinas y algunos países limítrofes, es decir, operan vuelos internos y regionales.
- Aeropuerto El Palomar: Ubicado en la zona Oeste del Gran Buenos Aires, a 18 km de la Ciudad, en la localidad de El Palomar. Es el más reciente, y el primer y único de Latinoamérica pensado para operar únicamente con aerolíneas low cost. Además, es el único de Argentina conectado con el ferrocarril.

Al llegar a cualquiera de los tres aeropuertos anteriormente mencionados, el visitante podrá elegir cómo trasladarse:

- Shuttles y transfers privados: No es necesario reservar con anticipación, más es recomendado hacerlo. La empresa Tienda León ofrece este servicio hasta la terminal de Puerto Madero.
- Taxis: Hay numerosas paradas dentro de los mismos aeropuertos.
- Remises/Apps Rideshare: Servicio privado.
- Transporte público: A todos llegan líneas de colectivos que los unen con el centro porteño. Sin embargo, no constituyen una gran opción para turistas ya que no están preparados para transportar equipaje y son muy concurridos por locales en horarios pico. En el caso de elegir este medio se necesitará la tarjeta SUBE, que puede adquirirse en los kioscos autorizados del aeropuerto.

En el caso de proceder de la República Oriental del Uruguay, se podrá cruzar a Buenos Aires en barco en poco tiempo. También llegan a su puerto cruceros desde otros destinos más lejanos.

- Ferries: Las terminales se encuentran en los barrios de Puerto Madero y La Boca. Las empresas que operan son: Buquebus, Seacat y Colonia Express.
- Cruceros: Numerosas líneas llegan al puerto, convirtiéndolo en uno de los más importantes de la región. La terminal de pasajeros “Quinquela Martín” se ubica en el barrio de Retiro, cerca del centro de la ciudad y de los principales atractivos turísticos. Se ofrecen desde allí taxis, remises y el bus turístico.

Los turistas domésticos que opten por una opción diferente al avión, podrán utilizar ómnibus desde cualquier provincia de la Argentina, o incluso desde algún país limítrofe. Los micros de larga distancia funcionan con comodidades cama y semicama y pueden contar con servicio de catering. La terminal se encuentra en Retiro, centro neurálgico de la red de transporte público de la ciudad, y cuenta con un Centro de Atención al Turista¹².

Como se mencionó anteriormente, para utilizar el transporte público de ciudad hace falta una tarjeta SUBE (Sistema Único de Boleto Electrónico). La misma puede comprarse en los Centros de Atención al Turista. Será necesario presentar documento de identidad o pasaporte y registrarla bajo un correo electrónico y un teléfono. Además, podrá cargar dinero en ella en los puntos de carga autorizados o en terminales automáticas.

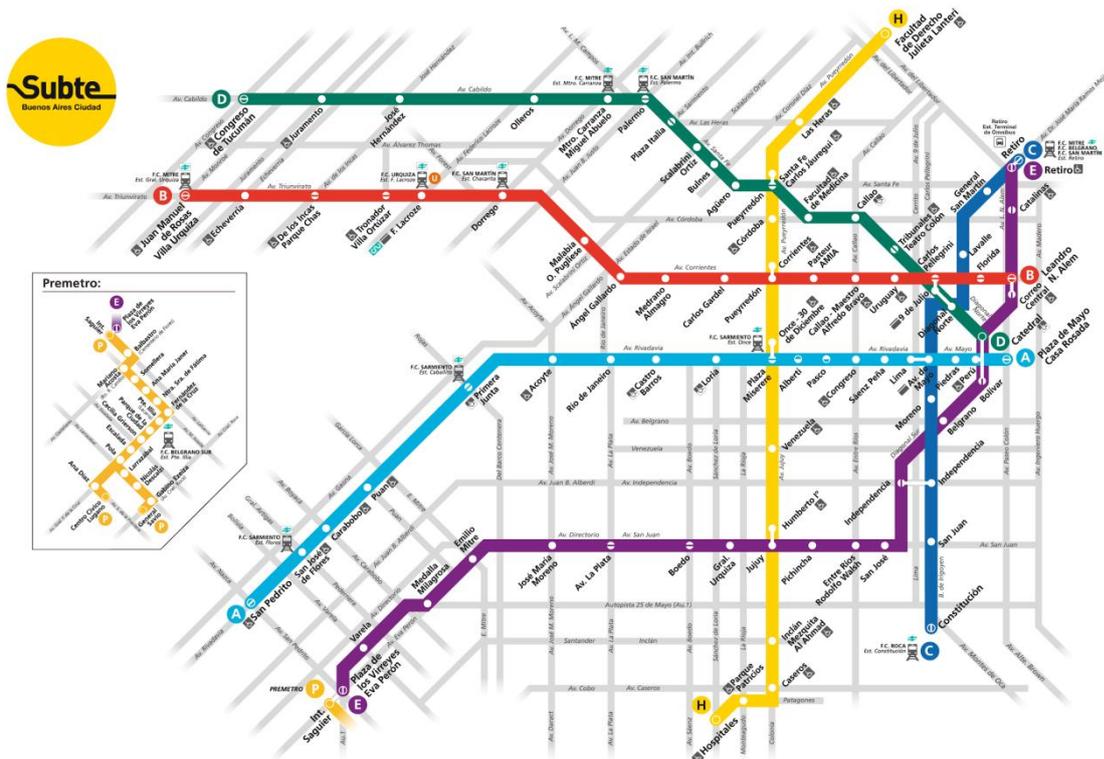
Los mapas interactivos de la web de Gobierno de la Ciudad o de la App “BA Cómo Llego” proporcionan información sobre conexiones y medios de transporte adecuados para moverse de un punto a otro seleccionando los medios preferidos y la cantidad de metros máximos que está dispuesto a caminar.

¹² <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/¿cómo-llegar-buenos-aires>

Entonces, para la movilidad dentro de la Ciudad y en las inmediaciones de la misma, los medios que dispone la ciudad son el subte (metro), trenes metropolitanos, colectivos (ómnibus urbanos) y taxis.¹³

El subte es la forma más rápida de llegar a un destino dentro de la Ciudad de Buenos Aires. Son seis las líneas que funcionan, paralelas a las principales avenidas y conectan con estaciones de trenes, ómnibus y paradas de colectivos. Posee regularidad de lunes a viernes de 5:30 a 23:30, sábados de 6:00 a 00:00, y domingos y feriados de 8:00 a 22:30. Siempre y cuando el servicio no se encuentre interrumpido o demorado por paros gremiales, desperfectos técnicos y otros motivos que, lamentablemente, son frecuentes.

Gráfico 18: “Red subterránea de la Ciudad de Buenos Aires”

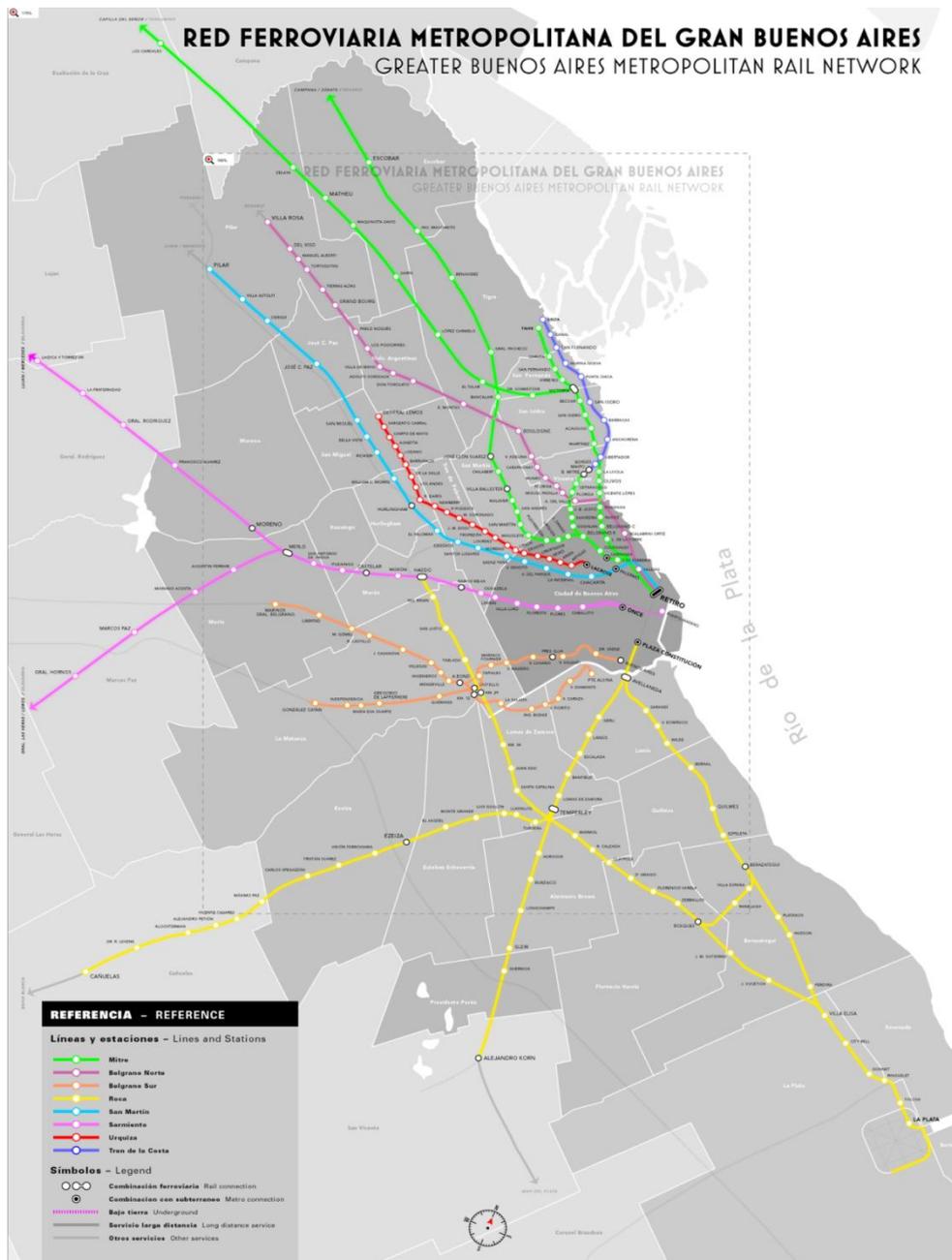


Fuente: web oficial Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

La red de ferrocarriles suburbanos es la principal conexión con zonas turísticas (y otros barrios del conurbano) que se encuentran fuera del radio de CABA. El servicio es económico y se compra en las distintas estaciones, con billetes, monedas o la tarjeta SUBE. Según la zona hacia la que uno quiera viajar, existen distintas estaciones de cabecera, ubicadas en diferentes barrios de la ciudad.

Gráfico 19: “Red ferroviaria de Buenos Aires”

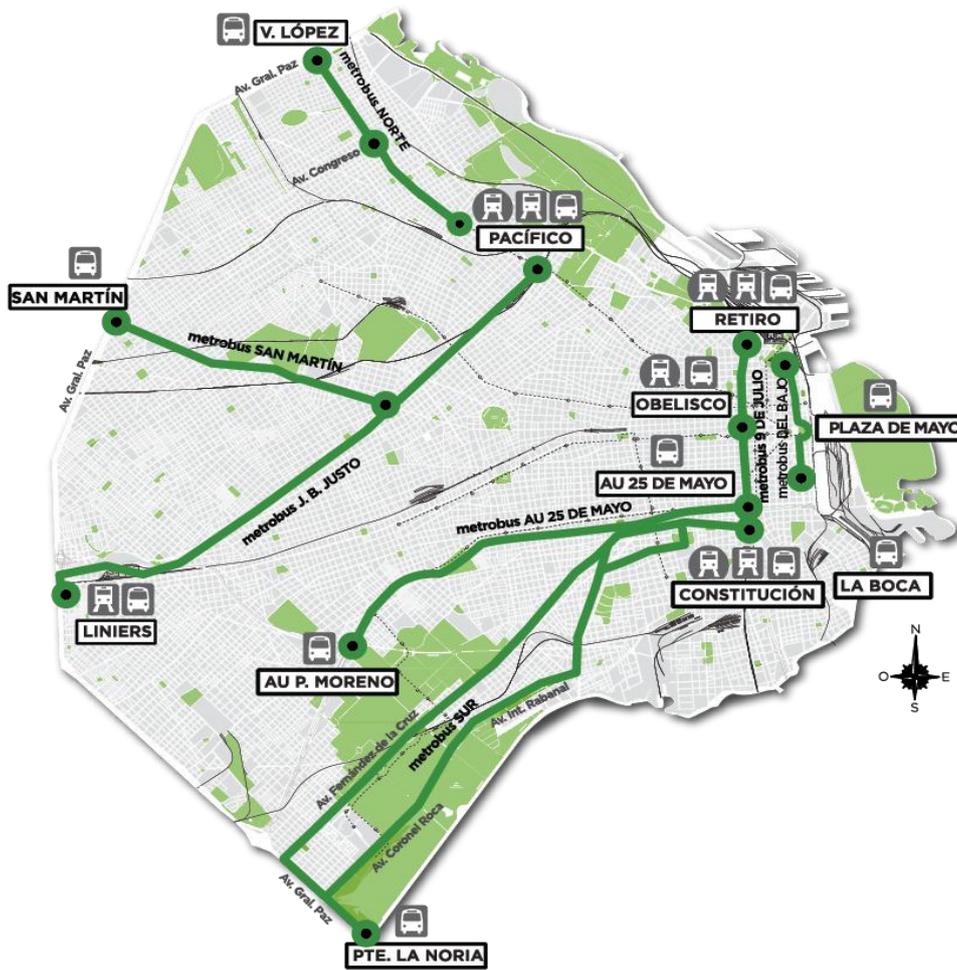
¹³ <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/moverse-por-la-ciudad>



Fuente: Ministerio de Transporte de la Nación

El colectivo es otra variante económica para trasladarse por la Ciudad. Su trazado abarca todos los barrios de la misma y la conecta también con los partidos vecinos del Gran Buenos Aires. Existen más de 180 líneas que funcionan durante todo el día, con menor frecuencia durante la noche. El Metrobus es un sistema de carriles exclusivos para colectivos que pretende hacer que los viajes en este transporte sean más rápidos y seguros. Fomenta la conexión entre los barrios y otros medios de transporte. Sus paradas se encuentran notoriamente señalizadas y organizan la experiencia de espera.

Gráfico 20: “Red de buses en Buenos Aires”



Fuente: web oficial del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

En la Ciudad circulan más de 38.500 taxis. Los mismos pueden ser tomados directamente en la calle, solicitarse por teléfono o mediante la app “BA Taxi”. Son fácilmente reconocibles por sus colores negro y amarillo, y su espera no demanda, generalmente, más que algunos pocos minutos. La tarifa se compone de un precio inicial (bajada de bandera), y de un adicional por distancia y por tiempo. Constituye uno de los medios más costosos para moverse, pero puede abonarse con tarjeta de crédito por la app, donde también se puede estimar la tarifa y duración del viaje previamente.

Existen además agencias privadas de alquiler de autos para las que se necesita ser mayor de 21 años, tener licencia de conducir vigente con dos años de antigüedad, y una tarjeta de crédito con cupo suficiente para cubrir el alquiler y la garantía.

Centros de Atención al Turista

Estos centros están localizados estratégicamente en diferentes barrios de la Ciudad. En ellos, se proporcionan datos y recomendaciones sobre Buenos Aires y sus atractivos. Allí los visitantes podrán cargar su celular y su botella de agua, acceder a Wi-Fi gratuito y partir hacia distintas visitas guiadas. También se comercializa la tarjeta SUBE, de la que hemos hablado anteriormente y cuentan con mapas interactivos “BA cómo llego”¹⁴. Los 7 Centros que actualmente existen son:

- Plaza del Correo Hub: Av. Leandro N. Alem - San Nicolás
- Casco Histórico: Florida 50 - San Nicolás

¹⁴ <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/recorrido/atención-al-turista>

- Peatonal Florida: Florida y Marcelo T. de Alvear - Retiro
- Puerto Madero: Juana Manuela Gorriti 200
- Recoleta: Av. Quintana 596
- Aeroparque: Sector A2 de Arribos Nacionales - Palermo
- Caminito: Av. Don Pedro de Mendoza - La Boca

Cambio de divisas

Las casas de cambio oficiales y las entidades bancarias son el mejor lugar para hacer una transacción confiable, transparente y segura. Los cajeros automáticos funcionan las 24 horas del día y aceptan la mayoría de las tarjetas internacionales, por lo que constituyen otra forma de obtener pesos argentinos. En el Microcentro porteño, principalmente en sus peatonales Florida y Lavalle, es común encontrar personas que ofrecen compra-venta de monedas extranjeras; sin embargo, estas operaciones son ilegales.

Se recomienda que los visitantes vayan cambiando de a montos pequeños las divisas por pesos y que guarden siempre el ticket obtenido por la venta de dólares realizada, ya que sólo con él podrán cambiar el monto de pesos argentinos que le hayan sobrado al final de la estadía; serán devueltos hasta U\$100.

Seguridad

Buenos Aires, como toda gran metrópoli, requiere tomar ciertas precauciones y estar especialmente atento a efectos personales, sobre todo en transporte público y lugares con gran volumen de personas. Ante la necesidad de realizar denuncias, la ciudad cuenta con dos organismos públicos para tal fin¹⁵:

- Defensoría del Turista: trata casos de maltrato, abuso o discriminación. Se puede contactar telefónicamente, vía mail o concurrir personalmente a cualquiera de sus ocho sedes.
- Comisaría del Turista: es un cuerpo encargado de velar por la seguridad e integridad de los turistas nacionales o extranjeros en Buenos Aires. Cuenta con efectivos policiales entrenados en el área de relaciones interpersonales y con preparación en múltiples idiomas (inglés, francés, italiano, japonés y portugués). Puede contactarse vía mail o teléfono.

Además existen diversos números telefónicos que pueden marcarse desde cualquier teléfono, las 24 horas, para asistencia inmediata en diversas cuestiones:

- 911 Emergencias
- 100 Bomberos
- 101 Policía
- 102 Infancia
- 103 Defensa Civil
- 144 Violencia de Género
- 145 Trata de Personas

Conectividad

Quienes deseen adquirir una línea de teléfono celular durante su estadía en la Ciudad, pueden optar por un servicio de tarjetas telefónicas prepagas, las cuales se compran en kioscos y locutorios. Estos últimos son los comercios que ofrecen el servicio de llamadas telefónicas y

¹⁵ <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/seguridad-y-nivel-sanitario>

acceso a Internet y, aunque son cada vez menos populares, aún se encuentran presentes en la mayoría de los barrios de CABA. Las llamadas se cobran por destino y duración, mientras que el servicio de Internet se cobra por fracciones de tiempo¹⁶.

El suministro de electricidad en la Ciudad es brindado por las empresas EDESUR y EDENOR; y es regulado por el ENRE. En la Argentina el voltaje común es 220 v, la frecuencia es 50 Hz y los enchufes son del tipo C / I. Se recomienda a los visitantes traer consigo un adaptador o transformador para evitar dificultades.

Agua corriente

La red pública de la Ciudad está a cargo de la empresa AySA¹⁷. El agua de la misma es captada de la naturaleza (de ríos -agua superficial- o pozos -agua subterránea-), potabilizada, transportada y distribuida a través de un sistema integrado por una red de ríos subterráneos, que la transportan por gravedad hacia las estaciones elevadoras. Desde estas estaciones, por pozos de bombeo, el agua es impulsada a la red primaria y de allí a la red secundaria, para que llegue a hogares y establecimientos apta para el consumo.

Recolección de residuos

Entre los servicios de higiene urbana que están a cargo del Gobierno de la Ciudad se encuentra la recolección domiciliar de los residuos de domingos a viernes. Incluye residuos voluminosos como muebles, escombros, ramas y otros. Este servicio se debe solicitar previamente llamando al 147. La recolección funciona por la noche y se realizan 480 viajes en camiones compactadores que recolectan las 4000 toneladas de residuos húmedos y los llevan a tres estaciones de transferencia. La Ciudad cuenta con un sistema de recolección diferenciada, que garantiza que los residuos que son separados y entregados correctamente no terminen en el mismo lugar. Los “grandes generadores”, por la cantidad y calidad de sus residuos, cuentan con un sistema especial de recolección puerta a puerta, que realizan las cooperativas¹⁸.

Los residuos húmedos deben depositarse en cada uno de los 28.000 contenedores ubicados en toda la Ciudad (color negro). Además, hay 90 contenedores soterrados en Microcentro, dado el escaso espacio disponible para colocar los contenedores en la vía pública. En cuanto a los reciclables, actualmente hay 2.500 campanas (contenedores) verdes en la Ciudad. Asimismo, hay 50 puntos verdes que reciben papel, cartón, plástico, telgopor, metal, vidrio y aceite vegetal usado; como también aparatos eléctricos y electrónicos¹⁹.

Comercios

Actualmente, en CABA se registran 14982 comercios que incluyen gastronomía, farmacias, librerías, ópticas, plomeros, mercerías, pinturerías, locutorios, vidrierías, artesanías, correos, veterinarias, lavanderías, acuarios y limpieza²⁰. Además, el total de supermercados en CABA llega a los 668 establecimientos registrados²¹; y las estaciones de servicio cuentan con 266 puntos de carga de combustible y GNC²². El común de los comercios se encuentran abiertos de lunes a

¹⁶ <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/telecomunicaciones>

¹⁷ <https://www.aysa.com.ar/Que-Hacemos/Agua-potable>

¹⁸ <https://www.buenosaires.gob.ar/gobierno/como-es-el-servicio-de-recoleccion-de-la-ciudad-0>

¹⁹ <http://www.entedelaciudad.gov.ar/higiene-urbana/>

²⁰ <http://guia.clarin.com/comercios-en-capital-federal/>

²¹ <http://guia.clarin.com/supermercados-en-capital-federal>

²² <http://capital-federal.guia.clarin.com/estaciones-de-servicio/>

sábados de 9:00 a 20:00. En shoppings el horario se extiende hasta las 22:00, incluso fines de semana y la mayoría de los feriados.

Bancos y cajeros automáticos

El horario de atención de los bancos es de lunes a viernes de 10:00 a 16:00. Sin embargo, la mayoría de las transacciones se pueden realizar en los cajeros automáticos, que funcionan las 24 horas. La Ciudad cuenta con 1280 cajeros automáticos en todo el territorio, ubicados dentro de las distintas sucursales de las entidades bancarias que operan en CABA y que aquí se listan²³:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● Banco Columbia● Banco Comafi● Banco de Comercio● Banco de Corrientes S.A.● Banco de Formosa S.A.● Banco de la Ciudad de Buenos Aires● Banco de la Nación Argentina● Banco de La Pampa● Banco de la Provincia de Buenos Aires● Banco de la Provincia de Córdoba S.A.● Banco de la Provincia del Neuquén● Banco de San Juan S.A.● Banco de Santa Cruz S.A.● Banco de Santiago del Estero S.A.● Banco del Chubut S.A.● Banco del Sol● Banco Finansur S.A.● Banco Galicia● Banco Hipotecario S.A. | <ul style="list-style-type: none">● Banco Itaú● Banco Macro● Banco Meridian S.A.● Banco Patagonia● Banco Provincia de Tierra del Fuego● Banco Piano S.A.● Banco Saenz S.A.● Banco Santander Río● Banco Supervielle● BBVA Banco Francés● Cabal Coop. Ltda.● Citibank● Compañía Financiera● HSBC Bank Argentina● ICBC● Nuevo Banco de Entre Ríos S.A.● Nuevo Banco de Santa Fe S.A.● Nuevo Banco del Chaco S.A.● Nuevo Banco Industrial de Azul S.A |
|---|---|

Salud

El sistema de salud de la ciudad está compuesto por numerosos establecimientos tanto públicos como privados. Los hospitales públicos atienden urgencias todo el día en forma gratuita tanto a locales como a turistas. Adicionalmente, la línea telefónica 107 es el servicio de ambulancias para emergencias (SAME), al cual se puede llamar las 24 horas del día sin cargo. Según la información suministrada por el Ministerio de Salud de la Nación²⁴, a continuación se enlistan los hospitales y centros de salud de la Ciudad y en qué barrios se encuentran:

- Hospitales Generales de Adultos: Flores (2), La Boca, Caballito, Palermo, Villa Lugano, Parque Patricios, Coghlan, Balvanera, Recoleta, Mataderos, Villa Ortúzar, Monte Castro, Villa Devoto.
- Hospitales Generales de Niños: Constitución, Recoleta.
- Hospitales Especializados: Agronomía, Barracas (6), Almagro, Recoleta, La Boca, San Cristóbal, Villa General Mitre, Caballito (3), Parque Patricios (2), Belgrano, Monte Castro.
- Centros de Salud Nivel 1: Almagro, Balvanera, Barracas (5), Flores (5), Floresta, La Boca (2), La Paternal (2), Mataderos (2), Nueva Pompeya, Palermo (3), Parque Avellaneda, Parque Patricios (2), Retiro (3), Saavedra, San Cristóbal, San Telmo, Villa Lugano (9), Villa Pueyrredón, Villa Soldati (2), Villa Urquiza.

²³ <https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/cajeros-automaticos>

²⁴ <https://www.buenosaires.gob.ar/salud/establecimientos>

- Centros Médicos Barriales: Nueva Pompeya (2), Villa Santa Rita (2), Liniers, Flores, Monte Castro, San Cristóbal, Villa Luro, Parque Chacabuco (2), Villa Lugano, La Boca, Colegiales, Flores, Villa Real, Caballito, Parque Patricios, Parque Avellaneda (2), Belgrano, Villa Crespo (2), Balvanera, Barracas (2), Vélez Sarsfield, Saavedra, Villa Soldati (2), Chacarita.
- Centros de Salud Mental: Núñez, Balvanera.
- Centros Odontológicos Infantiles: Mataderos, Parque Patricios.

Existe una amplia red de farmacias en la Ciudad²⁵ con un aproximado de 1125 sucursales; las llamadas farmacias de turno atienden 24 horas. Allí se pueden conseguir diversos tipos de medicamentos: sin receta (venta libre), con receta (redactada y firmada por un profesional matriculado) y con receta archivada, emitida por duplicado o triplicado (generalmente psicofármacos).

Gastronomía y vida nocturna

Elegida como la Capital Gastronómica de Iberoamérica en 2017, Buenos Aires posee una oferta culinaria para todos los paladares. Se concentra mayormente en los polos, corredores o zonas gastronómicas destacadas de Palermo Hollywood, Palermo Soho, Las Cañitas, Puerto Madero, Recoleta y San Telmo. Como parte de su amplia gastronomía, Buenos Aires también ofrece ferias, mercados y almacenes de productos saludables y orgánicos; se destacan en este sentido la feria saludable BA Market, el Barrio Chino, los mercados de Belgrano, Bonpland, San Nicolás, San Telmo y del Progreso, y los patios de Parque Patricios, Costanera Norte, Rodrigo Bueno, de los Lecheros.

Hay más de 80 bares en la Ciudad de Buenos Aires relacionados con hechos o actividades culturales de significación; su antigüedad, arquitectura o relevancia local le otorgan un valor propio y forman parte oficial del patrimonio cultural de la ciudad en carácter de Bares Notables. Muchos de ellos, además de servir el ritual al típico café porteño, ofrecen espectáculos de música y baile. Sin embargo, existen una enorme cantidad de bares muy sofisticados inspirados en las barras de Londres o Nueva York, con un twist local, mayormente concentrados en los barrios de Palermo y Recoleta al igual que los wine bars, que ofrecen una buena selección de vinos por copa. Además, en los últimos años se produjo un boom de cervecerías artesanales en toda la Ciudad que atraen principalmente a jóvenes²⁶.

Como resultan de inspiración para nuestro proyecto de negocio, no podemos dejar de mencionar a los bares ocultos o “speakeasy”. Si bien aluden a la época en la que beber alcohol estaba prohibido y los bares debían tener fachadas que los disimulen, hoy en día son parte de la noche porteña y cada vez ganan más popularidad por sus particularidades. A continuación enumeramos los 13 bares que constituyen la oferta de “speakeasy” en CABA, junto con sus condiciones para ingresar:

1. Franks (Palermo): para ingresar en la entrada hay que marcar un número clave que va cambiando cada semana y se debe adivinar por medio de pistas publicadas en la página de Facebook del bar.

²⁵ <http://guia.clarin.com/farmacias-en-capital-federal>

²⁶ <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/gastronom%C3%ADa-en-buenos-aires>

2. Florería Atlántico (Retiro): disfrazado como un local de flores y vinos, una escalera detrás una puerta de frigorífico lleva a este bar, integrante de la lista de The World's 50 best bars.
3. Nicky Harrison (Palermo): escondido detrás de un restaurante de sushi, sólo se puede acceder al bar por el voz a voz. Los comensales del restaurante suelen acercarse a los meseros para que los dirijan al bar
4. Victoria Brown: oculto detrás de un café abierto al público, una pared falsa de ladrillos se empuja para poder acceder al bar.
5. Presidente (Recoleta): ubicado en una antigua casona; pidiendo el trago negroni, se puede incursionar en la "biblioteca", el espacio secreto del bar.
6. Uptown (Palermo): la entrada está ambientada como una estación de metro de Nueva York; no exige ningún tipo de contraseña o acertijo para ingresar.
7. 878 (Villa Crespo): escondido tras una gran puerta de madera en una casona antigua sin carteles, a este bar se llega por el boca a boca.
8. Puerta Uno (Belgrano): tras una puerta bajo un toldo en el barrio chino, sin cartel a la calle, se esconde este bar; se toca el timbre y por una mirilla deciden si pueden entrar.
9. La Calle (Palermo): oculto detrás de una pizzería; se accede al bar mediante una puerta al fondo del comercio.
10. J. W. Bradley (Palermo): la fachada está constituida por un portón negro que conduce a un vagón antiguo.
11. Nicky Harrison (Palermo): para poder entrar es necesario tener membresía o, una vez pagada la cuenta en el bar que funciona como fachada, solicitar visitar la bodega de vinos; por un antiguo armario se accede a Harrison.
12. Docks (Palermo): al lado de Bradley, también detrás de un portón con un discreto cartel, se encuentra este bar que no exige ningún requisito especial para entrar.
13. The Hole: detrás de una puerta metálica desgastada con apenas una ventana enrejada, un oficial penitenciario es el responsable de la admisión al bar.

Como parte de la vida nocturna porteña, nos queda mencionar las discotecas o boliches, usualmente ubicados en Palermo, Recoleta y el Microcentro, pero también más alejados de la ciudad, cerca del río. Las milongas y las tanguerías, por su parte, se encuentran mayormente en el sur de la ciudad: Constitución, San Telmo y el Microcentro. Allí se ofrecen clases para principiantes un par de horas antes de comenzar el multitudinario baile popular.

Por último, con más de 300 teatros²⁷, la oferta teatral de CABA se puede organizar en tres circuitos:

- Circuito oficial: compuesto por espacios de larga trayectoria, gran influencia en la cultura regional y arquitectura única. Representan clásicos de la escena universal. Dependen del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y han sido declarados Monumento Histórico Nacional como el General San Martín, el Colón y el Nacional Cervantes.
- Circuito comercial: representado por los teatros concentrados en las inmediaciones de la avenida Corrientes como el Lola Membrives, Nacional, Astral, Complejo La Plaza, Metropolitan, Ópera, etc. Se realizan comedias musicales, stand up, dramas, espectáculos de tango, de revista e infantiles.
- Circuito independiente: caracterizado por sus obras de vanguardia llevadas a cabo por artistas emergentes o consagrados, con bajos presupuestos y costos de entrada

²⁷ <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/teatros>

accesibles o a voluntad. Se encuentran en pequeñas salas de los barrios de San Telmo, Palermo y en las inmediaciones del Abasto.

1.6. Forma jurídica

Según la legislación vigente aplicable a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las formas jurídicas asociativas están reguladas por la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales (LSC). En su artículo primero indica que “habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas”. Nuestro negocio estará compuesto por dos socias fundadoras, responsables de la administración y representación del mismo: Guadalupe Ailén Francisco y Jacqueline Michelle Panelo.

Basándonos en la clasificación legal de tipos de sociedades en la Argentina y de acuerdo a la naturaleza de nuestro emprendimiento, decidimos inscribirnos como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Las características principales de este tipo de sociedad comercial que nos llevaron a elegirla por sobre otras formas jurídicas son:

- Debe tener al menos dos socios y no podrá superar los 50.
- Los gerentes son designados por los socios para representar y administrar, y puede haber suplentes para el caso de vacancia.
- No tiene exigencia de capital social mínimo. Al momento de la constitución deberán aportar el 25%, teniendo un plazo de dos años para el monto restante.
- El capital social está integrado por los aportes de todos los socios y está dividido en partes iguales, acumulables e indivisibles. La responsabilidad por las deudas sociales se limita al capital social aportado, sin afectar a sus bienes personales individuales.
- Tienen menor carga impositiva respecto de las SA ya que, si existen retiros de los socios, la AFIP no aplica intereses.
- No necesitan de un instrumento público, ya que pueden constituirse por instrumento privado con firmas certificadas por escribano público.
- No están obligadas a pagar la tasa de fiscalización, ni deben presentar balances anuales ante la Inspección General de Justicia (IGJ).
- La toma de decisiones sociales se realizará de manera democrática por sistema de votos, cada socio tendrá influencia coherente y proporcional a la cantidad de capital aportado.

1.7. Procedimientos requeridos para la puesta en marcha

El primer paso para constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada es elegir el nombre de fantasía y la razón social de la empresa. Debe verificarse la disponibilidad (consulta de homonimia) a través de la Inspección General de Justicia (IGJ) o del Registro Público de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires. En caso que se encuentre disponible, se recomienda reservar la razón social elegida, lo cual la asegurará por treinta días.

Los socios firmarán un contrato mediante el cual se establece la sociedad y se aprueban los estatutos sociales. El instrumento legal para inscribir una sociedad se denomina estatuto (o acta de constitución) y debe contener los datos personales de cada socio, la razón social, el domicilio de la sociedad, la fijación del capital en pesos argentinos y el detalle de aporte de cada socio. La documentación constitutiva puede hacerse por Escritura Pública o Instrumento Privado; en ambos

casos se exige la presencia de un Escribano y su firma certificada, que asegure la correcta realización del Contrato Social.

Ya conformada la SRL, hay que publicar un edicto en el Boletín Oficial que informe la fecha de constitución y plazo de duración, denominación y capital social, datos personales de los socios, representación legal, organismos de administración y fiscalización, y fecha de cierre del ejercicio.

Mediante un depósito en el Banco de la Nación Argentina se debe abonar la Tasa de Constitución y por lo menos el 25% del capital inicial. Este monto es recuperable una vez finalizado el trámite por completo.

Para la inscripción legal, se presenta a la IGJ un formulario junto con toda la documentación antes descrita para su control y aprobación. Si la autoridad no efectúa observaciones, se declara asentada la SRL. Finalmente, queda rubricar los Libros Societarios y Contables e inscribir la sociedad en la AFIP. Para este trámite se deben presentar fotocopias del estatuto, del acta de domicilio legal y de la constancia de inscripción ante la IGJ. Como resultado, se obtendrá el número de CUIT y el registro para los siguientes impuestos:

- 3% sobre los Ingresos Brutos
- IVA (21%)
- Impuesto a las Ganancias del 35%

Para la habilitación municipal, se debe presentar el anexo técnico y el anexo notarial ante la Dirección General de Habilitaciones y Permisos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una vez verificada la documentación, se otorga la certificación por duplicado para exhibir en el establecimiento y guardar en el libro de asiento de inspecciones.

Además, podremos inscribirnos en el Registro de Prestadores Turísticos de manera voluntaria y gratuita, con el fin de obtener beneficios tales como promoción, asesoramiento, programas de capacitación, entre otros.

Forma de categorización

El artículo 10 de la Ley 4.631 de Regulación de Alojamientos Turísticos para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, corresponde a la Clasificación y Categorización de los mismos según su tipo, clase y categoría. Según el cuadro que aquí citamos, nuestro negocio es un alojamiento de tipo hotelero, de clase boutique. Aspiramos a que el mismo sea de categoría superior por la calidad de los servicios prestados.

Gráfico 21: "Clasificación y Categorización de hoteles en CABA"

TIPO	Clase	Categoría
HOTELERO	Hotel	1 a 5 estrellas
	Apart-Hotel	1 a 3 estrellas
	Hotel Boutique	Estándar y Superior
PARA-HOTELERO	Cama y Desayuno / Hostal / Bed and	Estándar y

	Breakfast	Superior
	Albergue Turístico / Hostel	Estándar y Superior
	Hospedaje Turístico / Residencial Turístico	A/B
EXTRA-HOTELERO	Campamento Turístico / Camping	-

Fuente: Ley 4.631 - Regulación de Alojamientos Turísticos para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El onceavo artículo de dicha ley ofrece las definiciones correspondientes a cada tipología. Allí se describe a los hoteles boutique como “establecimientos de alojamiento definidos por la caracterización de un estilo único, que brindan servicios complementarios, ocupando un inmueble que posee características especiales, peculiaridad en sus instalaciones o en sus prestaciones, sean de nueva construcción o no, destacándose por el valor artístico del inmueble, su diseño, ambientación, o la especialización; a este efecto se tendrá en cuenta la unidad entre la arquitectura, la decoración, las actividades y/o servicios o cualquier otro factor similar que determine su diferenciación”.

1.8. Mercados

Según Philip Kotler un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, que comparten una necesidad o deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio entre demanda y oferta. Es interesante definir las características intrínsecas del mercado turístico en general, que delinean el accionar de los prestadores y actores del sector, y que deberán ser tenidas en cuenta a lo largo de nuestro proyecto.

- Los productos/servicios se suelen vender a través de intermediarios (operadores turísticos, agencias de viajes, internet, etc.).
- Las operaciones de compra-venta no siempre se realizan en el mismo lugar en el que se van a consumir.
- El consumidor va hacia el producto, no el producto al consumidor; es decir que el producto debe motivar el desplazamiento de los usuarios.
- Los servicios turísticos son intangibles, no se los puede sentir, adquirimos experiencias que serán valoradas de manera subjetiva por cada cliente.
- Existe un desfase temporal entre la compra y el consumo del producto/servicio, por lo que es importante asegurar la disponibilidad del mismo para la fecha efectiva de consumo.
- La demanda se ve afectada por las fluctuaciones estacionales que están reguladas por el tiempo de ocio del que disponen las personas.
- Los servicios que ofrecemos son perecederos, es imposible guardarlos y lo que no se vende, se pierde.
- Son heterogéneos dado su alto componente humano, lo que hace difícil la estandarización del servicio y el control de calidad.
- Los servicios son inseparables de sus proveedores, la experiencia se comparte entre prestadores, intermediarios (si los hubiere) y otros clientes (el consumidor es actor y productor simultáneamente).

Más adelante en el proyecto, estudiaremos a los diferentes actores que acompañan y condicionan nuestro servicio, como intermediarios, consumidores y proveedores; así como las variables relacionadas con la distribución, el precio, la promoción y emplazamiento del negocio.

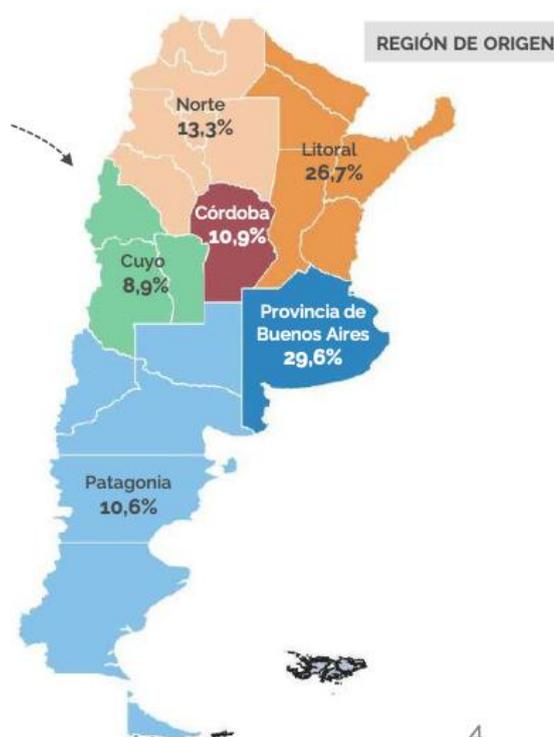
Dicho esto, podemos dividir el mercado turístico-hotelero de la Ciudad de Buenos Aires en dos grandes grupos según su procedencia: los turistas nacionales y los extranjeros. Esta división nos permitirá caracterizar la demanda para luego segmentar la misma y enfocar los esfuerzos de nuestro negocio hacia aquellos grupos en los que detectemos necesidades a satisfacer con nuestro emprendimiento.

Mercado turístico nacional

El turismo doméstico, según la OMT, es aquel que involucra a residentes de un país que viajan dentro de los límites del mismo. En este caso, no estudiaremos los movimientos de los viajeros por todo el país, sino quiénes llegan a CABA, es decir de dónde proceden, y cómo se comportan.

El Observatorio Turístico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires nos muestra que la Capital Federal recibe turistas de todo el país, pero mayormente a residentes de las regiones de Buenos Aires y el Litoral. Rodeada por la Provincia de Buenos Aires, tiene sentido que este sea el principal centro emisor de visitantes, pero también se posicionan las provincias de Entre Ríos, Santa Fe, Corrientes, Misiones, Chaco y Formosa.

Gráfico 22: “Mercado Turístico Nacional”

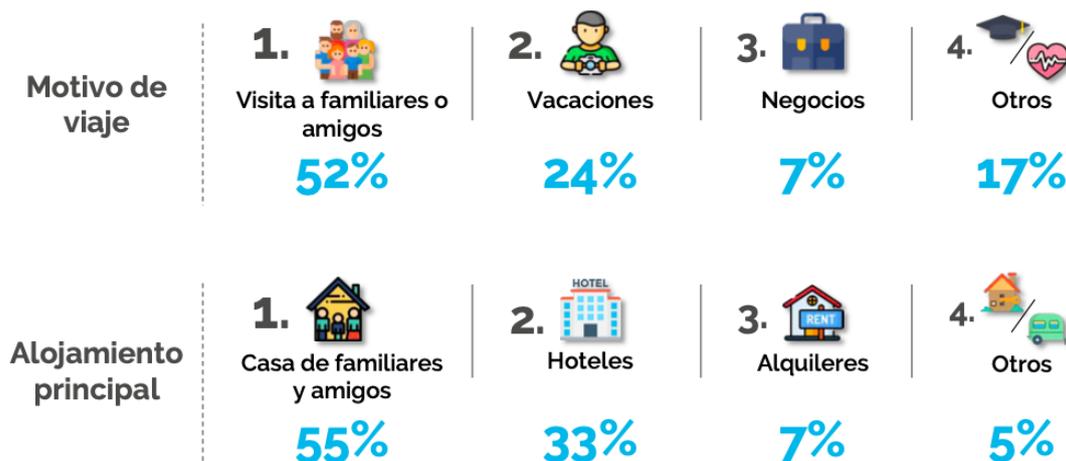


Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio (ENTUR).

El motivo principal de viaje de estos turistas es la visita a familiares y amigos que residen en la Ciudad. En segundo lugar, encontramos a quienes vacacionan en ella y por último a los viajeros de negocios. Otros motivos más solapados podrían ser viajes para realizar tratamientos médicos, o para estudiar en las universidades que allí se encuentran.

En concordancia, el alojamiento que encabeza el segmento son las casas de allegados, seguidas por hoteles y casas de alquiler en última instancia. Casas propias y/o casas rodantes son elegidas en mucha menor proporción.

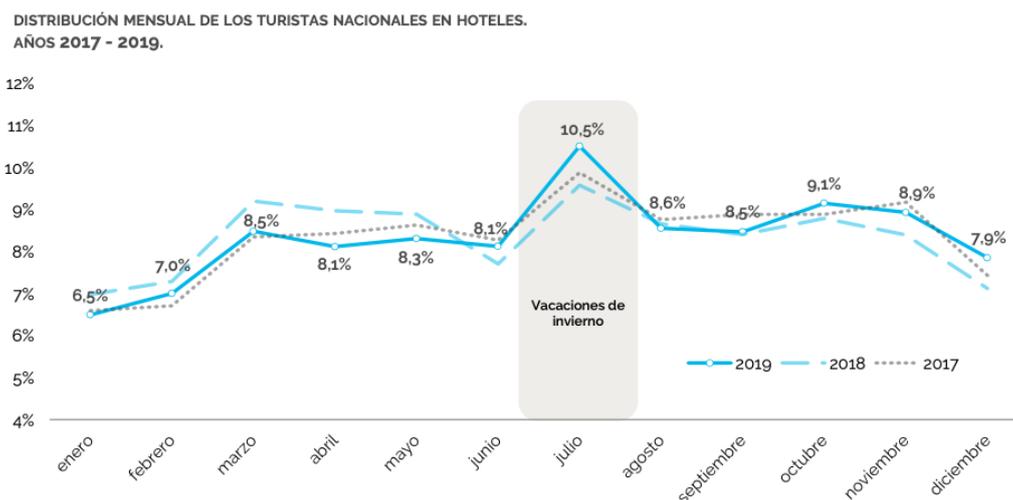
Gráfico 23: “Motivaciones y alojamientos del mercado turístico nacional”



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio (ENTUR).

La estacionalidad de los viajeros nacionales se ve claramente definida por las vacaciones de invierno, la última quincena del mes de julio. Con una caída importante, de casi la mitad, en lo que respecta al período de vacaciones de verano desde diciembre a febrero. El resto del año la demanda se mantiene prácticamente constante.

Gráfico 24: “Distribución mensual de los turistas nacionales en hoteles”



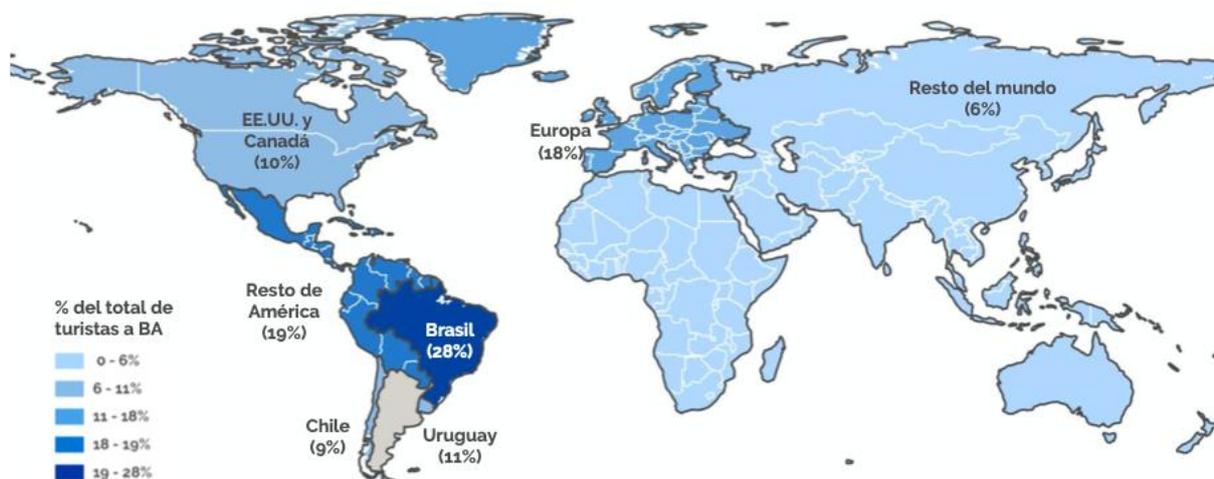
Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio (ENTUR).

Mercado turístico internacional

La definición ofrecida por la OMT para los turistas internacionales es “aquellas personas que viajan a un país diferente de aquel en el que residen normalmente”. En 2019 llegaron 2,9 millones de visitantes extranjeros a la Ciudad, lo que implica que fue la tasa más alta desde 2011 y un crecimiento de casi un 9% en comparación a 2018. Los principales centros emisores de turistas

hacia la Ciudad de Buenos Aires son los países de Latinoamérica, liderados por Brasil, Chile y Uruguay; seguidos por Estados Unidos y algunos países de Europa con los que tenemos conectividad aérea directa, como España e Italia.

Gráfico 25: “Mercado turístico internacional”

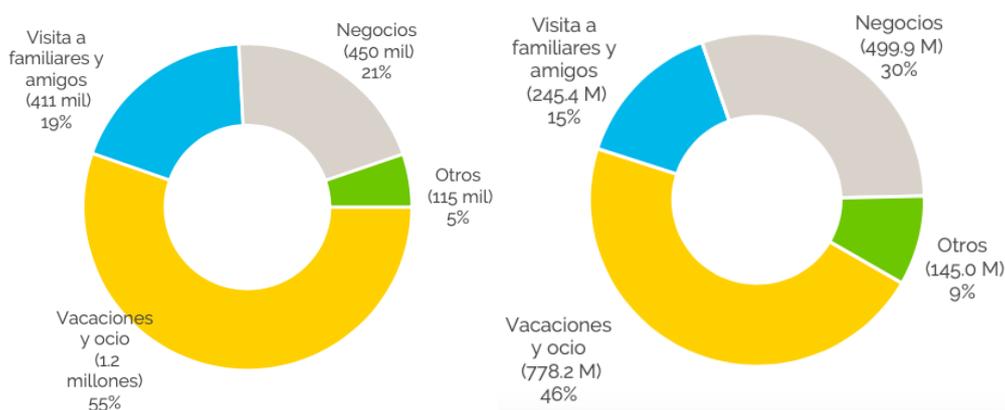


Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio (ENTUR).

El segmento de vacaciones y ocio fue el que más creció en 2019, al igual que las visitas a familiares y amigos, compensando así la caída del motivo negocios. Sin embargo, los viajeros que llegan al país motivados por eventos son, junto con los de esparcimiento, quienes más invierten en la Ciudad.

En el gráfico de la izquierda se muestra la cantidad de viajeros por segmento, y en el de la derecha el gasto turístico generado por cada grupo.

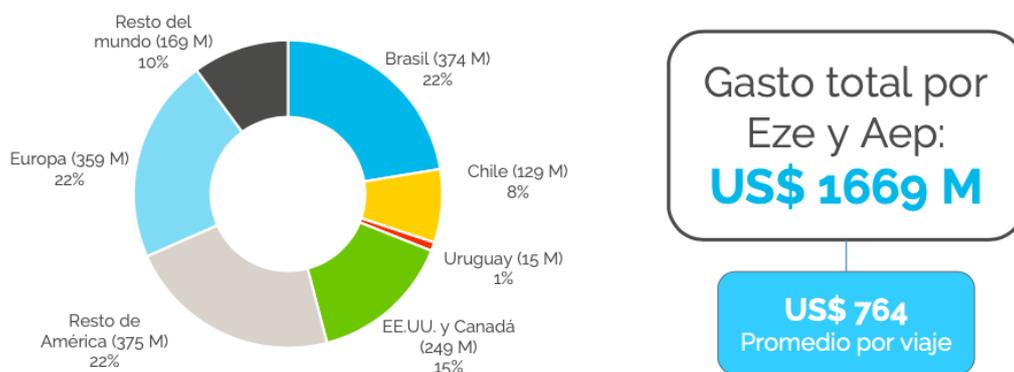
Gráfico 26: “Cantidad de viajeros por segmento y gasto turístico”



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio (ENTUR).

El gasto en la Ciudad del turismo internacional cayó un 6,5% anual en dólares. Sin embargo, aumentó un 6,5% medido en pesos constantes, lo que implica un incremento en el consumo de bienes y servicios en la Ciudad. América Latina concentró el 53% del gasto total, mientras que el mercado de Norteamérica generó el 15%, y Europa el 22%.

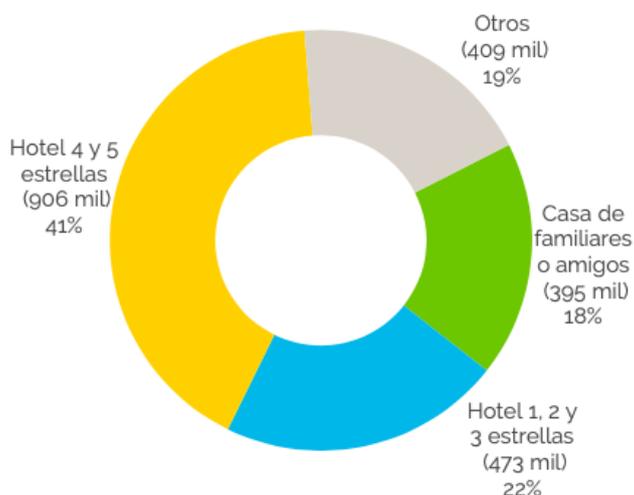
Gráfico 27: “Gasto en la Ciudad por turismo internacional”



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio (ENTUR).

Un 63% de turistas internacionales optaron por alojarse en hoteles de diferentes categorías. La ocupación hotelera de la Ciudad en 2019 fue del 58,1%. La estadía promedio general fue de 9 noches; con un promedio de 7 noches para los viajeros corporativos, mientras que aquellos que visitan la Ciudad por ocio se quedaron 6 noches.

Gráfico 28: “Elección de hospedaje por turismo internacional”



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio (ENTUR).

Necesidad que satisface

La propuesta de nuestra empresa busca satisfacer necesidades del mercado en el que se emplaza, por lo que incluiremos en esta sección las exigencias tanto de la oferta como de la demanda.

Un hotel siempre debería buscar adaptarse al huésped, dado que ese es el objetivo de brindar un servicio. Además, es el huésped quien finalmente decide la mejor opción, conforme a sus gustos, necesidades y capacidad de pago. Si bien las necesidades pueden variar en cada cliente, hay algunas básicas que los alojamientos deben solventar. Lo que todo huésped desea cuando llega al hotel es sentirse cómodo y relajado rápidamente. Es por ello, que está en nosotros ofrecerle los mejores productos y servicios, acordes a las características que hemos detectado en el segmento. El turismo es una industria global en permanente evolución y, como consecuencia de este contexto cambiante, cada día aparecen nuevas propuestas para atraer visitantes, creando un mercado altamente competitivo. Actualmente los turistas se han vuelto más exigentes: prefieren

actividades respetuosas con el ambiente natural y sociocultural, y se alejan de lo masivo para demandar servicios personalizados que les proporcionen experiencias únicas y memorables. Son más independientes, ya que mediante el uso de herramientas y plataformas tecnológicas, el turista encontró una nueva forma de investigar un destino y reservar sus servicios, facilitando la comparación entre diferentes prestadores para una toma de decisiones más satisfactoria. Pero esto no sólo beneficia al cliente, ya que también nos sirve como una base de datos útil a los actores involucrados. La nueva modalidad de compartir y evaluar viajes online representa una oportunidad de análisis y mejora continua, digna de ser aprovechada para dar una respuesta apropiada en todo el ciclo del viaje (antes, durante y después de la visita). Basándonos en los principios de los Destinos Turísticos Inteligentes, buscamos ser una empresa consciente a las demandas actuales tanto de visitantes como del entorno en el que nos emplazamos. Esperamos que nuestro negocio signifique el surgimiento de un nuevo modelo de alojamiento que respete las exigencias modernas:

- Medioambiente: nos desarrollaremos de modo sustentable, buscando generar la menor cantidad de residuos posible, orientándonos a energías de bajo consumo y al cuidado del agua; buscaremos transmitir nuestras políticas ambientales a quienes se hospeden con nosotros.
- Comunidad: incluiremos a los vecinos de CABA en la toma de decisiones que pudieran afectarles y daremos trabajo a profesionales del turismo y la hotelería, sector altamente desfavorecido por la situación de desempleo actual del país.
- Economía: trabajaremos con proveedores que sean emprendedores, al igual que nosotras, para dar una oportunidad de crecimiento y apoyo mutuo entre negocios. Al recibir turistas que gasten en turismo, estaremos aportando a la captación de divisas y a la economía nacional.
- COVID19: al ser un establecimiento que nace post pandemia, nuestros espacios estarán totalmente adaptados a la “nueva normalidad”, velando por la seguridad de nuestros empleados, huéspedes y sociedad.
- Conectividad: hoy día todos los turistas necesitan estar conectados para tener una experiencia de viaje óptima, pero sobretodo el segmento al que nuestro hotel se orienta, el de negocios. Es importante tener, principalmente, internet de alta velocidad disponible, pero también instalaciones y equipamiento adecuado a las necesidades corporativas.
- Negocios: ofreceremos más que sólo alojamiento, basándonos en las características del turismo de reuniones, no podrán faltar en nuestro hotel servicios de transporte al aeropuerto, centro de negocios, personal bilingüe, ubicación céntrica respecto de los principales centros de eventos e interés, etc.

Para cerrar, creemos que el principal deseo que nuestro negocio cumple es el de crear la mejor ecuación entre negocios y turismo; entre disfrute y trabajo. Será un espacio donde la creatividad, la imaginación y la innovación puedan fluir tanto para nuestros colaboradores, como para los huéspedes. Con la revalorización de la Ciudad y sus espacios turísticos como bandera, pondremos en valor nuestro patrimonio y daremos a conocer todas esas pequeñas cuestiones que nos hacen ser porteños como tal. Perseguiremos la vinculación estrecha con distintas empresas, para que vuelvan a elegir nuestro lugar siempre que necesiten alojar a sus empleados en Buenos Aires.

Análisis del ambiente de negocios y mercado

2. Análisis del ambiente de negocios y mercado

2.1. Entorno de negocios del sector

Para caracterizar el entorno de negocios en el que se desarrollará nuestra empresa, utilizaremos el Modelo de Competitividad que el economista Michael Porter expone en 1979 en su artículo para Harvard "How Competitive Forces Shape Strategy". Este análisis permite estudiar la industria en el contexto actual y situar a nuestra empresa con respecto a otras similares. Para ello, Porter propone cinco fuerzas estratégicas que determinan la rentabilidad del negocio:

Gráfico 29: "Modelo de Competitividad de Porter"



Fuente: Google Images.

1. Grado de rivalidad entre competidores

Este análisis resulta sumamente valioso ya que nos permite comparar nuestras ventajas competitivas respecto a otras empresas rivales, y posibilita la formulación de estrategias para superarlas. El mismo hace referencia a la competencia entre empresas de una misma industria. La rivalidad se ve reflejada en las estrategias de las organizaciones cuando están orientadas a superar a los demás, a aprovechar debilidades ajenas, o cuando reaccionan inmediatamente ante las acciones de otras. El enfrentamiento aumenta a medida que las empresas se vayan equiparando en tamaño, ofrezcan productos muy similares entre sí, o la demanda de la industria disminuya. Cuanto más intensa es la relación entre competidores, menos probable es el ingreso de nuevas empresas al sector.

Según la Encuesta de Ocupación Hotelera, ofrecida por la Dirección General de Estadística y Censos del Ministerio de Hacienda y Finanzas, a la fecha de Diciembre 2019, eran 373 los establecimientos hoteleros registrados en la ciudad, con un total de aproximadamente 1.700.000 plazas disponibles. Las principales cadenas hoteleras internacionales de alta categoría se encuentran estratégicamente ubicadas en barrios muy atractivos turísticamente, pero también hay

una amplia oferta hotelera en establecimientos de menor categoría para quienes buscan tarifas más accesibles. En lo que a hoteles boutique refiere, es decir, nuestra competencia más directa, se han registrado 64 establecimientos, de los cuales 4 se encuentran en el barrio de San Nicolás, al igual que nuestro negocio.

Gráfico 30: “Ocupación Hotelera en la Ciudad de Buenos Aires”

	Hoteleros						
	Total	1 y 2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	Apart	Boutique
Establecimientos	373	87	65	81	26	50	64
Habitaciones o unidades disponibles	761.856	108.996	141.329	249.519	165.447	52.917	43.648
Plazas disponibles	1.698.955	260.834	324.632	531.030	341.124	148.800	92.535

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA). EOH.

Si la rivalidad está dada por la competencia, podemos inferir que en una ciudad como Buenos Aires, preparada para ofrecer opciones de alojamiento a sus turistas que satisfagan todos los deseos e intereses posibles, el grado de rivalidad entre los mismos es marcadamente alto.

2. Poder de negociación de los clientes

Este punto hace referencia a la posibilidad que tienen los compradores para obtener mejores precios. Como los mercados están normalmente regulados por la demanda, lo usual es que los consumidores tengan mayor poder de negociación frente a los oferentes. Si baja la demanda, bajan los precios y, por lo tanto, aumenta la cantidad demandada. En cambio, si la demanda aumenta, también los precios y la cantidad demandada disminuye. Además, si los compradores son clientes usuales de nuestro negocio, están bien informados acerca del producto, precios y costos, o pueden cambiar fácilmente a empresas competidoras, nuestro poder de negociación sobre ellos se verá notoriamente disminuido.

Es por los motivos enumerados que el poder de negociación de los clientes de nuestro negocio es alto. Como hemos mencionado anteriormente, la cantidad de hoteles en la Capital Federal es numerosa, lo cual implica que los potenciales huéspedes tienen amplia capacidad de elegir dónde quedarse. Asimismo, con las herramientas tecnológicas existentes (metabuscadors, OTAS), mediante unos sencillos pasos el usuario obtiene información sobre la oferta hotelera acorde a su consulta con descripciones, ubicación, fotografías y precios para que reserve la opción que mejor se adapte a sus necesidades.

3. Poder de negociación de proveedores

Este análisis nos permite formular tácticas destinadas a lograr un mayor control sobre nuestros proveedores y lograr mejores condiciones de negociación. El mismo hace referencia al dominio de los proveedores a la hora de consensuar precios y condiciones de negociación. Ante una menor

oferta de materias primas o insumos iguales o sustitutos, mayor será el poder de quienes lo proveen. Además, si la empresa realiza compras de poco volumen, el proveedor difícilmente ofrecerá un descenso de precios.

En la Ciudad los proveedores son numerosos, desde grandes fábricas hasta emprendimientos incipientes, tanto de insumos gastronómicos, como de mobiliarios y de servicios. Probablemente al principio nuestras compras no sean en grandes volúmenes, sin embargo creemos que la posibilidad de elegir un proveedor de calidad a buen precio está a nuestro alcance dada la gran oferta de abastecedores disponible en CABA. Dicho esto, podemos sugerir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

4. Amenaza de productos sustitutos

Mediante este estudio podremos prever y prevenir el ingreso de empresas que vendan estos productos o, gestionar estrategias que nos permitan competir con ellas. Referencia a la posibilidad de que ingresen a la industria productos alternativos, novedosos, que reemplacen al comercializado por la empresa. La existencia de los mismos suele establecer un límite a nuestros precios, ya que posicionarnos por sobre éste podría producir que los consumidores opten por el producto sustituto. Si los consumidores son poco leales a nuestro producto o se ven más beneficiados por la nueva oferta, existe la amenaza de que cambien nuestro producto/servicio por un sustituto.

Nuestra idea y nuestras estrategias estarán orientadas a la diferenciación, a innovar en una industria cambiante que debe adaptarse a las exigencias no sólo del mercado, sino de los turistas, en búsqueda constante de experiencias únicas. Es por ello que apuntamos a que nuestro producto como tal sea difícilmente reemplazable en su totalidad. Somos conscientes de la actual existencia de espacios de cowork, de hoteles boutique, de bares ocultos, pero no de un establecimiento cuya propuesta una todas esas características en un mismo lugar. La calidad de los servicios ofrecidos serán nuestro motor para fidelizar clientes. Nos mantendremos atentas a las demandas del mercado hotelero y sus usuarios para adaptar nuestra oferta a los mismos si es necesario o si nuestro producto se ve amenazado por otros alternativos. Consideramos que esta amenaza tiene un grado medio en nuestro análisis.

5. Amenaza de competidores potenciales

Referencia a la facilidad que tengan otros negocios para ingresar a la industria. Según Porter, depende de las siguientes barreras de entrada u obstáculos que dificultan el establecimiento de nuevos emprendimientos:

- Economías de escala: volúmenes altos de producción permiten reducir los costos.
- Diferenciación del producto: posicionar un producto innovador y de calidad en el mercado.
- Inversión del capital: ante crisis, la empresa puede mejorar su posición y sobrevivir ante empresas más pequeñas que no puedan costear una inversión similar.
- Desventaja en costos: incapacidad de otras empresas para emular el precio de nuestros productos por costes mayores.
- Acceso a canales de distribución: procesos de negociación con los distribuidores para poner los productos a disposición de los clientes.
- Política gubernamental: leyes muy estrictas y otras restricciones normativas.

Sin embargo, si el producto/servicio que ofrecen estos nuevos competidores es de calidad superior a la de los existentes, o poseen precios más bajos o mejor publicidad, el ingreso a la industria no les será dificultoso. Estar atentos a estas cuestiones nos permitirá planear estrategias para fortalecer las barreras de entrada o hacer frente a los competidores.

Creemos que frente a la difícil realidad económica de Argentina, no serán muchos los negocios que querrán invertir en quedarse aquí. La incertidumbre frente a lo que vendrá es una característica de nuestro país y nuestra Ciudad, justamente dada por la inestabilidad económica a la que ya estamos acostumbrados. Altos impuestos y costes implican altas inversiones a las que cualquier empresa competidora deberá hacer frente para poder situarse en CABA. De hecho, basándonos en las estadísticas ofrecidas por la Dirección General de Estadística y Censos del Ministerio de Hacienda y Finanzas, podemos notar que la cantidad de hoteles en la Capital se ha visto disminuida en los últimos años. Principalmente por este motivo es que manifestamos que la amenaza de competidores potenciales es baja.

Gráfico 31: “Establecimientos hoteleros a través de los años”

AÑO	ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS
2015	439
2016	432
2017	417
2018	392
2019	373

Fuente: Elaboración propia basada en la Encuesta de Ocupación Hotelera de la Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA).

2.2. Entorno actual y proyectado

El panorama actual no es muy prometedor en cuanto a la actividad turística y hotelera. La situación económica del país viene desde hace años en declive. Sumándole a esto, la pandemia por el virus COVID-19 ha generado un paro en la mayoría de los sectores económicos mundiales, entre ellos el turismo.

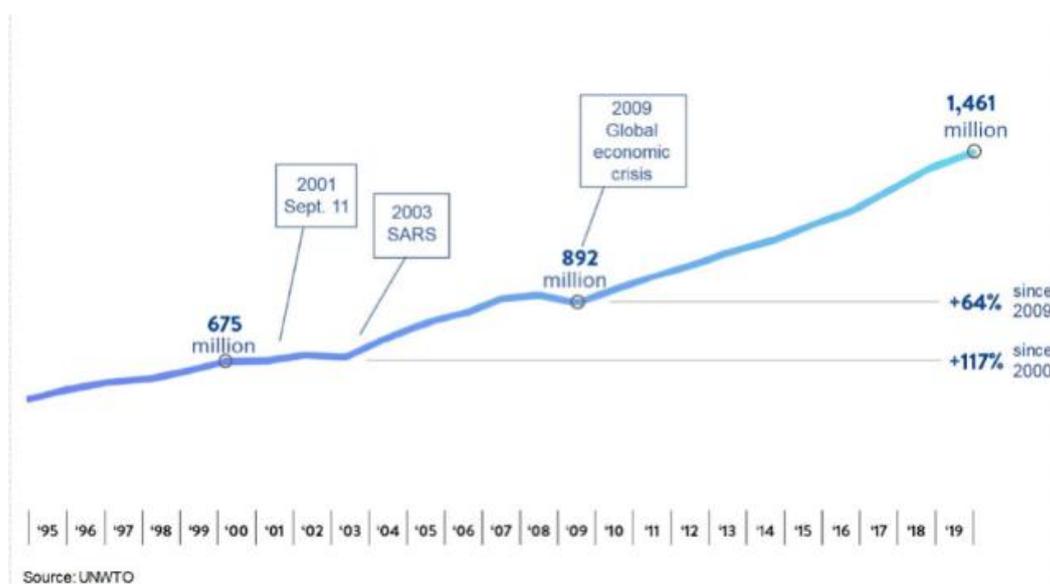
En consecuencia, el gobierno argentino ha dado ayudas al sector privado para, como por ejemplo la Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) que consiste en:

- La postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino.
- El salario complementario: es una asignación que paga el Estado Nacional para los trabajadores en relación de dependencia del sector privado.
- El Crédito a Tasa Cero para Monotributistas y trabajadores autónomos sin ningún costo financiero.
- El Crédito a Tasa Subsidiada para empresas.
- El Sistema integral de prestaciones por desempleo.

Sin embargo, según una encuesta realizada por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) y el Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL), el 46% de los empresarios hoteleros considera "probable" su cierre definitivo si se mantiene el escenario actual (La Nación, 2020). Esto se debe a que las empresas ya no tienen manera de sustentar el negocio, desde Marzo tienen actividad nula. Aunque se espera que remonte la ocupación hotelera en el año 2021, muchos piensan que recién en el 2022 van a poder operar normalmente, lo que hace pensar a los hoteleros si podrán soportar los gastos a futuro.

Al no ser la primera crisis que tiene el sector, se puede realizar una proyección posible teniendo en cuenta como rebotó la actividad los años posteriores a las diferentes crisis mundiales. En el siguiente cuadro se puede observar la caída del turismo frente al ataque a las Torres Gemelas en el 2001, el Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SARS) en 2003 y la crisis económica en 2009. De todas maneras, luego pasar por una etapa de reinvención, la actividad turística consiguió ponerse en marcha y recuperar el número de visitantes que tenía e incluso aumentarlo.

Gráfico 32: "Número de viajeros internacionales frente a las crisis mundiales"



Fuente: <https://www.adventuretravelnews.com/prospectiva-del-turismo-en-la-era-post-covid-19>

Además de tomar en cuenta los sucesos pasados para realizar una proyección favorable acerca de lo que está sucediendo, también tenemos en cuenta la intensa búsqueda en encontrar una posible inmunización del virus que nos estuvo atacando durante todo el año 2020 y más.

Pese a que todavía no se ha descubierto una vacuna, muchos laboratorios, cerca de 130 según la Federación Internacional de la Industria del Medicamento (IFPMA), están en búsqueda de algún tratamiento que pueda detener la enfermedad. Uno de ellos es el laboratorio "MABxience" que fabricará en Argentina la vacuna desarrollada por la Universidad en Oxford. Según Hugo Sigman, el dueño del Grupo Insud donde pertenece el laboratorio, "la aprobación para sí o para no va a estar en el mes de diciembre o enero" (Infobae, 2020). Además, explicó que la vacuna pasó las fases 1 y 2, están en pleno desarrollo de la fase 3 donde se prueba si es realmente efectiva. Esto nos lleva a un panorama mucho más positivo a nivel mundial y, efectivamente, para el comienzo de nuestro negocio.

De cualquier modo, en el país y, específicamente en la Ciudad de Buenos Aires, se han implementado algunas medidas para que el impacto en las diferentes actividades no sea tan grande y, en el caso de no existir tal vacuna, tratar de evolucionar mediante una “nueva normalidad”. Con respecto al turismo, el 19 de agosto de 2020 se publicó en el Boletín Oficial el decreto 1519/2020 que habilita la apertura de hoteles desde el 24 del mismo mes. Esta apertura será para “alojamientos con fines no turísticos”, es decir que, los hoteles podrán alojar a personas que presenten el Certificado Único de Circulación Habilitante (CUCH). Esto aplica para trabajadores autorizados y aquellos que ingresen a la Ciudad para realizar tratamientos médicos, entre otras.

Para esto, se elaboró un protocolo para alojamientos con fines no turísticos y, luego, uno para fines turísticos que podrá ser aplicado cuando pueda retomarse la actividad. Ambos fueron elaborados por el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación y el sector privado, a través de la Cámara de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires (CAT BAIREs), la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHTRA) y la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (AHRCC). Además, contaron con el aval del Ministerio de Salud y del Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de la Ciudad.

Para los alojamientos con fines turísticos, se destacan las siguientes recomendaciones:

- No estará permitido el uso de amenities.
- Los pasajeros deberán llevar su equipaje y estacionar su vehículo, excepto que estén imposibilitados de hacerlo.
- En todos los casos en los que no sea posible mantener la distancia interpersonal mínima, se deberá colocar barreras transparentes.
- Los ascensores podrán ser utilizados de manera individual u ocupando hasta un 30% de su superficie.
- Los desayunos se servirán en la habitación o bajo la modalidad take away.
- Utilizar, siempre que sea posible, medios de pago digitales.
- Usar tapabocas, tanto los turistas como los trabajadores.
- Respetar siempre la distancia mínima de 1,5 metros entre las personas.
- Disponer de los elementos necesarios para la correcta higiene de las manos, privilegiando el lavado con agua y jabón y, de no ser posible, alcohol en gel.
- Fomentar el uso de botellas de agua recargables de uso individual.
- Realizar todos los trámites posibles de manera virtual (inscripciones, check in / out, etc.).
- Efectuar llamados telefónicos de control de síntomas relacionados con COVID-19 de manera previa al ingreso o participación de actividades turísticas.
- Los espacios deberán contar con señalética relativa a los cuidados referentes al COVID-19.

Por otro lado, enfocándonos en el entorno legal, desde fines del 2019 está sancionada la Ley N° 6186 de Incentivos Fiscales que busca impulsar la construcción y remodelación de establecimientos pertenecientes al sector hotelero. La Ciudad de Buenos Aires busca promover

las inversiones, la generación de empleo y, así, el desarrollo económico. Además, esto permitirá a los hoteles prepararse para la llegada de turistas luego de la pandemia.

El artículo 2 menciona que:

Podrán ser Beneficiarios de las políticas de fomento previstas en el Régimen de Promoción para el Sector Hotelero, las personas humanas, las personas jurídicas debidamente constituidas y los fideicomisos, que desarrollen la actividad hotelera dentro del ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y realicen alguno de los siguientes proyectos de inversión:

a. La construcción y equipamiento de nuevos establecimientos destinados a la explotación de alojamientos turísticos hoteleros y para-hoteleros, comprendidos en los términos de la Ley 4631 y su reglamentación. Entiéndase por “Nuevos Establecimientos” a aquellos que al momento de la presentación del Proyecto ante la Autoridad de Aplicación no contaran con autorización de funcionamiento para operar como alojamientos turísticos hoteleros o para-hoteleros otorgada por la Dirección General Habilitaciones y Permisos de la Agencia Gubernamental de Control del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires u organismo que la reemplace.

Esto quiere decir que podemos aplicar al crédito fiscal que propone la Ley 6186 ya que cumplimos con los requisitos, y, además, el régimen tiene vigencia hasta diciembre del 2023, por lo que nos da tiempo a instalarnos. Este crédito es aplicable contra el pago de los Ingresos Brutos generados por el establecimiento con un periodo de tiempo máximo de 10 años posteriores al otorgamiento del crédito.

Con respecto a la suma del crédito, el Artículo 6 menciona que:

Los Beneficiarios que desarrollen los Proyectos previstos en el apartado (a) del artículo 2° podrán convertir en crédito fiscal hasta un máximo del treinta y cinco por ciento (35%) de la inversión efectivamente realizada para el desarrollo del Proyecto, el cual podrá ser computable contra el pago destinado a la cancelación del Impuesto sobre los Ingresos Brutos generados por la explotación del Establecimiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. No se computará dentro de la inversión realizada la compra del terreno o inmueble donde se desarrollará el Nuevo Establecimiento. El porcentaje indicado en el apartado anterior se calculará en función de los siguientes parámetros:

a. Un diez por ciento (10%) de la inversión efectivamente realizada

b. Un cinco por ciento (5%) adicional si el Nuevo Establecimiento se encuentra dentro de alguno de los barrios que a continuación se detallan: La Boca (Comuna 4), Barracas (Comuna 4), Parque Patricios (Comuna 4), Nueva Pompeya (Comuna 4), Boedo (Comuna 5), Caballito (Comuna 6), Flores (Comuna 7), Parque Chacabuco (Comuna 7), Villa Soldati (Comuna 8), Villa Riachuelo (Comuna 8), Villa Lugano (Comuna 8), Parque Avellaneda

(Comuna 9), Liniers (Comuna 9), Mataderos (Comuna 9), Villa Real (Comuna 10), Monte Castro (Comuna 10), Versalles (Comuna 10), Floresta (Comuna 10), Vélez Sarsfield (Comuna 10), Villa Luro (Comuna 10), Villa General Mitre (Comuna 11), Villa Devoto (Comuna 11), Villa del Parque (Comuna 11), Villa Santa Rita (Comuna 11), Coghlan (Comuna 12), Saavedra (Comuna 12), Villa Urquiza (Comuna 12), Villa Pueyrredón (Comuna 12), Chacarita (Comuna 15), Paternal (Comuna 15), Villa Ortúzar (Comuna 15), Agronomía (Comuna 15) y Parque Chas (Comuna 15);

c. Un dos por ciento (2%) adicional si el Nuevo Establecimiento se encuentra dentro de alguno de los barrios que a continuación se detallan: San Nicolás (Comuna 1), Monserrat (Comuna 1), Constitución (Comuna 1), San Telmo (Comuna 1), San Cristóbal (Comuna 3), Balvanera (Comuna 3), Almagro (Comuna 5), Núñez (Comuna 13), Belgrano (Comuna 13), Colegiales (Comuna 13) y Villa Crespo (Comuna 15);

d. Un diez por ciento (10%) adicional en caso de que el Beneficiario revista la condición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en virtud de lo establecido en la Ley Nacional N° 25.300; y

e. En caso de que el inmueble en el cual se encuentre ubicado el Establecimiento Nuevo o Existente, según el caso, se encuentre localizado dentro del Área de Protección Histórica, o catalogado como Edificio Protegido o Monumento Histórico Nacional, el crédito fiscal se verá incrementado en un diez por ciento (10%) adicional de la inversión”.

En el caso de que queramos aplicar, podríamos obtener un 10% por nuestra inversión, un 2% por emplazar el hotel en el barrio de San Nicolás dentro de la Comuna 1 y un 10% por tratarse de una Pyme. En total tendríamos el crédito por un porcentaje del 22% de la inversión, un buen incentivo para comenzar nuestro proyecto.

En definitiva, creemos que, actualmente, el turismo y la actividad hotelera no están pasando por su mejor momento en la Ciudad de Buenos Aires y en el país en general. Sin embargo, sentimos que es una gran oportunidad para comenzar a invertir en un proyecto que traerá una propuesta nueva hacia nuestro mercado. Adaptándonos a las modificaciones actuales en torno a la higiene y salubridad y, simultáneamente, tomando en consideración a los deseos de nuestro mercado, aseguraremos la viabilidad económica del proyecto.

2.3. Comprensión del mercado potencial

Etapa diagnóstica

Nuestro mercado potencial pertenece a la sección de turismo de negocios, reuniones y eventos, el cual está dividido en dos segmentos por la Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio y el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. Estos son:

- Congresos y Convenciones
- Ferias y Exposiciones

Ambos segmentos buscan satisfacer necesidades laborales en nuestro destino. Lo primordial, entonces, es un alojamiento céntrico donde pueda trasladarse cómoda y rápidamente. Además, asistencia y servicio al cliente las 24 horas y una excelente conexión WiFi para seguir trabajando en el caso que se necesite.

Nuestro mercado se caracteriza por la búsqueda de eficiencia en su estadía. Estas personas desean concretar acciones, ya sea desde un contacto que les pueda servir a futuro, el desarrollo de un negocio nuevo, o una reunión en un centro de estudios. A la vez, quieren utilizar su tiempo libre para conocer y disfrutar los principales atractivos turísticos, aunque, si no es la primera vez en la ciudad, optan por relajarse y realizar actividades nocturnas como el cine y el teatro.

Estas personas suelen ser empresarios, emprendedores, profesionales, empleados que son enviados por su empresa, que provienen del exterior y del interior del país y, en general, son personas de buen nivel económico que buscan calidad en su estadía.

Etapas de información

Para desarrollar nuestro proyecto necesitamos obtener información acerca del mercado al cual queremos dirigirnos: Turismo de Negocios en la Ciudad de Buenos Aires, por lo que nuestra principal fuente es el Ente de Turismo del Gobierno de la Ciudad. Gracias a sus diferentes informes, datos y referencias podremos entender las características y necesidades de este mercado en particular.

Además, hay diferentes organismos públicos-privados a los que podemos recurrir, como por ejemplo:

- Cámara Argentina de Turismo (CAT): entidad que representa y defiende al sector empresarial del turismo de Argentina y trabaja en pos de su desarrollo, impulsando su sustentabilidad mediante la protección del medio ambiente, de los pueblos originarios y de la identidad cultural. Además, en su misión organizacional expresa la necesidad de crear conciencia en la sociedad de la importancia del sector y promover la actividad turística dentro y fuera del país.
- Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA): representa a toda la actividad hotelera y gastronómica 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. La entidad agrupa a aproximadamente 15.000 alojamientos turísticos en sus diversas modalidades.
- Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHTRA): una organización sin fines de lucro fundada en el año 1977 que agrupa y representa a los hoteles más importantes del país.
- Instituto Tecnológico Hotelero (ITH): un espacio desarrollado por la AHTRA donde se busca generar soluciones en la gestión de la hotelería argentina. Su objetivo es la utilización de nuevas tecnologías y sistemas de gestión para mejorar la calidad, eficiencia y sustentabilidad en las empresas hoteleras y turísticas. Una de sus unidades estratégicas es el "Observatorio Económico Hotelero" que compila información estadística de los organismos y entidades del sector.
- Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos y Eventos y de Burós de Convenciones (AOCA): organización que desarrolla acciones en

nuestro país, nucleando y representando a todas aquellas empresas y Destinos que conforman el Turismo de Reuniones de Argentina.

Etapas de adquisición

En busca de un servicio de calidad hacia nuestros huéspedes, necesitaremos obtener distintos bienes y servicios para el abastecimiento del hotel. Además de todo el equipamiento y mobiliario de cada habitación, nos ocuparemos de brindar conectividad WiFi de alta velocidad en cada habitación y áreas comunes del hotel, sistema de acondicionamiento, dispositivos electrónicos de última generación y servicios de streaming en cada televisión. Algunas de las habitaciones del hotel serán adaptadas para utilizarse como "Room Office", en otras palabras, una oficina de trabajo, por lo que deberemos comprar escritorios, sillas cómodas y lugares de guardado especiales para este tipo de habitaciones.

También contaremos con un coworking en el subsuelo del edificio donde los huéspedes tendrán libre acceso. Para equipar el mismo necesitaremos adquirir mesas y sillas ergonómicas, barras para una disposición grupal, pizarra con marcadores, soportes regulables para notebooks y un proyector y una pantalla para posibles presentaciones.

En relación a los nuevos protocolos de sanitización e higiene, debemos adquirir desinfectantes de uso hospitalario, en adición a los elementos de limpieza del departamento de housekeeping tradicionales, como el carro, baldes, paños, esponjas, cepillos, entre otros.

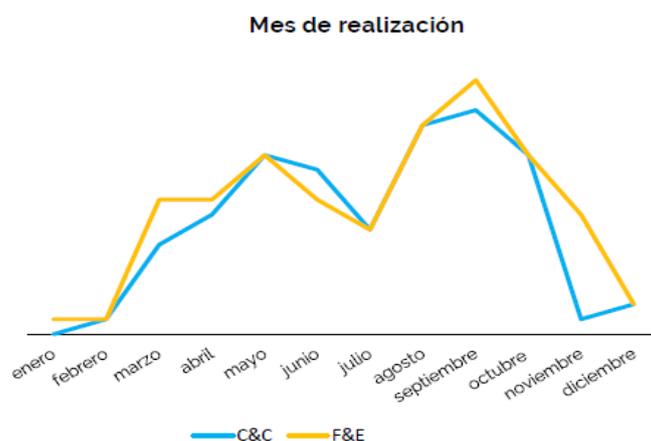
Etapas de análisis de consumo

A la hora de elegir el hospedaje, la mayoría de nuestro mercado potencial se centra en hoteles, aunque varían con respecto a su categoría según el lugar de procedencia. Si son turistas extranjeros optan por hoteles de 4 estrellas, mientras que los argentinos eligen en su mayoría hoteles de 3 estrellas, quedando los de 4 en segundo puesto.

En el caso de nuestro hotel boutique, lo que se va a consumir, además de las noches de hotel y nuestro servicio de calidad, es el espacio de coworking con todo el equipamiento que este incluye. Este será un gran distintivo con respecto a nuestra competencia.

En cuanto a la temporada de consumo, en el Anuario 2019 de Turismo de Reuniones en la Ciudad de Buenos Aires se lograron identificar a Agosto y Septiembre como los meses con mayores eventos en la ciudad, por lo que suelen ser los meses de mayor consumo. Además, podemos ver en el siguiente gráfico que los meses de Enero y Febrero no tienen mucha actividad, mientras que a medida que pasa el año esta crece y vuelve a descender para el periodo de Junio-Julio. Luego, comienza a tener una pendiente positiva hasta que comienza a descender hasta llegar a las vacaciones. De todos modos, es un mercado bastante estable durante el año.

Gráfico 33: "Estacionalidad y duración - 2019"



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio. ENTUR.

2.4. Particularidades del mercado

Turismo de reuniones

Comenzaremos conceptualizando este segmento que hemos elegido como mercado meta principal. Según la OMT, el turismo MICE (por las siglas en inglés de Meeting, Incentives, Conferences and Exhibitions) es aquella actividad de viaje que se realiza fuera del entorno habitual de una persona por al menos 24 horas, cumpliendo los requisitos de las reuniones establecidas. Dicha organización lo clasifica en 5 categorías:

1. Convenciones y reuniones corporativas o de negocios: eventos formales de instituciones políticas, sociales o económicas, donde se difunde información sobre temas de actualidad, y posteriormente se delibera con el fin de lograr consenso al respecto entre los participantes. Normalmente son patrocinadas y financiadas por una compañía, donde los asistentes son parte de la misma o bien clientes, proveedores o socios.
2. Congresos de asociaciones: encuentros de especialistas (generalmente los más destacados), cuyos asistentes se reúnen con el fin de compartir datos y debatir en búsqueda de soluciones a una problemática planteada en un área específica. Pueden durar varios días, así como realizarse de manera repetida, anualmente o cada cierta cantidad de años.
3. Ferias y exposiciones comerciales: espacios comerciales donde los empresarios tienen la oportunidad de exhibir y vender sus productos o servicios y realizar contactos con los diferentes actores de la cadena productiva.
4. Viajes de incentivo: es una herramienta que utilizan las empresas para reconocer a personas que hayan alcanzado objetivos establecidos, de ventas y/o productividad.
5. Otras reuniones: al menos 10 personas, con una duración de más de 4 horas y en una sede contratada.

Beneficios

En su Informe Global sobre la Industria de Negocios, la OMT dedica un apartado al desarrollo de este segmento en la Argentina. Allí se explicita la amplia capacidad de movilización de personas que genera el turismo de reuniones en el país. Esto implica que dicha tipología es un importante

motor generador de gasto turístico, ergo, flujos de divisas que ingresan a la economía nacional. De acuerdo con el Informe, estos turistas poseen un mayor poder adquisitivo que quienes llegan por fines de ocio. Además, representa una oportunidad para la ciudad de mostrarse y posicionarse ante nuevos visitantes, para generar demanda futura. Una vez más es la Organización Mundial del Turismo, quien establece que el 40% de los turistas de negocios regresan al destino, muchas veces en compañía de familia y/o amigos. En el marco del Observatorio Económico del Turismo de Reuniones de la República Argentina realizado en 2012, los asistentes a reuniones gastaron más de \$900 millones en productos regionales, lo que representa el 11% del gasto total de turistas asistentes a congresos y convenciones. Se infiere entonces, que por alojamiento, transporte, paquetes turísticos y gastronomía habrían ingresado \$8.000 millones.

Es importante aclarar que el turismo de reuniones es anti-cíclico, es decir, ayuda a romper con la estacionalidad ya que sus meses de mayor demanda suelen ser justamente los opuestos a los vacacionales. Por otro lado, es un importante generador de empleo cuyos recursos humanos deben encontrarse especialmente capacitados. Ante la existencia de un evento o convención se necesitará fuerza de trabajo para el evento en sí mismo, servicios de alojamiento, gastronomía, transporte, espectáculos y entretenimiento, etc. Además, el crecimiento de este segmento en una ciudad demanda inversiones en infraestructura específica y servicios de conectividad. Para incrementar los ingresos por el efecto multiplicador, se debe impulsar una oferta diferenciada de alta calidad y mayor grado de innovación. El gasto total percibido gracias al turismo de negocios en CABA el año 2019 fue de 559 millones de dólares.

Características del segmento en el país y CABA

El segmento de reuniones en Argentina está en continuo crecimiento y el foco está puesto en adoptarlo como un sector estratégico en la promoción. Resulta una oportunidad que cada vez más empresas elijan premiar a sus empleados con viajes de incentivo para formación, team-building, motivación y premio. Las estadísticas ICCA (International Congress and Convention Association) del año 2012 ubican a la Argentina en el puesto N° 18 del ranking mundial con 202 de los 11.156 congresos internacionales totales. Esto representó un incremento del 200% con respecto al año 2007 y posicionó a la Ciudad de Buenos Aires como la primera ciudad americana sede de eventos internacionales. En 2019 se realizaron 1.319 eventos en la Ciudad, de los cuales 1.177 fueron congresos y convenciones y 142 fueron ferias y exposiciones. Los meses de agosto y septiembre fueron los de mayor concentración.

Gráfico 34: “Estadísticas sobre Turismo de Negocios en la Ciudad de Buenos Aires”

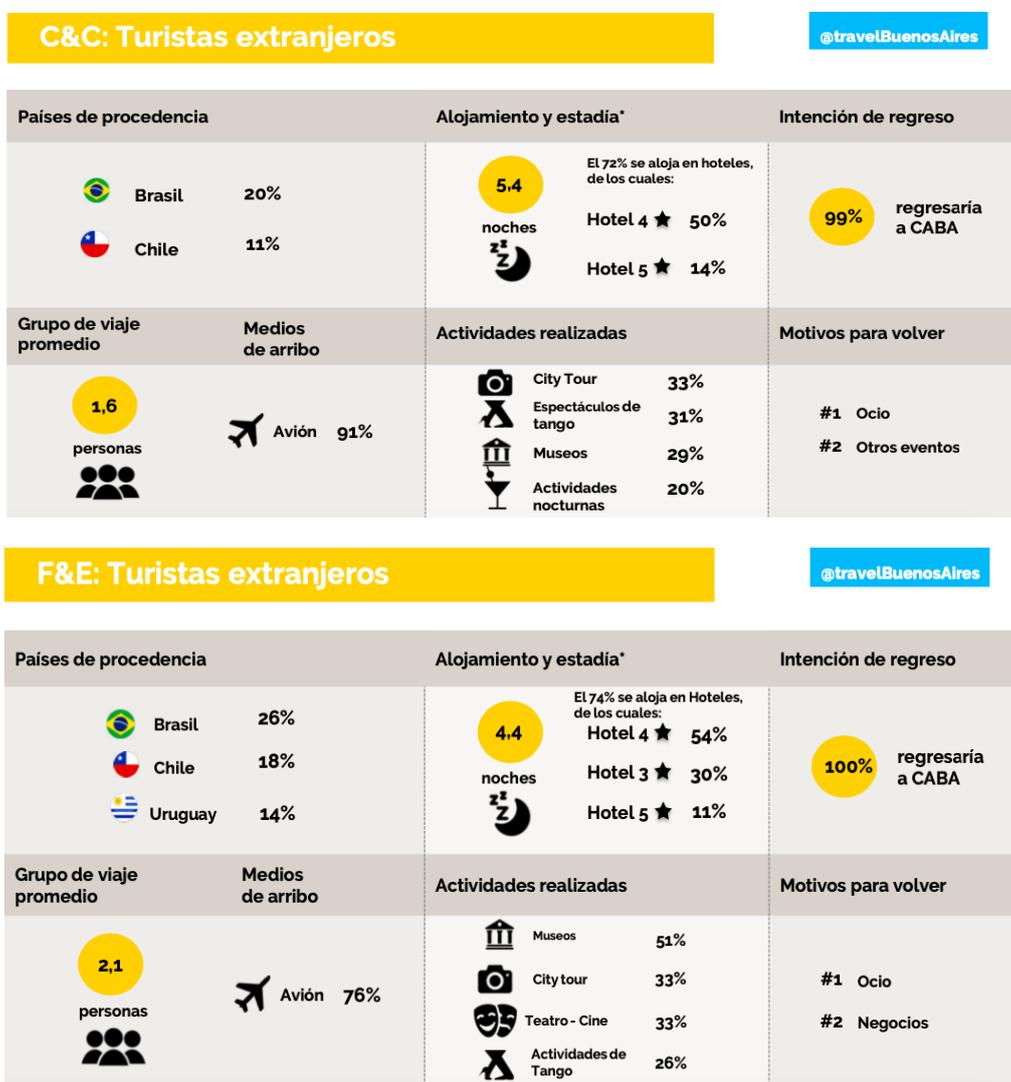


Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio. ENTUR.

Nos queda mencionar, entonces, cuáles son las características y comportamientos que distinguen a este tipo de turismo en la capital argentina. A tales fines, analizaremos las estadísticas ofrecidas por el Observatorio Turístico de CABA que reflejan los resultados de la actividad en el año 2019, distinguiendo entre visitantes domésticos e internacionales. El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires hace una segunda división del turismo de negocios según la tipología de las reuniones que motivan su desplazamiento: C&C (Congresos y Convenciones) y F&E (Ferias y Exposiciones).

Internacionales

Gráfico 35: “Estadísticas sobre los turistas extranjeros del segmento Negocios en CABA”



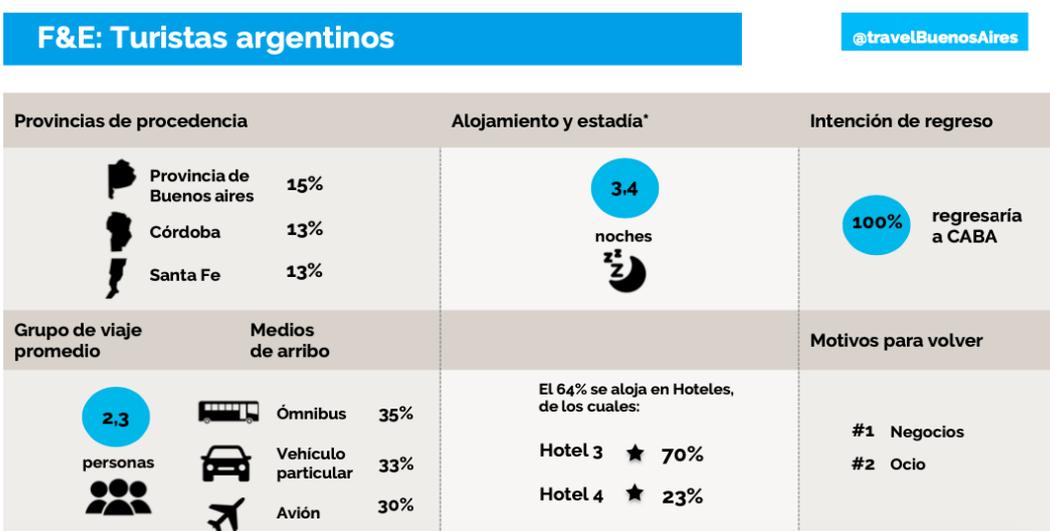
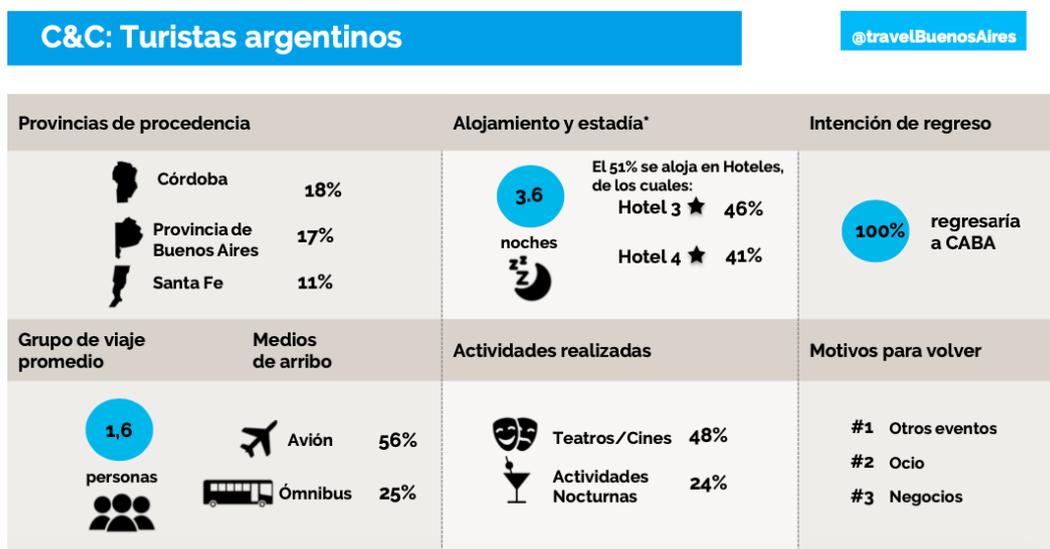
Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio. ENTUR.

Observamos que los principales países de procedencia para el segmento de negocios en CABA son los países vecinos Brasil y Chile; y, en menor medida, Uruguay. Como medio de transporte elegido para llegar a la Ciudad prima la movilidad aérea, casi por unanimidad. En cuanto al alojamiento, se prefieren los establecimientos hoteleros de categoría media-alta, con un claro predominio de los hoteles cuatro estrellas, seguido por un empate entre los hoteles de cinco y tres estrellas. En promedio, los viajeros de reuniones llegan en grupos de 2 personas, pudiendo deducir que la mayoría viajan solos, acompañados por sólo un compañero o, en casos más

esporádicos, por tres. La cantidad de noches que componen la estadía necesaria para estos turistas suele ser de 4 a 6 noches; con una clara intención de regreso principalmente con motivos de esparcimiento y otros eventos, en segundo lugar. Más allá de los objetivos principales que los traen a CABA, las actividades turísticas más elegidas para realizar en su tiempo libre son los city tours, visitas a museos y actividades nocturnas entre las que resaltan el tango y el teatro.

Argentinos

Gráfico 36: “Estadísticas sobre los turistas nacionales del segmento Negocios en CABA”



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio. ENTUR.

Observamos que, además de la vecina Provincia de Buenos Aires, los principales centros emisores de turistas de negocios en CABA son las provincias de Córdoba y Santa Fe. Como medios de transporte elegidos para llegar a la Ciudad priman los micros de larga distancia y el avión, pero también se observa el uso de vehículo propio. En cuanto al alojamiento, más de la mitad de los turistas elige dormir en hoteles, entre los que predominan los de tres y cuatro estrellas por sobre los de otras categorías. En promedio, los viajeros de reuniones llegan en grupos de 2 personas, pudiendo deducir que la mayoría viajan solos, acompañados por sólo un

compañero o, en casos más esporádicos, por tres. La cantidad de noches que componen la estadía necesaria para estos turistas suele ser de 3,5 noches; con un 100% de intención de regreso principalmente motivados por otros eventos y, en segundo lugar, por el ocio. Más allá de los objetivos principales que los traen a CABA, las actividades turísticas más elegidas para realizar en su tiempo libre son las nocturnas entre las que resaltan el cine y el teatro.

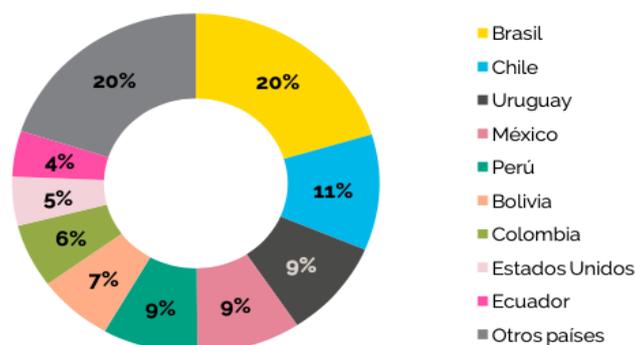
2.5. Distribución geográfica

Para realizar un estudio sobre la distribución geográfica de nuestro mercado potencial, dividiremos esta sección en dos partes. Por un lado, analizaremos la procedencia de los turistas a los que buscamos atender, y por otro lado veremos cómo se distribuyen una vez que llegan a CABA.

Procedencia

Los turistas que arriban a la Ciudad de Buenos Aires motivados por Congresos y Convenciones, lo hacen desde distintos puntos dentro y fuera del país. Según las estadísticas exhibidas por el Observatorio Turístico del Gobierno de la Ciudad, este segmento en el plano internacional atrae mayormente a turistas provenientes de la región: Brasil, Chile, Uruguay y Bolivia; de otros países de Latinoamérica: México, Perú, Colombia y Ecuador; y también de Estados Unidos.

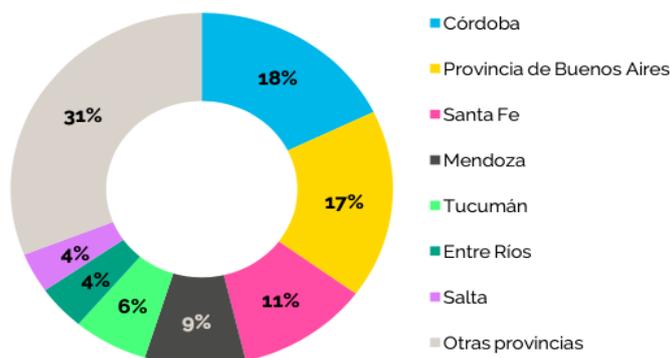
Gráfico 37: “Procedencia de los turistas internacionales para Congresos y Convenciones”



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio. ENTUR.

Así mismo, el turismo interno de Congresos y Convenciones se encuentra compuesto por la Provincia de Buenos Aires, las vecinas provincias de Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos, y además por Mendoza, Tucumán y Salta.

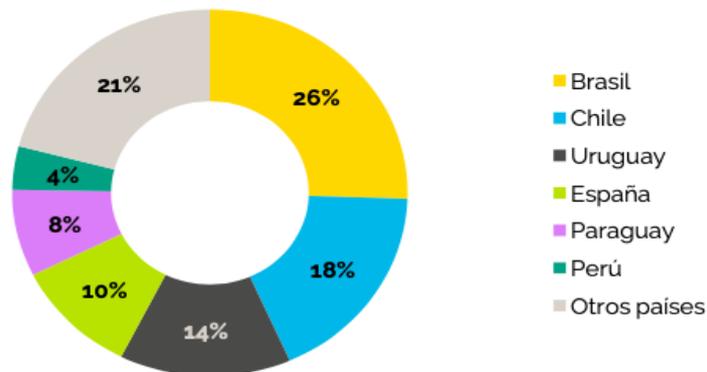
Gráfico 38: “Procedencia de los turistas nacionales para Congresos y Convenciones”



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio. ENTUR.

Por otro lado, en los visitantes cuyo motivo de viaje resultan ser las Ferias y Exposiciones vemos que se agregan Paraguay y España como principales emisores de turistas a la Ciudad, y no se observa tanta presencia de países latinoamericanos como sí en el segmento de Congresos y Convenciones.

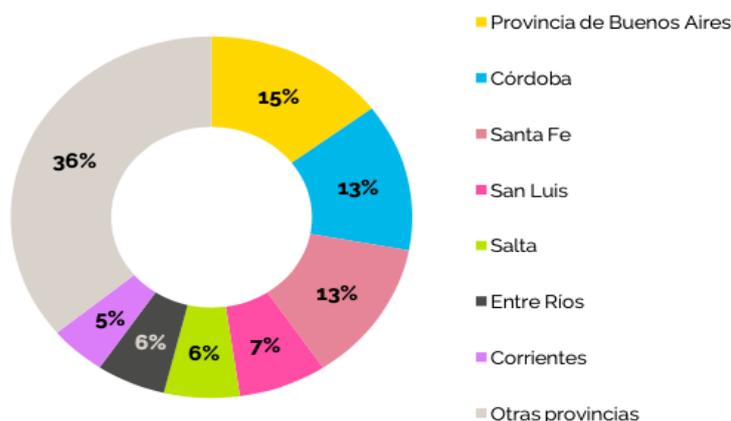
Gráfico 39: “Procedencia de los turistas internacionales para las Ferias y Exposiciones”



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio. ENTUR.

Para las Ferias y Exposiciones, pero fijándonos en el turismo nacional, podemos agregar a San Luis y Corrientes como provincias emisoras con fuerte presencia en el segmento nombrado.

Gráfico 40: “Procedencia de los turistas nacionales para las Ferias y Exposiciones”



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio. ENTUR.

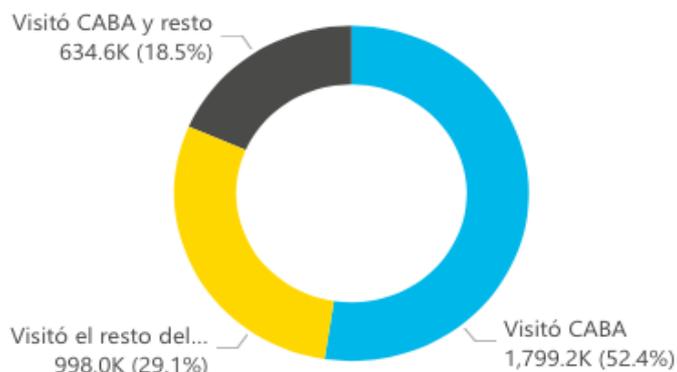
Dicho esto, y dadas las restricciones aún vigentes derivadas de la pandemia COVID-19, centraremos nuestros esfuerzos y estrategias en captar aquellos turistas que residan en el país principalmente, así como también los provenientes de países limítrofes. Nuestras elecciones referidas a la distribución y promoción mayormente, estarán pensadas con el fin de llegar efectivamente a los centros anteriormente mencionados, focalizándonos en sus necesidades y características distintivas. Además, mediante la inclusión del servicio Room Office debemos sumar al mercado meta a todos los residentes del Área Metropolitana de Buenos Aires para que tengan presente nuestros servicios en su búsqueda de un lugar adecuado para sus necesidades laborales así sean Home Office o reuniones que cumplan con todas las medidas sanitarias requeridas.

Movilidad turística

Cuando observamos el turismo internacional, nos parece importante resaltar qué porcentaje del total de visitantes anuales extranjeros visita la Capital Federal. De los más de 3.400.000 que llegaron a la Argentina en 2019, más de la mitad orientaron su visita exclusivamente a CABA, porcentaje al cual se suma el 18% que combina su visita a la Ciudad con el resto del país.

Gráfico 41: “Movilidad turística del segmento Negocios”

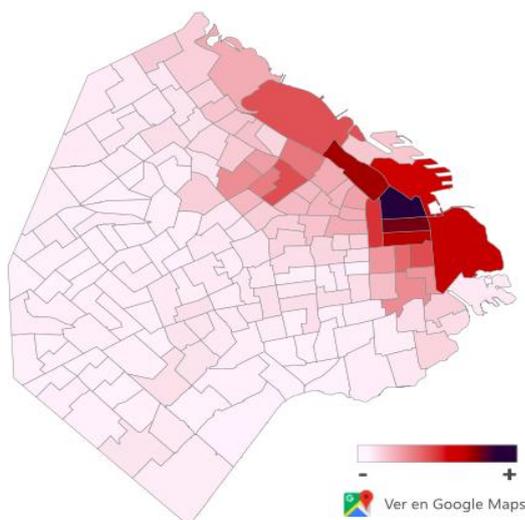
Distribución según visita a la Ciudad



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio. ENTUR.

Una vez dentro de CABA, ¿cuáles son los barrios más visitados? Notamos que los turistas extranjeros se encuentran concentrados mayormente en el centro-este de la Ciudad, siendo Retiro el barrio más visitado y concurrido, seguido por San Nicolás donde se encontrará emplazado nuestro hotel. Otros barrios populares para el turismo internacional son Recoleta, Puerto Madero, Palermo y Monserrat. La elección de estas zonas por parte de los turistas tiene que ver con la presencia de atractivos altamente populares en aquellos barrios o sus inmediaciones.

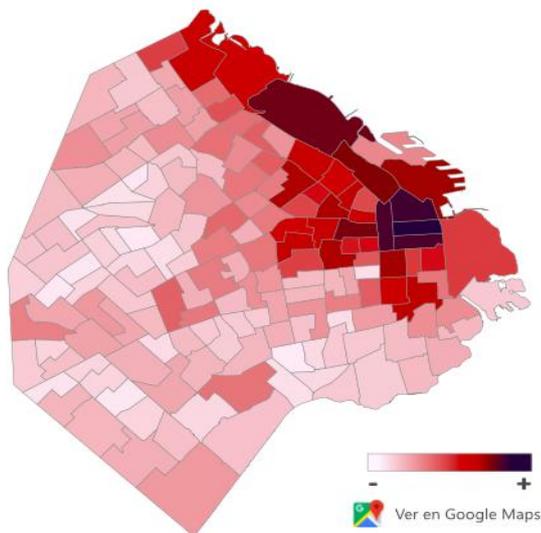
Gráfico 42: “Barrios más visitados por los turistas extranjeros del segmento Negocios”



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio. ENTUR.

En contraposición, los turistas nacionales se encuentran usualmente más dispersos por el territorio de la Ciudad. En este caso, San Nicolás tiene más presencia de visitantes, seguido por Retiro y Palermo. Otros barrios muy frecuentados son Balvanera, Recoleta y Monserrat. No obstante, los turistas domésticos, suelen hospedarse en casas de familiares o aprovechar la llegada a la Ciudad para visitar a sus allegados. Es por ello que el mapa se ve mucho más “manchado” que el presentado para el segmento internacional.

Gráfico 43: “Barrios más visitados por los turistas nacionales del segmento Negocios”



Fuente: Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio. ENTUR.

Viendo el movimiento de los turistas en la ciudad, reafirmamos nuestra decisión de emplazar el establecimiento en San Nicolás donde no sólo se encuentran los atractivos turísticos más conocidos (como el Obelisco), sino también la mayor cantidad de sedes de Congresos y Convenciones. Las mismas suelen realizarse en universidades, hoteles y auditorios principalmente. En adición, el Microcentro de la Ciudad, como solemos llamarlo, tiene conectividad absoluta mediante todos los medios de transporte que lo unen con otros barrios de gran importancia, como Palermo en el caso de las Ferias y Exposiciones que suelen tomar lugar en el Predio Ferial de La Rural o el Centro Costa Salguero.

2.6. Segmentación del mercado

Philip Kotler, en su libro marketing turístico define a la segmentación como “un proceso de división del mercado en subgrupos relativamente homogéneos”. Esta segregación permite una mejor comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores. Ayuda a identificar nuevas oportunidades de negocio en vacíos de mercado y facilita el análisis de la competencia. Su objetivo es llevar a cabo una estrategia que permita satisfacer de forma efectiva las necesidades detectadas y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. Para ello, los segmentos deben ser identificables y su potencial de compra debe ser medible.

Los criterios o variables que consideramos relevantes para realizar este estudio son:

- Motivo / propósito de viaje: podemos dividir esta variable en dos grandes grupos que esperamos captar, como ya se ha descrito anteriormente, estos serán el turismo de negocios por un lado, y el turismo de ocio en segundo lugar. Nuestras instalaciones y

servicios, sin embargo, estarán centrados en suplir las necesidades de los viajeros de negocios; es por ello que nuestro análisis del mercado está centrado en dicho segmento.

- Lugar de procedencia: basándonos en las estadísticas del grupo elegido, buscaremos captar viajeros de los países limítrofes de Argentina (Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay); así como también de todo el interior del país y el AMBA. No descartamos, por supuesto, recibir viajeros de Estados Unidos y España, quienes observamos que también se acercan al país con fines laborales.
- Edad: nuestro hotel no está pensado para familias con niños pequeños y/o adolescentes, los target serán jóvenes y adultos de 18-30 años, de 30-55 años, y de 55-65 años; con especial énfasis en el segmento intermedio de 30 a 55.
- Medio de transporte usado: prevalece en el caso del turismo internacional, tanto de ocio como corporativo, el uso del avión como transporte preferido; salvo para viajeros uruguayos, quienes optan por el barco. En el turismo doméstico, el ómnibus / micro desplaza al avión en la mayoría de los casos, sobre todo en provincias cercanas a la capital, donde también podemos observar el uso de vehículo particular. Nuestro servicio de transfer tendrá presentes los tres aeropuertos, el puerto y la terminal de Retiro como puntos de recogida de huéspedes.
- Nivel de renta / gasto: el segmento de negocios se caracteriza por tener un mayor nivel de renta disponible que el segmento de ocio, ergo suelen gastar más dinero en el destino; esto implica una ventaja que debemos aprovechar a los fines de ofrecer nuestros servicios complementarios y promocionar los atractivos de la Ciudad que mejor se adapten a sus gustos y expectativas.
- Temporada en la que realiza el viaje: este punto es el motivo principal por el que no descartamos recibir viajeros de ocio en nuestro hotel. Los turistas vacacionales poseen una temporalidad muy marcada en los meses de receso de verano (diciembre, enero, febrero) e invierno (julio y agosto). Por el contrario, los turistas de negocios ocupan la llamada temporada baja y su estacionalidad es contraria a la percibida por el segmento de ocio. De esta manera, nos aseguramos tener una ocupación estable durante todo el año.
- Período de estadía: vemos que los viajes corporativos motivan visitas de entre 2 a 5 noches en la mayoría de los casos; esto puede significar una oportunidad para alargar la estadía planeada por los usuarios con promociones por cantidad de noches.
- Grupo / cantidad de personas: la cantidad de personas que llegan juntas en un mismo grupo de viaje suelen ser de 1 a 3 integrantes, siendo este un dato interesante para la diagramación de las habitaciones o promociones especiales para motivar la llegada de grupos más numerosos.
- Forma en la que organiza el viaje: hemos observado que la mayoría de los turistas corporativos se informan acerca de Congresos, Convenciones, Ferias y Exposiciones mediante la empresa donde trabajan, entidades organizadoras o bien a través de internet. Esperamos tener no sólo una fuerte presencia en portales de internet como metabuscadores y OTAS, sino también en la mente de las organizaciones, dando a conocer nuestros servicios para poder formar relaciones estratégicas y fidelizar a las empresas que envían a sus empleados a los distintos eventos que tienen lugar en CABA.

Ya enumerados los criterios de segmentación, podemos definir a nuestro mercado meta como todos aquellos turistas de negocios de entre 30 a 55 años, provenientes de la República Argentina y sus países limítrofes; que lleguen al país por las vías aéreas, fluviales y terrestres; con alto nivel de renta disponible y gasto turístico; cuya estacionalidad sea atemporal y su estadía de 2 a 5

noches; que lleguen en grupos de 1 a 3 integrantes y se enteren de los eventos mediante su empresa empleadora o por internet.

2.7. Canales de distribución

Los canales de distribución hoteleros son una red de intermediarios que participan en el proceso de comercialización (reserva y compra). Allí, los potenciales clientes encontrarán información sobre las habitaciones y otros servicios ofrecidos por el establecimiento, así como su disponibilidad y tarifas. Los canales elegidos deben facilitar al futuro huésped la organización de su próximo viaje y ser lo más rentable posible para el hotel. Es preciso que la distribución esté a favor de la gestión de nuestro inventario, optimizando los ingresos y los resultados.

Directos

Los canales de distribución directos son aquellos en los que la relación del hotel con los prospectos y clientes no posee intermediarios.

El propio establecimiento constituye un canal directo y offline de distribución. Allí, el equipo de reservas y/o front desk efectúa la venta de su capacidad libre. Es inusual que este canal exista sin ser combinado con otros. Sin embargo, es útil para las ventas a walk-ins, es decir, huéspedes que llegan al hotel sin tener una reserva. Otro punto a favor, es que el personal de recepción es un buen canal de distribución para servicios extras ofrecidos por el hotel y para productos turísticos locales.

El motor de reservas es un software utilizado por los alojamientos para capturar reservas a través de su página web. Los huéspedes pueden reservar en línea en cualquier momento, desde cualquier lugar y sus tarjetas de crédito se pueden cargar inmediatamente si se integra con una plataforma de pagos. El principal beneficio de estos sistemas es la posibilidad de vender directamente y eliminar las comisiones de los intermediarios, aumentando los márgenes de beneficio y reduciendo el costo de adquisición de clientes. Permiten tener control sobre el proceso de reserva, probar diferentes estrategias y personalizar la experiencia de acuerdo al mercado al que apuntamos. Además, mediante los mismos podemos dar a conocer servicios extra que forman parte de la oferta de nuestra empresa, así como los protocolos sanitarios. Para negocios en expansión, como el nuestro, es importante destacar la marca creada para construir confianza y lealtad mediante los atributos de la misma, siendo la web el lugar perfecto para empezar a implementar el logo, los colores, términos y condiciones, y otras normas internas. Una página web con un motor de reservas es indispensable para fidelizar a nuestros huéspedes.

Las redes sociales implican una oportunidad interesante para llegar a más clientes, por su marcada presencia en la vida personal y en el mercado. Constan de varias plataformas mediante las cuales los potenciales clientes podrán realizar sus reservas de manera directa y sencilla, desde la comodidad de sus aplicaciones sociales en su celular o computadora. Cada vez son más las redes que ofrecen a sus usuarios la posibilidad de comercializar sus productos y servicios, además de promocionar su oferta y vincular otras plataformas de reservas, como la web del hotel. El uso de este canal no implica costo operativo alguno, más allá de poder optar por contratar a un Community Manager que se encargue de esta tarea, y dé respuesta a las preguntas y comentarios de los usuarios. Debe analizarse qué redes sociales conviene utilizar, ya que no tiene sentido contar con perfiles en múltiples redes diferentes si no se aporta información de calidad y actualizada. Sin duda, una página de empresa en Facebook es un buen comienzo, ya que nos

permite presentar el hotel de forma atractiva y el contenido es fácilmente viralizable. Es un medio para comunicar mensajes relevantes a nuestros clientes reales o potenciales sin tener que recurrir al email marketing. La inmediatez de la comunicación en redes, fomenta una relación cliente-hotel más cercana y fluida. Humanizan al hotel permitiendo un trato directo con el personal, que podrá responder en tiempo real a quejas o sugerencias.

Más allá de las nuevas herramientas tecnológicas, el mail sigue siendo el medio online preferido por las empresas para comunicarse de forma directa con sus clientes. La clave para hacer del mail un canal de distribución efectivo es la correcta segmentación y personalización (por ejemplo, mediante la inclusión del nombre del destinatario). Es una herramienta para construir relación con prospectos y para mantenerla una vez concluida su estadía. Se recomienda estar presente después de la reserva, como notificación de la misma, pero también como propuesta de upgrades y otros servicios. Antes del ingreso, además de recordar la estadía venidera, tenemos otra oportunidad de upselling y cross-selling. Una vez concluida la estadía, el email permite el envío de encuestas de satisfacción, promociones exclusivas y newsletters.

Indirectos

En los canales indirectos, intervienen uno o más intermediarios que forman parte del proceso de ventas entre el huésped y el hotel.

Las agencias de viajes mayoristas o Tour Operadores son especialistas en viajes organizados, que confeccionan paquetes turísticos que incluyen alojamiento, por lo que son un canal de distribución básico para los hoteles. Estas agencias venden sus productos a las minoristas, quienes luego los comercializan a los turistas. Los agentes de viajes reciben una comisión o un fee por su función intermediadora, por lo que el ingreso que percibiremos de estas ventas será menor que el obtenido por un canal directo. La herramienta que transfiere el inventario y tarifas de los hoteles a los agentes de viajes y les permite realizar reservas son las GDS (Global Distribution System); entre las más populares se encuentran Sabre y Amadeus. Las agencias son un medio cada vez menos elegido ya que los hoteles que aprovechan las herramientas ofrecidas por la red, están empezando a prescindir de la intermediación offline tradicional.

Por otro lado, las Online Travel Agencies (OTAS) están ganando presencia ya que les permiten a los clientes reservar sus hoteles, excursiones y otros servicios en línea, lo cual facilita la planificación del viaje y favorece el pago de manera sencilla, rápida y segura. Además propician la competitividad entre prestadores similares cuyos servicios y promociones se vuelven fácilmente comparables para los turistas. Optar por ofrecer nuestro hotel en una OTA, aumentará notablemente la cantidad de reservas recibidas y nos dará mayor visibilidad en línea; hace más fácil que los clientes potenciales nos encuentren y posee cobertura global en la mayoría de los casos. No tienen cargos fijos, sin embargo y a pesar de sus ventajas, suelen implicar un costo alto de comisión por venta. Las OTAS más conocidas son:

- Expedia
- BestDay.com
- Booking.com
- Despegar.com
- Almundocom
- Avantrip
- Atrápalo

El fenómeno por el cual los huéspedes descubren una propiedad en una OTA y luego visitan la web de la propiedad para reservar es conocido como efecto Billboard; con tantas opciones disponibles, los viajeros ejercen sus búsquedas en plataformas que les permitan contraponer diferentes prestadores antes de tomar una decisión. No obstante, prefieren la interacción directa con la propiedad que han elegido y es por ello que realizan sus reservas por la web oficial. Sin duda esto implica una amenaza a la intermediación.

En concordancia con la practicidad y la velocidad que proporciona internet, los viajeros suelen buscar información sobre sus opciones de alojamiento y recibir resultados en poco tiempo gracias a los metabuscadores. Estos son motores de búsqueda que rastrean miles de sitios web y crean una base de datos de la cual seleccionarán aquellos acordes a la búsqueda del usuario. Su principal función es agrupar y exhibir tarifas actualizadas de hoteles para que el huésped pueda comparar las diferentes opciones de alojamiento para las fechas y destino elegidos. La principal diferencia con las OTAS es que los metabuscadores exhiben la información, pero no se puede comprar a través de ellos, sino que derivan a otras plataformas. Otra semejanza es que las empresas pagan a un costo por clic y no por reserva, y este suele ser mucho menor a las comisiones de las agencias; además, si el buscador deriva a la web del hotel, la reserva será directa, con los beneficios que ello implica para nuestro negocio. Los beneficios son similares, destacándose el aumento de la visibilidad, la globalización, disponibilidad 24/7, etc. Para mantenerse competitivo en estas plataformas, los hoteles deben contar con un motor de reservas con precios y disponibilidad actualizada, que promuevan la venta directa. Los metabuscadores más populares son:

- Google Hotel Search
- Agoda
- Kayak
- TripAdvisor
- Trivago

2.8. Empresas oferentes existentes o potenciales

2.8.1 Fichas técnicas de la competencia

En las siguientes fichas identificamos nuestros cinco competidores principales y sus respectivas características y servicios disponibles para un mejor análisis de nuestro escenario competitivo.

Gráfico 44: “1er competidor – Unique Executive Central”

Categoría	4 estrellas			
Domicilio	Diagonal Roque Saenz Peña 1178 – 1035			
Página web	https://www.hotels-unique.com/es/hoteles/uniqueexecutivecentral/			
Equipamiento de habitaciones	<u>DOBLE ESTÁNDAR</u> 18 M2 Cama Queen o dos Singles Aire acondicionado WiFi Minibar Caja fuerte TV LED por cable Teléfono Placard Servicio de despertador Escritorio Silla Baño privado Artículos de tocador Secador de pelo	<u>DOBLE DELUXE</u> 20 M2 Cama King o dos Queen Aire acondicionado WiFi Minibar Caja fuerte TV LED por cable Teléfono Placard Servicio de despertador Escritorio Silla Sillón a pie de cama Baño privado Artículos de tocador Secador de pelo Bata de baño	<u>TRIPLE ESTÁNDAR</u> 19 M2 Cama Queen y una Single o tres Singles Aire acondicionado WiFi Minibar Caja fuerte TV LED por cable Teléfono Placard Servicio de despertador Escritorio Silla Baño privado Artículos de tocador Secador de pelo	<u>CUÁDRUPLE ESTÁNDAR</u> 21 M2 Cama Queen y dos Singles Aire acondicionado WiFi Minibar Caja fuerte TV LED por cable Teléfono Placard Servicio de despertador Escritorio Silla Baño privado Artículos de tocador Secador de pelo
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> – Recepción 24 hrs. – WiFi gratis en todas las instalaciones – Desayuno Buffet (con cargo adicional) – Business Center (con computadoras) – Habitaciones para no fumadores – Acepta mascotas – Servicio de lavandería y tintorería (con cargo adicional) – Traslados al aeropuerto 			
Precios	Doble Estándar (76.23 USD tarifa básica) Doble Deluxe (91.48 USD tarifa básica) Triple Estándar (94.38 USD tarifa básica) Cuádruple Estándar (106.48 USD tarifa básica) <i>Tarifas calculadas para la noche del 01/03/2021.</i>			

Fuente: <https://www.hotels-unique.com/es/hoteles/uniqueexecutivecentral/>

Gráfico 45: “2do competidor – Rochester Concept”

ROCHESTER CONCEPT



Categoría	3 estrellas		
Domicilio	Maipú 572		
Página web	https://www.rochester-hotel.com/concept/		
Equipamiento de habitaciones	<u>DOBLE/TWIN ESTÁNDAR</u> 25 M2 Cama King o dos Singles Aire acondicionado WiFi Minibar Caja fuerte TV LED por cable Teléfono Baño en suite Artículos de tocador Secador de pelo	<u>DOBLE/TWIN SUPERIOR</u> 30 M2 Cama King Aire acondicionado WiFi Minibar Caja fuerte TV LED por cable Teléfono Escritorio amplio Silla Baño en suite Artículos de tocador Secador de pelo	<u>TRIPLE ESTÁNDAR</u> 36 M2 Cama Queen y 1 Single o 3 Singles Aire acondicionado WiFi Minibar Caja fuerte TV LED por cable Teléfono Baño en suite Artículos de tocador Secador de pelo
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> – Recepción 24 hrs. – WiFi ilimitado – Business Center – Room Service 24 hrs – Desayuno buffet – RH Restó & Winery – Fitness Center – Servicios de información turística – Transfer al aeropuerto – Habitaciones para no fumadores – Habitaciones insonorizadas – Lavandería (costo adicional) 		
Precios	Doble/Twin Estándar (54.45 USD tarifa básica / 69.97 USD con desayuno) Doble/Twin Superior (66.55 USD tarifa básica / 81.07 USD con desayuno) Triple Estándar (78.65 USD tarifa básica / 93.17 USD con desayuno) <i>Tarifas calculadas para la noche del 01/03/2021.</i>		

Fuente: <https://www.rochester-hotel.com/concept/>

Gráfico 46: "3er competidor – Carles Hotel Buenos Aires"

CARLES

— Hotel - Buenos Aires —

Categoría	4 estrellas		
Domicilio	Juncal 798		
Página web	www.carleshotelbuenosaires.com		
Equipamiento de habitaciones	<p><u>EXECUTIVE</u></p> <p>22 m2 King size Wi-Fi TV Led 40 con cable Escritorio Aire acondicionado frío / calor con control individual Caja de seguridad electrónica Secador de pelo Minibar Ventana con aislamiento acústico Baño privado Cafetera</p>	<p><u>DOBLE SUPERIOR</u></p> <p>27 m2 King Size o Double Twin Wi-Fi TV Led 40 con cable Escritorio Aire acondicionado frío / calor con control individual Caja de seguridad electrónica Secador de pelo Minibar Ventana con aislamiento acústico Baño privado Cafetera</p>	<p><u>SUITE</u></p> <p>48 m2 King Size o Double Twin Segundo ambiente con sillón chaise-longue Wi-Fi TV Led 40 con cable Escritorio Aire acondicionado frío / calor con control individual Caja de seguridad electrónica Secador de pelo Minibar Ventana con aislamiento acústico Balcón con mesa y sillas en el exterior Baño privado Cafetera</p>
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> – Recepción 24 hrs. – Servicio de conserjería – Bar – Servicio a la habitación – Gimnasio – Sala de reuniones – Lavandería / tontería – Desayuno buffet incluido – Solárium – Cocina compartida – Habitaciones para no fumadores – WiFi gratis en todas las instalaciones – Centro de negocios – Adaptado para personas con movilidad reducida – Traslados 		
Precios	<p>Executive (116.16 USD tarifa básica) Doble superior (128.26 USD tarifa básica) Suite (168.19 USD tarifa básica)</p> <p style="text-align: right;"><i>Tarifas calculadas para la noche del 01/03/2021.</i></p>		

Fuente: www.carleshotelbuenosaires.com

Gráfico 46: “4to competidor – Le B Club Boutique & Terrasse”



Categoría	4 estrellas			
Domicilio	Talcahuano 1253			
Página web	http://www.le-b-club.com/			
Equipamiento de habitaciones	<u>DOBLE ESTÁNDAR</u> 18 M2 Cama Queen o dos Singles Aire acondicionado WiFi Minibar Caja fuerte TV LED por cable Teléfono Reloj despertador Escritorio con TV Silla Baño privado Artículos de tocador Secador de pelo	<u>DOBLE DELUXE</u> 25 M2 Cama Queen o dos Singles Aire acondicionado WiFi Minibar Caja fuerte TV LED por cable Teléfono Reloj despertador Amplio escritorio con TV Silla Baño privado Artículos de tocador Secador de pelo	<u>TRIPLE ESTÁNDAR</u> 18 M2 Cama Queen y una Single o tres Singles Aire acondicionado WiFi Minibar Caja fuerte TV LED por cable Teléfono Reloj despertador Escritorio con TV Silla Baño privado Artículos de tocador Secador de pelo	<u>CUÁDRUPLE ESTÁNDAR</u> 25 M2 Cama Queen y dos Singles Aire acondicionado WiFi Minibar Caja fuerte TV LED por cable Teléfono Reloj despertador Escritorio con TV Silla Baño privado Artículos de tocador Secador de pelo
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> – Recepción 24 hrs. – WiFi gratis en todas las instalaciones – Desayuno Buffet – Cerraduras magnéticas – Traslados al aeropuerto – Acepta mascotas – Habitaciones para no fumadores 			
Precios	Doble Estándar (102.85 USD tarifa básica / 129.47 USD con desayuno) Doble Deluxe (sin precios disponibles) Triple Estándar (121 USD tarifa básica / 160.93 USD con desayuno) Cuádruple Estándar (133.1 USD tarifa básica / 186.34 USD con desayuno) <i>Tarifas calculadas para la noche del 01/03/2021.</i>			

Fuente: <http://www.le-b-club.com/>

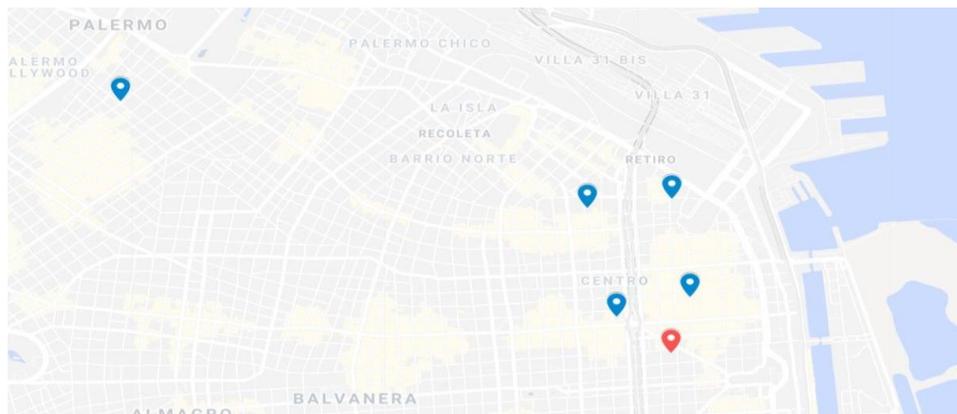
Gráfico 47: “5to competidor – Selina”

Selina

Categoría	3 estrellas				
Domicilio	Guatemala 4931				
Página web	https://www.selina.com/es/argentina/palermo-soho/				
Equipamiento de habitaciones privadas	<u>ESTÁNDAR</u> 20 M2 Cama Queen Balcón Aire acondicionado WiFi Mesa 2 sillas Lavabo	<u>ESTÁNDAR 2</u> 20 M2 Cama Single Balcón Aire acondicionado WiFi Lockers Lavabo Secador de pelo	<u>ESTÁNDAR 3 y 4</u> 25 M2 1 Cama Queen 1 litera Balcón Aire acondicionado WiFi 2 lockers Lavabo Secador de pelo	<u>SUITE</u> 25 M2 Cama King Baño privado Escritorio Mesa 3 sillas Aire acondicionado Secador de pelo Balcón WiFi Placard	<u>SUITE +</u> 30 M2 Cama King Baño privado Escritorio Mesa 2 sillas Aire acondicionado Secador de pelo Balcón WiFi Hamaca paraguaya Placard
Equipamiento de habitaciones compartidas	– Habitaciones de 4, 5 y 6 camas – Literas – Balcón – Aire acondicionado		– WiFi – Lavabo – Secador de pelo – Lockers		
Servicios	– Recepción 24 hrs. – Bar en el rooftop con vistas a la ciudad – Salón compartido – Restaurante – Cocina compartida – WiFi gratis en todas las instalaciones – Biblioteca		– Sala de películas – Servicio de conserjería – Organización de excursiones y eventos – Desayunos continentales y a la carta – Acepta mascotas – Habitaciones para no fumadores		
Precios	<u>Habitaciones privadas:</u> Estándar (82.28 USD tarifa básica / 95.59 USD con desayuno) Suite + (123.42 USD tarifa básica / 136.73 USD con desayuno) Suite (106.48 USD tarifa básica / 116.16 USD con desayuno) Estándar Cuádruple (102.85 USD tarifa básica / 129.47 USD con desayuno) Estándar Doble (88.83 USD tarifa básica / 114.05 USD con desayuno)				
	<u>Habitaciones Comunitarias (precio por persona):</u> 6 camas (20.57 USD tarifa básica / 27.22 USD con desayuno) 5 camas (22.63 USD tarifa básica / 29.28 USD con desayuno) 4 camas (22.63 USD tarifa básica / 29.28 USD con desayuno) Tarifas calculadas para la noche del 01/03/2021.				

Fuente: <https://www.selina.com/es/argentina/palermo-soho/>

Gráfico 48: “Localización de nuestro hotel (en rojo) respecto de sus competidores*”



Fuente: Google Maps.

2.8.2 Resumen del Set Competitivo

La elección de los cinco principales competidores existentes fue determinada por similitudes entre su ubicación geográfica, la categoría y, principalmente, el mercado objetivo al que apuntan.

Para comenzar, los cinco hoteles se enfocan a un público corporativo y pertenecen a la categoría de Hoteles Boutique de entre 3 y 4 estrellas. En su mayoría, se encuentran a menos de tres kilómetros de distancia respecto de nuestro hotel, a excepción de Selina que mantiene una distancia de 5,8 kilómetros. En este caso, compite mayormente con Carles Hotel y Rochester Concept en relación a la cercanía que mantienen hacia el punto neurálgico de la ciudad: el Obelisco.

Con respecto al precio, este varía dependiendo de los servicios ofrecidos y la cantidad de estrellas. Teniendo esto en cuenta, Carles Hotel y Le B Club Boutique & Terrasse se encuentran entre los más costosos superando los cien dólares estadounidenses en una habitación estándar. Por el contrario, Rochester Concept está ofreciendo la mitad del precio de los dos competidores mencionados debido a su categoría inferior y servicios ofrecidos.

Los hoteles elegidos ofrecen variedad de habitaciones que responden a categorías estándar y executive, así como también cuentan con espacios para dobles, triples y, en algunos casos, cuádruples. Éstas incluyen equipamiento básico similar como: camas Queen o King, baño privado, aire acondicionado, WiFi, minibar, caja fuerte, TV LED por cable, teléfono, reloj despertador, escritorio, silla, artículos de tocador y secador de pelo.

En cuanto a los servicios generales, notamos que, a excepción de Le B Club, todos cuentan con un salón para reuniones o negocios. Considerado por nosotras como un servicio clave para el mercado objetivo propuesto. Algunos competidores incluyen restaurantes o un bar dentro de sus instalaciones que, en nuestro caso, sería un servicio brindado por la cervecería On Tap, en la fachada del edificio.

En conclusión, creemos que la selección de un Set Competitivo es uno de los pasos más importantes en la apertura de un nuevo negocio. Aunque hemos elegido los cinco nombrados anteriormente, creemos que hay que mantener la información actualizada y, además, revisar la misma ante posibles cambios en la propia organización y en el mercado en general.

Plan de Marketing

3. Plan de Marketing

3.1. Segmentación

3.1.1. Perfiles del segmento a servir

De acuerdo a la información presentada en el punto 2.4 *Particularidades del mercado*, descubrimos que Argentina se encuentra dentro de los primeros 20 puestos del ranking mundial de número de congresos y convenciones, ubicando al turismo de negocios como un segmento en continuo crecimiento. Además, en el punto 2.5 *Distribución geográfica* estudiamos que nuestro mercado se compone, principalmente, de turistas de entre 30 a 55 años provenientes de provincias como Córdoba, Provincia de Buenos Aires y Santa Fe, y de países como Brasil, Chile y Uruguay. Por último en el punto 2.6 *Segmentación del mercado*, hemos diferenciado a nuestro mercado meta según su motivo o propósito del viaje, lugar de procedencia, edad, medio de transporte usado, nivel de renta o gasto, temporada en la que realiza el viaje, período de estadía, grupo o cantidad de personas que viajan y la forma en la que se organiza el viaje.

En esta instancia del trabajo y para el desarrollo del Plan, utilizaremos una estrategia de *Marketing Concentrado* (Kotler, Bowen y Makens, 2014) en dos perfiles de los turistas de negocios:

1. Independientes: hombres y mujeres argentinos y de países limítrofes de entre 30 a 55 años, que viajan solos por razones de trabajo.
2. Provenientes de una empresa: hombres y mujeres argentinos y de países limítrofes de entre 30 a 55 años que suelen viajar en grupos por razones de trabajo.

Elegimos una estrategia del tipo “concentrada” debido a que para introducirnos en el mercado, creemos que debemos ser altamente selectivos. Al ser dos segmentos reducidos, lograremos adentrarnos en sus intereses y preferencias, ofreciéndoles un servicio pensado por y para ellos. Sin embargo, realizamos esta pequeña diferenciación entre turistas de negocios independientes y provenientes de una empresa pues planeamos estrategias en el Plan de Marketing para ambos perfiles.

3.1.2. Relación de los perfiles con los recursos de la empresa

Como hemos mencionado en el punto anterior, los servicios que ofrecemos como organización están pensados para ambos perfiles. En primer lugar, con respecto a la infraestructura del hotel, hemos decidido modificar la disposición de las habitaciones. El hotel que decidimos comprar para el proyecto estaba diagramado para habitaciones dobles, triples y cuádruples. En nuestro caso, teniendo en cuenta a nuestros clientes potenciales, decidimos adaptar todas nuestras habitaciones a singles y dobles, considerando que el perfil de “Independientes” viaja, generalmente, solo o con un acompañante. En cuanto al perfil “Provenientes de una empresa” suele viajar en grupo, aunque las empresas prefieren abonar un poco más y darle a cada empleado su propia habitación y privacidad.

En segundo lugar, añadimos el servicio de Coworking en el subsuelo del hotel, un área que, antiguamente, se usaba como centro de recreación, determinamos convertirla en un amplio espacio de coworking para reuniones, conferencias, trabajos en grupo y más. Esto, además de favorecer expresamente al perfil que proviene de una empresa, también podría generarle beneficios a aquellos trabajadores independientes. Los coworkings son ideales para generar redes de contacto y fomentan la colaboración, el desarrollo de negocios y el crecimiento profesional de los coworkers. Por lo tanto, creemos que ambos perfiles pueden verse altamente atraídos por este distintivo en particular.

En tercer y último lugar, optamos por agregar a nuestras tarifas básicas, descuentos por grupos y por utilización de noches para fomentar el contacto y lograr una fidelización con grandes empresas. Además, haciendo caso a los intereses de los trabajadores independientes, hemos sumado una tarifa de Room Office para aquellos que desean utilizar una habitación por el día como oficina de trabajo.

3.2. Objetivos comerciales

Los objetivos comerciales son aquellas acciones medibles, alcanzables, relevantes, temporales y específicas, que guiarán a la organización hacia su visión planteada, lo que permitirá el crecimiento de la misma. Para lograrlo, debemos proponer objetivos ambiciosos con una fuerte proyección hacia el futuro. Además, establecer un tiempo de realización y un grado de logro, nos ayudará a definir si se ha cumplido lo pactado; en caso que no, tomar las decisiones correspondientes para implementar otro tipo de acciones para mejorar la situación esperada.

A continuación, exponemos los objetivos de nuestra empresa a corto plazo (menor a 3 años), mediano plazo (entre 3 y 10 años) y largo plazo (mayor a 10 años) que nos permitirán definir la rentabilidad y crecimiento que queremos alcanzar.

3.2.1. Objetivos comerciales a corto plazo

- Generar presencia en redes sociales creando perfiles en LinkedIn, Facebook, Instagram y Twitter para atraer a nuestro mercado meta.
- Alcanzar un 35% de ocupación en temporada baja y un 75% en temporada alta.

3.2.2. Objetivos comerciales a mediano plazo

- Lograr alianzas comerciales con una empresa multinacional.
- Alcanzar un 45% de ocupación en temporada baja y un 85% en temporada alta.
- Alcanzar 70% de las ventas por la página oficial del hotel.
- Vender una franquicia a otro país.

3.2.3. Objetivos comerciales a largo plazo

- Lograr alianzas comerciales con tres empresas multinacionales.
- Alcanzar un 50% de ocupación en temporada baja y un 100% en temporada alta.
- Certificarse en el programa de hoteles más verdes.
- Transformar la cervecería On Tap en un bar de alta categoría.
- Generar presencia en otros países gracias a la venta de franquicias en cada continente.

3.3. Producto

3.3.1. Descripción del producto

Nuestro hotel es un alojamiento orientado al turismo de negocios, que se encuentra oculto detrás de la cervecería On Tap, a metros del Obelisco de la Ciudad de Buenos Aires. Esta ubicación privilegiada facilitará el movimiento de sus huéspedes dentro de toda la ciudad y alrededores.

El hotel cuenta con 39 habitaciones dobles, ubicadas del primer al cuarto piso, completamente equipadas y espaciadas para la comodidad del huésped. Las mismas cuentan con camas Queen Size con posibilidad de cambio por dos camas Twins.

Dentro de las vertientes distintivas del producto, uno de los más importantes tiene que ver con la gestación del hotel durante la pandemia por COVID-19. Debido a esto, se ha buscado que el alojamiento cuente con espacios realmente amplios y ventilados, en parte por el pozo de aire que atraviesa al edificio y llega directamente hacia el primer piso. Esto le ofrece luminosidad y ventilación a cada una de las habitaciones ya que se han situado las ventanas y puertas hacia esa dirección.

Otra cuestión a destacar es la creación de un coworking en el subsuelo del edificio para la utilización de los huéspedes del hotel. El mismo contará con WiFi de alta velocidad, mesas para equipos de trabajo, espacios de conferencias y reuniones y, a su vez, un sector de entretenimiento y descanso.

Por último, hemos decidido incorporar a nuestros servicios el Room Office. Este concepto surgió durante el desarrollo de la pandemia a mano de los empresarios hoteleros. Algunas cadenas comenzaron a ofrecer sus habitaciones como espacio de trabajo para aquellos que necesiten un lugar sereno y con buena señal WiFi para sus reuniones virtuales. Es por esto que decidimos incluir el servicio en nuestra propuesta mediante el uso de la habitación de 08:00 a 20:00 hrs, es decir, sin pernocte. El servicio de day use tendrá un descuento sobre el valor de la tarifa básica y se adaptarán las habitaciones retirando las camas para generar un ambiente aún más espacioso y cómodo para la utilización del huésped.

3.3.2. Aspectos relevantes del producto

El nombre comercial será “Afaz Hotel Boutique”, correspondiendo a la categoría nombrada, según la Clasificación y Categorización definida en el artículo 10 de la Ley 4.631 de Regulación de Alojamientos Turísticos para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

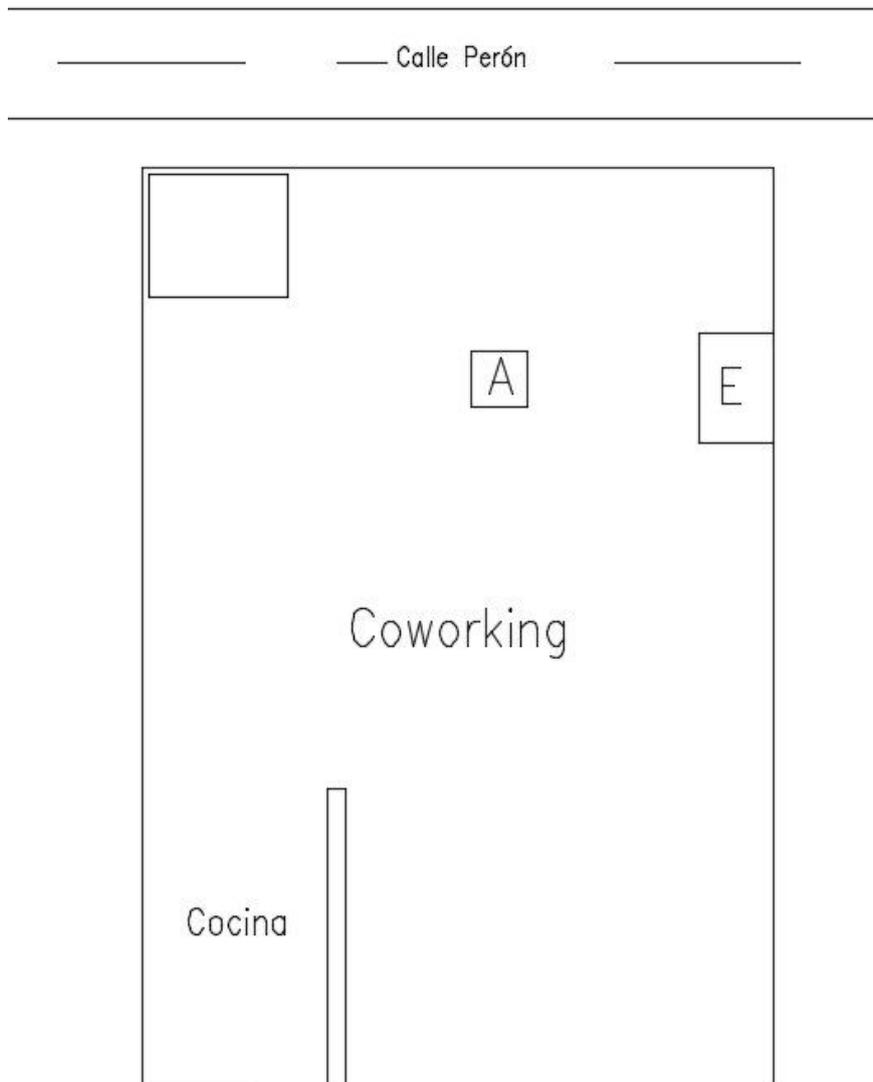
Layout - Distribución por planta:

En cuanto a las características físicas del hotel, decidimos mantener la infraestructura ya construida y redistribuir las habitaciones según nuestros propios criterios y servicios.

Las imágenes a continuación son meramente ilustrativas, desarrolladas por las autoras del proyecto mediante el software AutoCAD.

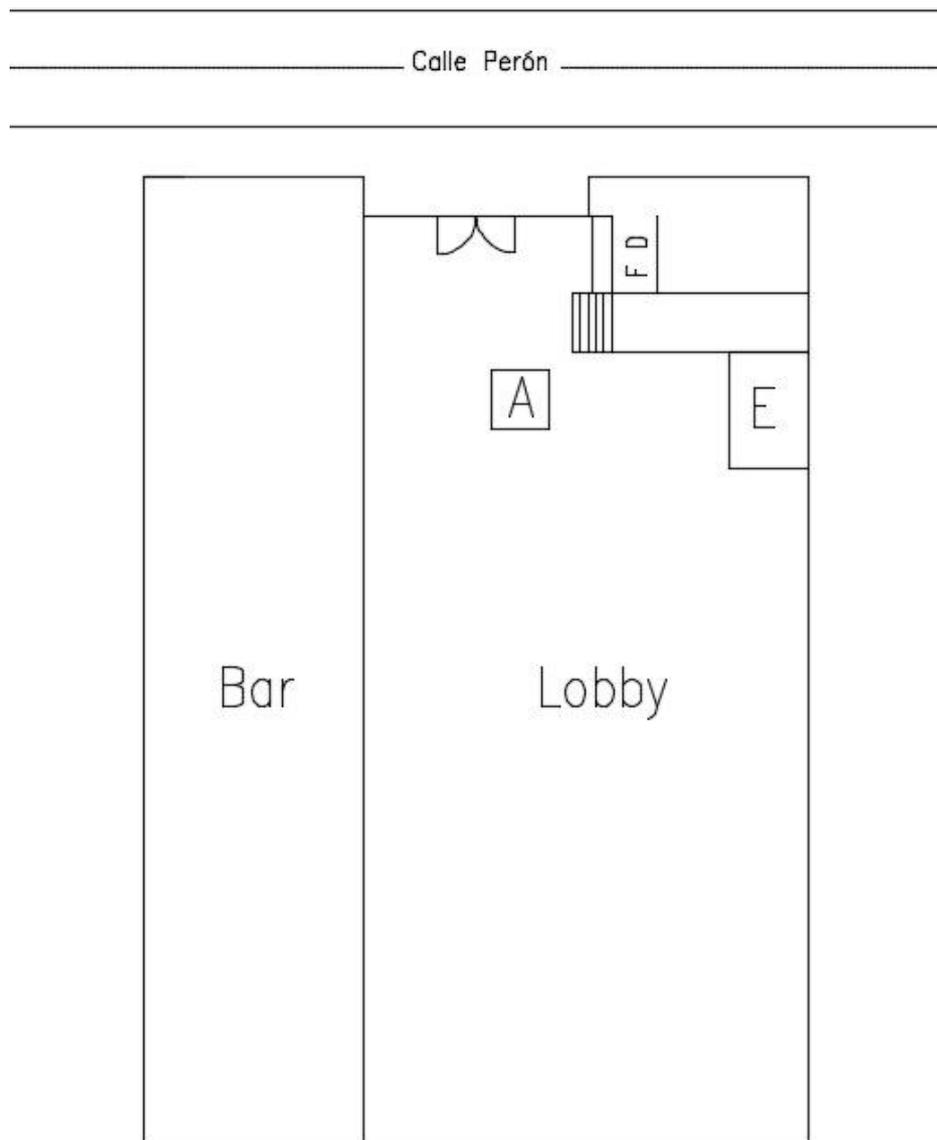
El hotel está compuesto por seis pisos:

Gráfico 49: “SUBSUELO”



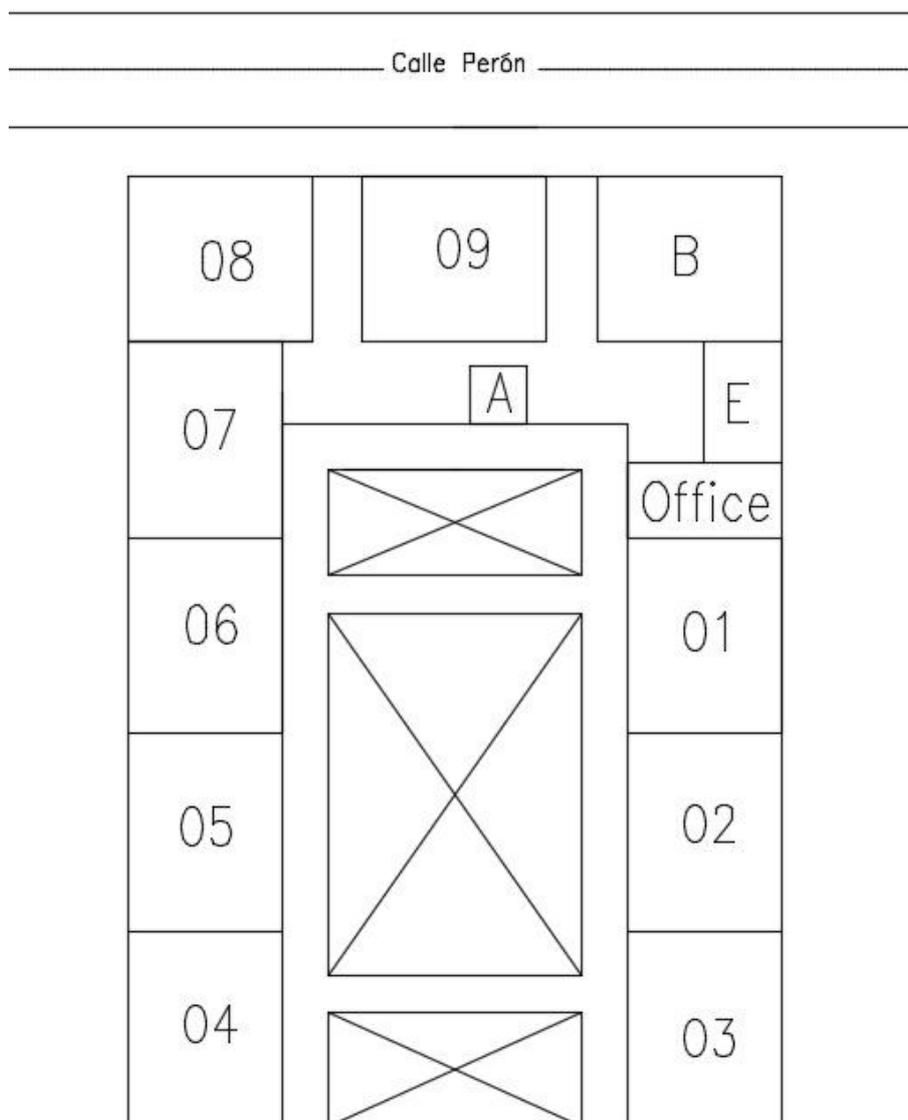
Descripción: se podrá ingresar al subsuelo del hotel mediante ascensor y escalera. El mismo será un espacio de amplio esparcimiento. Contará con la infraestructura necesaria para el correcto desarrollo de reuniones de trabajo, video calls y un espacio de recreación para los breaks. Además, en el extremo superior izquierdo del plano, se puede visualizar el espacio destinado al cerramiento acústico para conferencias. En su extremo opuesto, se dispondrá el sector de esparcimiento que contará con una mesa de ping pong, mesa de pool, sillones, entre otro mobiliario. Por último, es necesario resaltar que el coworking cuenta con una cocina ubicada a la derecha del último espacio desarrollado. La misma se encuentra equipada, aunque será de uso interno del hotel.

Gráfico 50: “PLANTA BAJA”



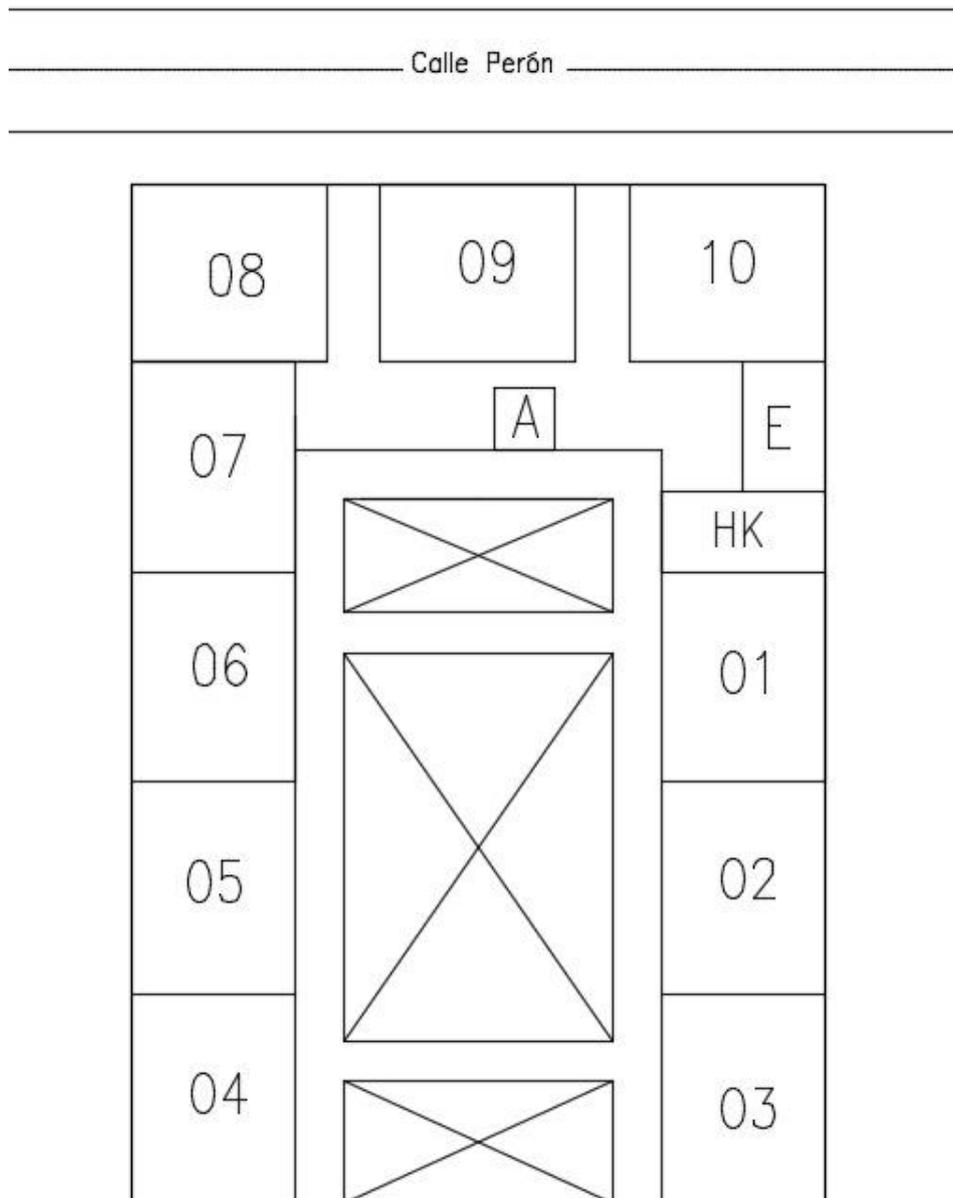
Descripción: la entrada del hotel se encuentra sobre la calle Perón. En su costado derecho se encontrará el Front Desk junto con el Back Office. Le seguirá una amplia escalera con doble vía, hacia el subsuelo y los pisos posteriores, al igual que el ascensor. Luego, se podrá apreciar un amplio Lobby para el uso de los huéspedes. En el costado izquierdo de la entrada y a lo largo de todo el establecimiento, se encuentra el bar On Tap con el que compartimos la propiedad.

Gráfico 51: "PRIMER PISO"



Descripción: el primer piso contará con 9 habitaciones para el uso de los huéspedes, además de la Office principal para la gerencia y el cuarto de blancos (B) que contendrá el espacio de lavandería. Todas las habitaciones tendrán la misma superficie ya que nuestro servicio será estándar para todos nuestros huéspedes. En el plano, las cruces corresponden a los espacios abiertos, en este caso al pozo de luz que tendrá dos puentes para comunicar los pasillos de las habitaciones.

Gráfico 52: “SEGUNDO, TERCER Y CUARTO PISO”



Descripción: tendremos 10 habitaciones en cada uno de los pisos restantes, además de un espacio de guardado para el departamento de Housekeeping. El diseño del pozo de luz y los puentes de comunicación entre los pasillos es idéntico en cada piso.

Horarios de los servicios:

Check in: 14:00 hrs.

Check out: 11:00 hrs.

Pedido de desayuno: antes de las 00:00 hrs del día anterior.

Entrega de desayuno: entre las 07:00 y las 09:00 hrs.

Room Office: entre las 08:00 y las 20:00 hrs.

Políticas de cancelación:

Las penalidades variarán dependiendo de la anticipación de la cancelación:

- Cancelaciones hechas 15 días o más antes de la fecha de llegada, no supondrá ningún cargo.
- Cancelaciones hechas dentro de los 15 días antes de la fecha de llegada, se cobrará una penalidad del 50% del total a abonar.
- En el caso de reservas en grupo, pueden ser canceladas sin cargo dentro de los 2 meses antes de la fecha de llegada, en caso de superar los 2 meses se cobrará el 50% del total a abonar.

*En casos de no show, se cobrará la estadía completa.

3.3.3. Gama completa de productos ofertados

Habitaciones:

- Superficie de 19 m2.
- Cerradura electrónica
- Camas dobles de 160x200, con posibilidad de cambiarla por dos twin de 80x190
- Ropa de cama
- Mesa de luz con velador
- Espacio de guardarropa
- Caja fuerte
- Ropa de cama
- Escritorio con silla ergonómica
- Frigobar
- Cafetera
- Tazas
- Teléfono con sistema de comunicación interna
- Televisor 32"
- Tablet
- Aire acondicionado
- Baño interno que incluye dispensers de amenities (jabón, shampoo y acondicionador), un juego de toalla y toallón por plaza y secador de pelo

Coworking:

- Mesas alargadas para trabajar en grupos de hasta 8 personas, con enchufes incorporados
- Cerramiento acústico para conferencias
- Equipo de audio
- Proyector
- Pizarras
- Lockers
- Máquina de café
- Mesa de ping pong
- Mesa de pool
- Televisión
- Sillones y sillas

3.4. Precio

Como primera aproximación del valor de una noche de hospedaje en Afaz Hotel Boutique, calculamos el promedio de las habitaciones estándar y superior en nuestros principales competidores.

Gráfico 53: “Promedio de tarifas de los competidores”

HOTELES	TARIFAS	
	ESTÁNDAR	SUPERIOR
UNIQUE HOTEL	76,23	91,48
ROCHESTER CONCEPT	54,45	66,55
CARLES HOTEL	116,16	128,26
LE B CLUB	102,85	-
SELINA	82,28	106,48
PROMEDIO	86,394	98,1925

Fuente: Elaboración propia según las fichas del punto 2.8.1.

*Tarifas expresadas en dólares estadounidenses por noche.

Teniendo en cuenta que estamos en una fase introductoria del producto, decidimos utilizar la estrategia de “penetración de mercado” desarrollada en Marketing Turístico (2014). Esta consistirá en establecer un precio menor al promedio calculado entre nuestros principales competidores. El precio promedio de la tarifa estándar dio un valor de USD 86; mientras que en nuestro caso estimamos que nuestra tarifa básica sea de USD 70. Es necesario destacar que todas nuestras habitaciones son dobles y presentan la misma calidad de servicio, por lo que no distinguimos en tarifa estándar y superior. Luego de esta aclaración, consideramos que nuestras habitaciones se pueden comparar con las habitaciones superiores de nuestra competencia. El valor promedio de éstas es de USD 98, quedando la nuestra un 28,6% más económica. De esta forma, lograremos atraer mayor cantidad de clientes, aunque sin perder nuestra competitividad gracias a los bajos costos de nuestra organización.

Además de alojamiento, ofreceremos el servicio de Room Office, el cual será utilizado en los meses de baja y media temporada para complementar los ingresos y generar la mayor ocupación posible. El servicio costará USD 56, un 20% menor del valor de la tarifa básica de alojamiento.

De modo que, nuestra idea de tarifario inicial en base a las temporadas será:

Gráfico 54: "Tarifario"

ALOJAMIENTO		ROOM OFFICE	
TARIFA BÁSICA	USD 70	TARIFA BÁSICA	USD 56
TEMPORADA ALTA	USD 95	<i>No se ofrecerá el servicio en temporada alta</i>	
TEMPORADA BAJA	USD 50	TEMPORADA BAJA	USD 40

Fuente: Elaboración propia.

En adición y considerando las necesidades del mercado objetivo, ofreceremos promociones por volumen:

- Por cada grupo de 10 huéspedes, uno no abona.
- Por cada 20 noches de hotel reservadas, una habitación gratis.
- En caso de requerir la disponibilidad completa del hotel, se brindará una tarifa especial que deberá ser señalada con una anterioridad de cinco meses como mínimo.

Por último, queríamos recordar que Afaz Hotel Boutique seguirá el concepto de hotel oculto y no permitirá el ingreso al hotel sin reserva. En consecuencia, hemos resuelto no disponer de una tarifa de mostrador o rack.

3.5. Comunicación

3.5.1. Identidad e imagen de marca

La identidad es el ADN, el "ser" de la empresa. El ser ella misma única e irrepetible, para crecer, desarrollarse y durar. [...] Finalmente, la imagen es la consideración, la evaluación que la empresa merece ante los diversos públicos más o menos implicados en ella, más o menos indiferentes. La imagen se forja a través de la confianza, la credibilidad, la preferencia (o sus contrarios) que la sociedad otorga a la empresa. (Entrevista a Joan Costa, Contratexto n° 14, 2006, pp. 225-229)

De acuerdo con Costa (2006), creemos muy importante trabajar en la identidad e imagen de marca pues son los activos intangibles de la organización. Dicho de otra manera, es el capital simbólico que le va a otorgar valor a nuestro Hotel Boutique.

En el caso de la identidad, es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas a partir de las que una organización puede auto reconocerse y auto diferenciarse. Para realizar esta distinción, contamos con diferentes elementos identificatorios:

1. Nombre

Al denominar "AFAZ" a nuestro hotel, estamos eligiendo un nombre del tipo simbólico. Ésta es una inflexión de la palabra "afacer" que la Real Academia Española la expresa con dos acepciones: "acostumbrarse, hacerse a algo" y "tener comunicación o trato". Ambos significados transmiten

nuestra idea de negocio. En primer lugar, el hecho de que nuestros huéspedes puedan sentirse como en su hogar, y, en segundo lugar, que puedan establecer comunicaciones satisfactorias dentro de nuestras instalaciones.

Esta palabra poco usada en la cotidianidad, tiene el mismo significado en español y en portugués, idiomas que satisfacen a nuestro mercado predilecto. Además, al ser una palabra corta implica que es fácil de recordar y pronunciar, lo que puede ser de una gran ventaja para la marca.

2. Misión

Este concepto se refiere al propósito de la organización, lo que permite definir que haremos o cuál será nuestra actividad central. Teniendo en cuenta el significado y el público que buscamos satisfacer, nuestra misión es:

“Garantizar a nuestros huéspedes la mejor experiencia de unión entre descanso y trabajo gracias a nuestros servicios de alta calidad.”

3. Visión

Al establecer una visión para nuestra organización, estamos proyectando una visualización futura del negocio, es decir, un horizonte lejano al que queremos llegar. En ese sentido, nuestra visión es:

“Ser el hotel corporativo líder del país por su calidad de servicio y compromiso total con la satisfacción de nuestros clientes.”

4. Valores

Wilcox (2012) define a los valores como los representantes de orientar el accionar de la empresa. El autor los clasifica en dos: los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir los productos y/o servicios; y los que gobiernan en las interacciones de las personas, ya sean miembros internos o externos de la compañía.

Teniendo esto en cuenta, consideramos los siguientes valores para nuestro hotel:

- **Respeto:**
Reconocemos las individualidades de las personas y sus intereses, por eso procuramos actuar respetando nuestras diferencias y similitudes. Esto incluye a nuestros (posibles) huéspedes, compañeros de trabajo, proveedores y cualquier ente o persona con la que tengamos vínculo.
- **Honestidad:**
Consideramos que la sinceridad y transparencia es esencial en nuestro servicio, esto nos permitirá tener la confianza de nuestros usuarios internos y externos.
- **Trabajo en equipo:**
Ninguna organización se basa solo en logros individuales, por eso estimulamos la comunicación y el trabajo grupal entre nuestros trabajadores. De esta forma, alcanzaremos los objetivos propuestos.
- **Actitud proactiva:**

De modo que podemos anticiparnos de los problemas y resolverlos, esto logra que se minimicen los impactos de estas dificultades. Esta predisposición nos brinda una ventaja competitiva importante.

- **Calidad:**
Primordial para nosotros, debemos cumplir con los parámetros que le prometimos a los clientes. No cumplir con este valor puede significar un gran problema para la empresa. Cumplir con este valor, nos permitirá ser constantes, otro beneficio importante.
- **Humanidad:**
Importante tener en cuenta los sentimientos y sensaciones que puede tener una persona de nuestros empleados y clientes. El tener empatía por las personas de nuestro entorno nos ayudará a resolver problemáticas y que se sientan cuidados.
- **Confiabilidad:**
Generar seguridad y confianza en nosotros. Logrando que el hotel sea un espacio donde uno se siente cómodo, los problemas se reducen.
- **Orientación al cliente:**
Los negocios existen gracias a sus consumidores, por lo que es importante tener presente cuales son sus necesidades, deseos y pedidos. Son el eje central, sobre todo en una empresa que brinda servicios.
- **Sustentabilidad:**
Consideramos que hoy en día el cuidado del planeta es una de las prioridades más importantes. Además, significará para el negocio realizar la actividad utilizando menos recursos de forma eficiente.

5. Estructura organizacional

La estructura de la organización es considerada la anatomía de la misma y proporciona las áreas que funcionarán. En ella se establece la jerarquía de la organización, lo que ayudará a definir los roles y las responsabilidades de cada uno.

Consideramos cuatro aspectos para definir la estructura:

- **Nacionalidad/Alcance:** nuestro alojamiento es de nacionalidad argentina y de alcance internacional.
- **Antigüedad:** en este caso es un hotel nuevo.
- **Tecnología:** es un aspecto fundamental para nuestro negocio porque muchas operaciones se hacen por medio de ella, como las reservas, el contacto con los clientes, entre otras.
- **Políticas:** aquí se declaran una serie de principios que van a regir a toda la compañía y deben ser cumplidas por todos los miembros. En esta organización son: el cumplimiento de las leyes; normas protocolos, serie de pasos en cómo realizar una tarea; políticas de salubridad; política sustentable; código de vestimenta, los empleados deben utilizar el uniforme correspondiente y estar en óptimas condiciones.

6. Identidad físico-visual

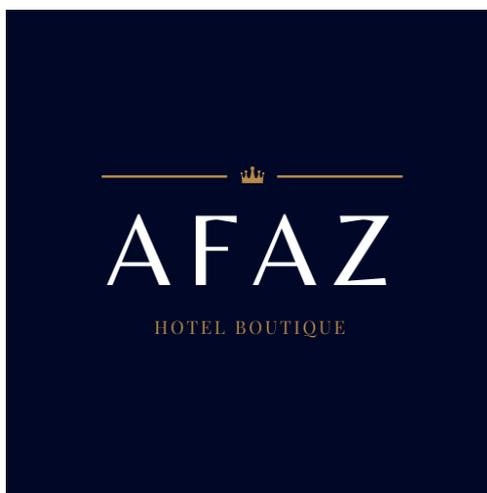
Para este punto, decidimos realizar una encuesta a diferentes personas, en la cual les ofrecimos elegir entre dos imagotipos distintos:

Gráfico 55: “Imagotipo N° 1”



Fuente: Elaboración propia en <https://www.canva.com/>

Gráfico 56: “Imagotipo N° 2”



Fuente: Elaboración propia en <https://www.canva.com/>

En la entrevista participaron 190 personas las cuales tuvieron que decidir cuál de los dos imagotipos preferían y explicar el por qué de esta elección. El ganador fue el segundo con el 57,4% de los votos y algunas de las justificaciones fueron:

Candidato n° 7:

Las líneas, los colores y la tipografía de la imagen 2 me transmiten seriedad, algo de sofisticado, confianza, cualidades propicias a la hora de hacer negocios o reuniones de trabajo.

Candidato n° 29:

El primero si bien luce más minimalista y moderno, me da muy etiqueta de ropa, creo que más que nada por el negro de fondo. En cambio el segundo con los detalles en dorado me inspira más "hotel vibe" y hasta lo puedo imaginar bordado en las toallas. El negro también es elegante y sofisticado pero siento que queda raro para un hotel. El segundo combina la elegancia del mundo de los negocios a través de los colores, con un diseño un poco más "común" pero que transmite confort y personalización en el servicio (la coronita).

Candidato n° 33:

Tiene un estilo más sofisticado y le da una impresión de jerarquía y nivel de primera clase. Excelencia.

Candidato n° 79:

Es más atractivo para la vista tanto como el color y el modelo de logo.

Candidato n° 167:

Siento que es más representativo para un hotel y me hace imaginar a un boutique de alta gama. Me gusta que el fondo sea azul y no negro.

Candidato n° 186:

El 2 tiene más impacto. le aporta un color a la identidad de la compañía y la coronita puede usarse en caso de necesitar sólo una imagen pequeña.

El imago tipo ganador fue pensado como fusión entre el nombre del hotel y el icono de una corona, que representa nuestro servicio de excelencia y calidad, tal como se reflejó en algunas opiniones surgidas en la encuesta. Esto también se puede ver reflejado en la gama de colores utilizados: azul, dorado y blanco.

Decidimos utilizar un fondo azul, un tono frío ligado a la tecnología y la inteligencia. Las letras fueron diseñadas en color blanco, no solo para aportar luminosidad a la imagen, sino también para simbolizar la limpieza y pureza de nuestro alojamiento. Por último, le agregamos una tonalidad dorada para referirnos a la abundancia, riqueza y fortaleza.

7. Cultura organizacional

La cultura es otro de los factores que identifican a una empresa, es considerado el ADN de ella, ya que son rasgos que nos diferencian de otras compañías. Se compone de los conceptos ya detallados, como la misión, visión y valores. Pero podemos agregar que Afaz Hotel Boutique tiene una cultura organizacional orientada a los clientes, donde los valores de Calidad, Trabajo en equipo, Respeto y Sustentabilidad son los que predominan en la actividad. Teniendo un ambiente laboral apropiado, que se consigue con la capacitación de nuestros empleados, tanto en los procesos como en la relación con el cliente, y la buena comunicación con los responsables, lograremos brindar un servicio de calidad. El respeto está presente en todos los miembros de la organización, es importante para realizar nuestra tarea. La sustentabilidad es el marco en el que la empresa se desenvolverá, no solo reducirá nuestros costos sino que será un rasgo distintivo y único.

3.5.2. Plan de Comunicación

El Plan de Comunicación en una organización representa a toda la actividad comunicativa de la misma y será el que pueda transmitir su Identidad Corporativa para alcanzar los objetivos planteados. (Capriotti Peri, 2009)

Con la información obtenida a lo largo del trabajo, daremos inicio al Plan de Comunicación que será llevado a cabo por la junta directiva de la empresa y tendrá una orientación inicial hacia las redes sociales para desarrollar la apertura del hotel. En los siguientes apartados ampliaremos al público junto con sus objetivos, la estrategia global y las acciones tácticas para llevar a cabo el Plan de Comunicación.

Público estratégico

Serán nuestras principales redes sociales:

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Youtube

Objetivos

- Aumentar el conocimiento de nuestros potenciales clientes acerca de cómo Afaz Hotel Boutique puede satisfacer sus demandas.
- Lograr que el público asocie nuestro hotel como un lugar seguro frente al virus COVID-19 dentro de los 2 primeros años en el mercado.

Estrategias

- Comunicar la inauguración de nuestro hotel mediante las redes sociales.
- Generar una comunidad de pertenencia entre nuestros seguidores.
- Dar a conocer los valores corporativos de la organización a nuestros seguidores.

Acciones tácticas

Nuestras principales acciones para llevar a cabo la estrategia de comunicación serán:

- 1) Realizar 2 publicaciones por día en Facebook y en Instagram, y 1 publicación por día en LinkedIn.
- 2) Filmar un tour virtual de nuestras instalaciones para subirlo a todas nuestras redes sociales.
- 3) Sortear una estadía entre nuestros seguidores de Instagram y de Facebook.
- 4) Mostrar nuestros procedimientos de trabajo en torno a la limpieza y desinfección de habitaciones.
- 5) Generar relaciones comerciales con personalidades reconocidas en el mundo de negocios tales como Tomas Santoro, Luli Invierte, Bryan Nicolas Curia, entre otros.

3.6. Comercialización

3.6.1. Descripción del sistema de comercialización

Como última variable del marketing mix que hemos realizado a lo largo del punto 3. *Plan de Marketing*, se encuentra el sistema de comercialización de la empresa. Este sistema será el que permita el flujo continuo de reservas en nuestro hotel, por lo que su gestión debe ser correctamente planeada y desarrollada.

Según lo explicado en el punto 2.7 *Canales de Distribución*, existen canales directos e indirectos en el sistema. En nuestro caso, priorizaremos la relación directa con el cliente, evitando un número excesivo de intermediarios que implicaría un gran incremento en los costos de la organización. Incluso, teniendo en cuenta que *los canales de marketing son en realidad redes de transferencia de valor para el cliente* (Kotler y Armstrong, 2012), creemos que para nuestro mercado meta, es muy importante la relación directa que podamos generar con ellos. Es por esto que vemos al canal directo como un gran impulsor para lograr la fidelización de nuestros huéspedes. Además, la creciente innovación que nos presentan los sistemas electrónicos permiten que este canal sea *inmediato e interactivo* (2012), teniendo la posibilidad de que los potenciales clientes puedan preguntar y evacuar dudas en todo momento.

De todas formas, tenemos en cuenta la importancia de incluir al menos un intermediario, especialmente en nuestra etapa introductoria al mercado, a razón de potenciar nuestras ventas. Como ya hemos profundizado, las Agencias de Viaje Online o mejor conocidas como OTAS, fueron ganando popularidad a través de los años. Estas agencias no sólo contribuyen a alcanzar la ocupación deseada de nuestro hotel, sino que también funcionan como un medio de promoción. Según el estudio realizado por World Independent Hotel Promotion (WIHP), el 20% de las reservas directas llegan por medio de OTAS²⁸. Tomando esto en consideración, creemos que incluir este tipo de intermediarios podría resultarle muy favorable al hotel.

3.6.2. Canales de comercialización a utilizar

Como hemos explicado en el punto anterior para nuestro sistema de comercialización utilizaremos canales directos e indirectos.

Canales directos

- Teléfono: el canal más tradicional que no pierde efecto. El teléfono nos brinda la primera conexión entre el potencial huésped y el personal del hotel, el cual develará la cultura de la organización. Esto beneficiará la imagen del hotel derivándolo en una posible reserva.
- Página web: dentro de la misma se encontrará el motor de reservas para realizar el comercio electrónico B2C (Business to Consumer).
- Correo electrónico: aunque publicitamos principalmente nuestra página web para realizar reservas, también admitiremos aquellas que lleguen al correo electrónico del hotel. Todo medio de contacto directo favorecerá nuestro sistema de comercialización. Además, este método es el más utilizado por las empresas para generar una relación comercial destinada a reservas para grupos.

²⁸ https://www.hosteltur.com/146380_ventajas-ota-hoteles.html

- Redes sociales:
 1. Facebook: aunque comenzó siendo una plataforma para relaciones personales, en la actualidad no hay empresas que no tenga su perfil realizado. Esta red social permite promocionar nuestros productos, establecer los primeros contactos con los potenciales clientes, y, además, desarrollar una red o comunidad entre los clientes ya fidelizados.
 2. Instagram: al igual que Facebook, Instagram se fue actualizando y pasó de ser solo un medio de comunicación a un portal donde se pueden añadir links a otras páginas mediante el “swipe up”, vender artículos en la nueva tienda de la plataforma, como por ejemplo un posible merchandising del hotel en algún futuro, entre otras cosas.
 3. LinkedIn: esta red es una de las más usadas por nuestro segmento elegido. La creación de un perfil en la plataforma permitirá
 4. Youtube: en último lugar decidimos incluir Youtube. Creemos que además de poder subir material audiovisual para promocionar el hotel, también se puede generar un canal de posibles consultas dentro de los comentarios, o puede llevar a que el potencial huésped, gracias a ese video, decida dirigirse hacia nuestra página web y realizar una reserva.

Canales indirectos

- Booking.com: utilizaremos esta Agencia de Viajes Online ya que es considerada una de las más utilizadas en la web, ya sea para comparar precios, investigar nuevas opciones o reservar alojamientos. Según un estudio de HOTREC y la Universidad de Ciencias Aplicadas de Suiza Occidental Valais, Booking es *el actor más influyente, con una participación del 68% sobre el total de reservas indirectas en la Red²⁹*. La publicación del hotel en la plataforma estará a cargo del equipo de Recepción, quienes deberán resaltar la presencia e imagen del hotel. Una vez publicado, se deberá gestionar adecuadamente el canal, chequeando y comparándolo con el sistema de reservas en el hotel para evitar situaciones de sobreventa.

²⁹

<https://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/alerta-en-la-hoteleria-por-el-poderio-de-booking-y-expedia-302448.html>

Plan Operativo

4. Plan Operativo

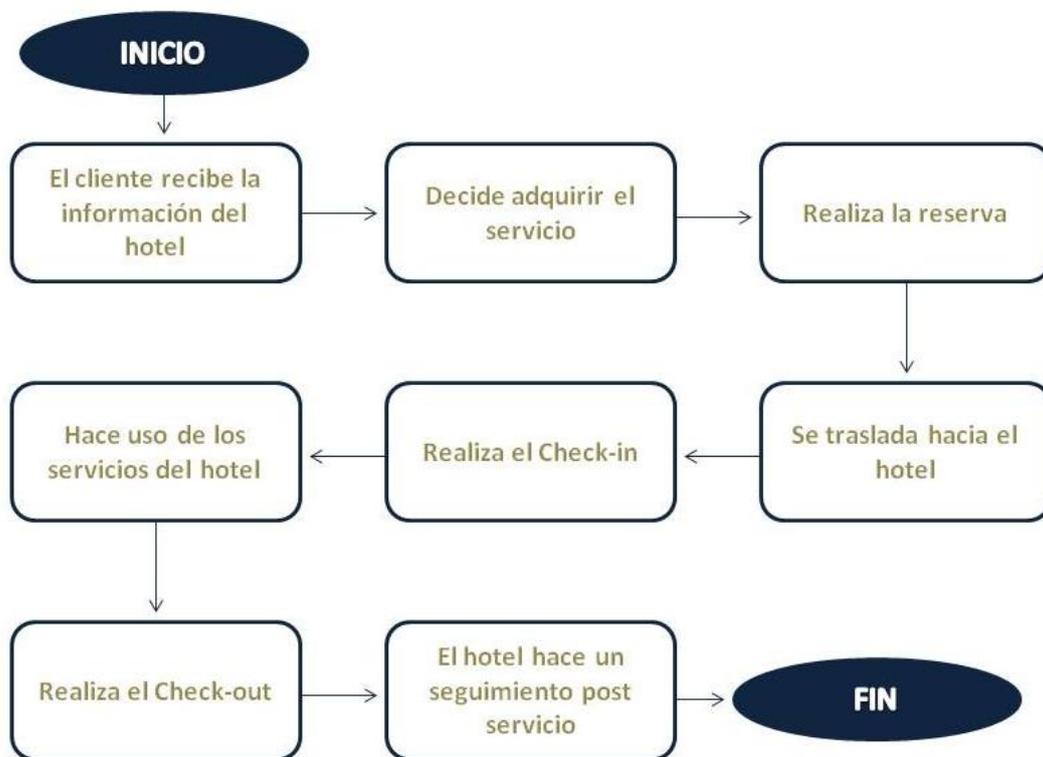
4.1. Procesos

Un proceso es definido por la Norma ISO 9.000 como un *conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto*. En este caso, profundizaremos en los procesos operativos de nuestra organización que están vinculados directamente con la realización del servicio.

El enfoque por procesos considera que “un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” (ISO 9000:2015, 0.2.). Es decir, como una secuencia ordenada de actividades que se encuentran interrelacionadas, que transforman elementos de entrada (inputs, insumos) en elementos de salidas (outputs, productos), y que crean valor intrínseco para los clientes.

En primer lugar, entonces, vamos a ejemplificar un sistema general de prestación de servicios en un hotel. Dicho sistema cuenta con los siguientes pasos:

Gráfico 57: “Sistema de prestación de servicios en un hotel”



Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, enumeramos y desarrollamos los principales procesos de nuestra organización, siguiendo la normativa IRAM-SECTUR 42.200, para el servicio de un alojamiento. Además, añadimos un gráfico en cada proceso para poder observar el personal que se necesita, el espacio o infraestructura donde se va a realizar, el equipamiento y el material necesario.

1. COMUNICACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL

Durante la pre venta es primordial comunicar al futuro huésped sobre las características distintivas de nuestro hotel. Deberá ser una información clara y visible acerca de las condiciones, políticas y disposiciones para el uso de los servicios e instalaciones del establecimiento.

Personal	Espacio / Infraestructura	Equipamiento	Materiales
Recepcionista	Front Desk	<ul style="list-style-type: none">- PC- Acceso a Internet- Aplicaciones en el celular de la empresa- Teléfono	<ul style="list-style-type: none">- Agenda- Tarifario- Tarjeta personal- Útiles de escritorio- Calculadora- Informes de la agencia de Marketing

2. RESERVAS

Para el proceso de reservas, los recepcionistas utilizarán un sistema donde puedan ver fácilmente la disponibilidad de habitaciones en el establecimiento. Este sistema deberá ser chequeado y actualizado todos los días por los recepcionistas y con posterior revisión del auditor nocturno.

En cuanto a las solicitudes de reservas, los recepcionistas tendrán que responderlas en las primeras dos horas de su ingreso, ya que consideramos muy importantes los primeros contactos con los potenciales huéspedes. Para lograrlo, es requisito cumplir con la actualización y revisión de correo electrónico, llamadas telefónicas, página web y redes sociales. Una vez concretada la reserva, se procederá a enviar un e-mail al huésped con la confirmación del servicio que se le brindará.

Estas reservas deberán ser documentadas en el momento, indicando: identificación del huésped, cantidad, tipo y características de habitaciones, cantidad de personas, datos del contacto, tarifa aplicable, formas de pago, y la identificación del recepcionista que toma la reserva³⁰. Cualquier cambio que se produzca una vez realizada la confirmación de la reserva, se deberá comunicar al huésped con rapidez.

Personal	Espacio / Infraestructura	Equipamiento	Materiales-
<ul style="list-style-type: none">- Recepcionistas- Auditor	<ul style="list-style-type: none">- Front Desk	<ul style="list-style-type: none">- PC- Acceso a Internet- Sistema de reservas- Teléfono- Correo electrónico- Redes sociales	<ul style="list-style-type: none">- Agenda- Tarifario- Útiles de escritorio- Calculadora- Calendario

³⁰ Norma IRAM-SECTUR 42.200 (2008)

3. INGRESO DE HUÉSPEDES

Al tratarse de un hotel oculto, se les va a requerir la reserva para poder entrar al mismo. No se va a aceptar el ingreso de walk-in por lo que deberán mostrar mediante una hoja impresa o, preferentemente, desde la pantalla del celular, la reserva realizada previamente.

A modo de facilitar el proceso de check-in, ofrecemos a los huéspedes la posibilidad de realizar su "FAST CHECK IN" mediante la aplicación del hotel. Esto será comunicado en el mail de confirmación de reserva para que el huésped pueda decidir cómo realizar su ingreso, mediante un check-in tradicional o nuestra opción de "Fast Check-in". Al elegir la segunda opción, los huéspedes deberán bajarse la aplicación del hotel para re-confirmar sus datos personales, subir sus DNIs/Pasaportes a la app y su tarjeta de crédito para la garantía. Además, tendrán que realizar un reconocimiento facial por cuestiones de seguridad.

Cuando el huésped ingrese al hotel, le comunicará al personal del Front Desk si ha realizado su Fast Check-in o si prefiere hacerlo de manera tradicional. En caso que sea un check in tradicional se procederá dándole una cálida bienvenida y preguntando por su confirmación de reserva. Además, se pedirá una identificación personal, sus datos personales y una tarjeta de crédito como garantía. Para terminar, se le ofrece al huésped su tarjeta magnética que le permitirá ingresar a su habitación.

En el caso de un Fast Check-in, los recepcionistas deberán, previamente, revisar el sistema de la aplicación para confirmar los datos del huésped. Cuando éste ingrese, se le dará la bienvenida y se le entregará la tarjeta magnética para ingresar a su habitación. En ambos casos de Check-in, se le ofrecerá el traslado del equipaje e información precisa acerca de cómo llegar a la habitación asignada. De ser posible, el recepcionista acompañará al huésped hacia su habitación para ofrecer un servicio más personalizado y estar disponible para responder cualquier pregunta posible.

Personal	Espacio / Infraestructura	Equipamiento	Materiales
Recepcionista	Front Desk	<ul style="list-style-type: none">- PC- Acceso a Internet- Sistema de reservas- Sistema de aplicación del hotel- Correo electrónico- Radio portátil	<ul style="list-style-type: none">- Caja- Posnet- Tarjetas magnéticas- Útiles de escritorio- Calculadora- Calendario- Rooming list

4. ATENCIÓN AL HUÉSPED DURANTE SU ESTADÍA

El personal estará capacitado para satisfacer las necesidades de los huéspedes y estar a disposición durante toda su estadía, ya sea para informarle acerca de sus intereses, como también para resolver sus quejas y solicitudes.

El departamento de Recepción dispondrá de toda la información respecto a los principales eventos que se den en la ciudad. Principalmente, aquellos que tengan que ver con el segmento de

negocios al que apuntamos. De todas maneras, también tendrán conocimientos sobre diferentes sitios turísticos y lugares de entretenimiento que puede ofrecer la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. Adicionalmente, los recepcionistas podrán recibir y entregar mensajería hacia los huéspedes. Esto debe quedar debidamente documentado en una planilla Excel.

Personal	Espacio / Infraestructura	Equipamiento	Materiales
Recepcionista	Front Desk	<ul style="list-style-type: none"> - PC - Acceso a Internet - Sistema de reservas - Microsoft Excel - Teléfono - Radio portátil 	<ul style="list-style-type: none"> - Agenda - Útiles de escritorio - Calculadora

5. EGRESO DE HUÉSPEDES

El proceso de Check-out del hotel podrá hacerse de manera tradicional o mediante la aplicación del hotel, al igual que el proceso de ingreso de los huéspedes. Si se realiza un Check-out tradicional, el huésped deberá dirigirse hacia la Recepción del hotel para devolver su tarjeta magnética y abonar los posibles gastos pendientes. Mientras tanto, las mucamas deberán controlar que la habitación se encuentre en condiciones y no falte nada. Esto será comunicado por la radio hacia el Front Desk y se procederá a despedir al huésped, agradeciéndole por su estadía.

Por el contrario, si un huésped realiza un “Fast Check-out” podrá abonar los gastos pendientes directamente por medio de la aplicación. Al finalizar el proceso de la app, ésta le recordará que podrá utilizarse la tarjeta de crédito en caso de roturas o carencias en la habitación. Para finalizar el proceso, el huésped deberá clicar en “Acepto”. Por último, el huésped deberá dirigirse hacia el Front Desk para devolver su tarjeta magnética y recibir la despedida y agradecimiento de los recepcionistas por su estadía.

Personal	Espacio infraestructura	Equipamiento	Materiales
Recepcionista	Front Desk	<ul style="list-style-type: none"> - PC - Acceso a Internet - Sistema de reservas - Sistema de aplicación del hotel - Correo electrónico - Radio portátil 	<ul style="list-style-type: none"> - Caja - Posnet - Útiles de escritorio - Calculadora - Calendario - Agenda
Mucama	Habitación	<ul style="list-style-type: none"> - Radio portátil 	<ul style="list-style-type: none"> - Llave maestra - Rooming list - Lista de chequeo e inventario

6. DESAYUNO

Una vez que lleguen a recepción los desayunos seleccionados por los huéspedes mediante la tablet integrada en la habitación, el área de Housekeeping se encargará de llevarles, en el carro, las bandejas con los desayunos elegidos a cada habitación.

Personal	Espacio infraestructura	Equipamiento	Materiales
Mucamas	<ul style="list-style-type: none">- Cuarto de blancos- Front Desk- Habitaciones	<ul style="list-style-type: none">- Carro adaptado para bandejas de desayuno- Radio portátil- Tablet	<ul style="list-style-type: none">- Pedidos de desayuno- Rooming list- Lista de desayunos

7. LIMPIEZA DE HABITACIONES

La Gobernanta esperará a las mucamas en la Office donde recibirán su Report de Mucama con las tareas asignadas para el día y toma nota de las novedades. Luego, buscarán su carro aprovisionado y comenzarán su jornada de trabajo, respetando el Procedimiento de Limpieza y Presentación de Habitaciones establecidos por el Departamento de Housekeeping.

El horario del servicio en las estadias comenzará a las 8 de la mañana, salvo que el huésped solicite lo contrario o haya colgado el cartel de "No molestar". En ese caso, se anotará en el Report y se volverá una vez terminada con todas las habitaciones, o en su defecto, se la asignará al personal de la tarde. En caso de que el huésped no se encuentre, se le dejará debajo de la puerta, una carta informando que no se brindó el servicio debido al cartel y que en caso de quererlo, se comunique a recepción.

La mucama deberá recordar golpear la puerta, anunciarse como "Housekeeping", y volver a golpear antes de ingresar. Además, deberá llevar siempre un registro por escrito y por número de habitación en el cual asentará todo aquello que le ha faltado para completar la limpieza de las mismas (toallas, amenities, etc.) y que necesita ser completado. Al regresar a la habitación con los elementos faltantes, deberá anunciarlo en primer lugar a la Gobernanta de quien recibirá la debida autorización y aprobación. También se deberá completar los campos de horario de ingreso a la habitación y la cantidad real de huéspedes alojados en la habitación. Así mismo se deberá minimizar la cantidad de entradas a una habitación ocupada una vez que ya se ha realizado su limpieza. Por lo que es muy importante contar con todo el material antes de comenzar el trabajo de cada día. Además, no deberá olvidarse de retirar la ropa que dejan los clientes para el servicio de lavandería, el cual está incluido en la tarifa.

Personal	Espacio / Infraestructura	Equipamiento	Materiales
<ul style="list-style-type: none"> - Gobernanta - Mucamas 	<ul style="list-style-type: none"> - Habitaciones - Cuarto de blancos - Lavandería 	<ul style="list-style-type: none"> - Carro de limpieza - Radio portátil 	<ul style="list-style-type: none"> - Llave maestra - Rooming list - Informe de pisos - Insumos de limpieza: trapos, escoba, secador de piso, aspiradora, perfumina, bolsas de residuos, productos químicos, etc. - Amenities - Repuesto de blancos - Control de inventario de blancos, amenities y productos químicos - Reporte de objetos olvidados

4.2. Matriz de riesgo

El riesgo, según la norma ISO 9000, es un “efecto de la incertidumbre”, es decir, una desviación positiva o negativa de lo esperado por deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad. Por lo tanto, para realizar un análisis de las operaciones riesgosas que podría llegar a tener la empresa, creemos que el mejor método es implementar una matriz de riesgos. Este sistema nos permitirá identificar los problemas con claridad, su probabilidad de ocurrencia, su nivel de impacto y las acciones que se podrían hacer para prevenir o minimizar su efecto.

Grafico 58: “Matriz de riesgo”

Situación potencial de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de Impacto	Acciones para prevenir el riesgo	Acciones para minimizar los efectos
Overbooking	Media	Alto	Personal de recepción capacitado para verificar diariamente el Sistema de Reservas y reubicar huéspedes	Se reservará una habitación del hotel más próximo, de igual o mayor categoría que la nuestra
Problemas estructurales	Media	Alto	Mediante el Report de Mucamas, verificar que todo esté en condiciones de uso	Rápida comunicación y disponibilidad de la empresa de Mantenimiento
Ausencia del personal	Baja	Medio	Brindar francos semanales y licencias correspondientes para que el empleado tenga su tiempo de descanso	Formación de personal suplente con disponibilidad para cubrir ausencias

Valoraciones negativas de los clientes	Media	Alto	Analizar los problemas y necesidades de los visitantes para mejorar la calidad de servicio	Chequear las valoraciones y, en caso que corresponda, ofrecerles una disculpa y una atención por los daños ocasionados (descuentos, noches de regalo)
Extravíos de las pertenencias de los huéspedes	Media	Medio	Recordarle al huésped el cuidado de sus pertenencias y ofrecer el guardado de las mismas en el Back Office	Obtener las grabaciones de las cámaras de seguridad para ver lo ocurrido. Si se comprueba que fue en parte culpa del hotel, se pedirá disculpas y se le reintegrará lo correspondiente al huésped
Problemas del outsourcing	Alta	Alto	Contratar empresas que hayan sido certificadas por las normas ISO para asegurarnos de su calidad de servicio. Además, realizar contratos donde se estipulen las pautas del servicio y en caso de no respetarlo, se cobrará un penalty por incumplimiento	Tener una carpeta de empresas que puedan satisfacer rápidamente las necesidades incumplidas por nuestra tercerización

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Sistema de calidad de servicio

En primer lugar, la calidad es definida por la Ley Nacional de Turismo como un principio rector de la misma. Tal como se lee en su artículo 2: “Calidad. Es prioridad optimizar la calidad de los destinos y la actividad turística en todas sus áreas a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional.” (Ley Nacional de Turismo, N° 25.997, 2004).

En segundo lugar, un sistema es definido por la norma internacional ISO 9.000 como un “conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan”. Por lo tanto, entendemos que un sistema de calidad turística consiste en un conjunto de elementos asociados para desarrollar la actividad turística y satisfacer a las partes interesadas.

Teniendo esto en cuenta, creemos importante definir que, para nuestra organización, la calidad turística es la capacidad de cumplir y hasta exceder las expectativas de nuestros huéspedes. Al mismo tiempo, que nuestra organización tenga líderes con unidad de propósito y dirección para

lograr los objetivos que cumplen con los requisitos de la demanda. Adicionalmente, tener un personal comprometido y competente que aumente la capacidad y el valor del hotel, enfocándose en los resultados e inter-relacionándolos para lograr una coherencia y previsibilidad en ellos.

Además, nos queremos enfocar en la mejora de nuestra organización, lo que nos brindará el éxito de la misma, gestionando, además, las relaciones con las diferentes partes interesadas de la actividad turística. Tomaremos decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información y, a la vez, respetaremos la normalización turística.

Con el objetivo de lograr una mayor satisfacción del cliente y su fidelización minimizando errores y conflictos, se llevará a cabo un sistema detallado de calidad en nuestros servicios.

Servicio: Comunicación de los servicios del hotel			
Etapa del proceso: Pre-venta			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
Brindar información del hotel en nuestros principales canales	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar las visitas en la página web - Aumentar la cantidad de mails por consultas - Generar contenido de calidad en redes sociales 	Conseguir el interés de nuestro público acerca de nuestros servicios	Medir la cantidad de visitas en la página web, consultas por correo electrónico y rendimiento en redes sociales

Servicio: Reserva			
Etapa del proceso: Venta			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
Gestión de reservas directas	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo el proceso de reserva de manera eficaz - Comunicar los beneficios que tiene reservar de forma directa con el hotel 	Lograr que el turista acceda fácilmente a reservar él mismo su estadía a través de nuestra página web, teléfono y redes sociales.	Medir la cantidad de reservas que llegan por medio de la página web, teléfono y redes sociales, y compararlas con las reservas hechas por medio de OTAs.

Servicio: Ingreso de huéspedes			
Etapa del proceso: Estadía del cliente			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
Check-in tradicional	Realizar el Check-in tradicional del huésped en menos de 20 minutos	Agilizar el proceso del Check-in tradicional	Medir el tiempo transcurrido en realizar el Check-in tradicional

Servicio: Desayuno			
Etapa del proceso: Estadía del cliente			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
Traslado del desayuno a cada habitación	<ul style="list-style-type: none"> - Completar el rooming list con las habitaciones que han solicitado el desayuno - Realizar el traslado en menos de 10 minutos de llegados los desayunos 	Asegurarse de trasladar el desayuno correcto a cada huésped	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar el rooming list completado - Medir el tiempo transcurrido desde la llegada de los desayunos hasta la recepción del mismo por parte del huésped

Servicio: Limpieza de habitaciones			
Etapa del proceso: Estadía del cliente			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
Realización de servicio diario de limpieza de habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la limpieza diaria de las habitaciones en un máximo de 25 minutos. - Completar los check-list de las habitaciones 	Agilizar la limpieza diaria de las habitaciones sin bajar la calidad de la misma	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar un cronómetro para medir el tiempo de limpieza de la habitación - Verificar los check-lists completados

Servicio: Atención al huésped durante su estadía			
Etapa del proceso: Estadía del cliente			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
Brindar atención presencial y telefónica durante toda la estadía	Resolver las solicitudes de los huéspedes en menos de una hora	Resolver todas las inquietudes imprevistas durante la estadía del huésped	Medir el tiempo que se demora en satisfacer las solicitudes de los huéspedes

Servicio: Egreso de huéspedes			
Etapa del proceso: Estadía del cliente			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
Check-out tradicional	Realizar el Check-out tradicional del huésped en menos de 10 minutos	Agilizar el proceso de Check-out tradicional	Medir el tiempo transcurrido en realizar el Check-out tradicional

Servicio: Seguimiento del hotel			
Etapa del proceso: Post-venta			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
Preguntar por la experiencia adquirida del pasajero acerca del hotel	Enviar la encuesta de satisfacción por mail dentro de los 3 días de regreso	Generar un ida y vuelta en la relación entre el huésped y el hotel una vez finalizada su estadía	Medir la cantidad de respuestas recibidas e ignoradas.

Recursos Humanos

5. Recursos Humanos

5.1. Organigrama

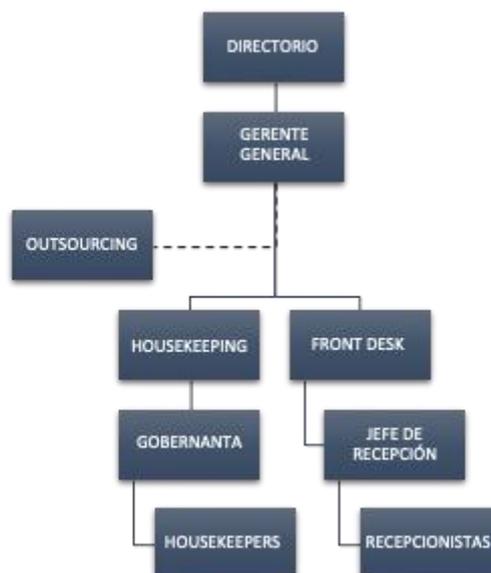
El servicio ofrecido por el sector turístico-hotelero tiene la particularidad de ser heterogéneo, ya que su alto componente humano dificulta la estandarización del servicio y el control de calidad. Es decir, la calidad percibida en cada experiencia que adquieren los turistas depende de quién, cuándo y dónde sea suministrada porque los servicios son inseparables de sus proveedores. Además, debemos tener en cuenta que los clientes son consumidores y productores del servicio simultáneamente, por lo que se debe gestionar tanto a empleados como a turistas. A estos últimos se los puede capacitar situando señalética e infografía a modo de guía de comportamiento esperado, así como también notificándolos de las pautas de conducta in-house y condiciones contractuales. Sin dejar de lado el seguimiento de su satisfacción durante todo el ciclo de compra.

En resumen, consideramos a los recursos humanos como la clave del éxito mismo. Es por ello que a lo largo de este apartado buscaremos neutralizar aquellos aspectos que mencionamos y que pueden resultar negativos para el negocio, y utilizar el alto grado de humanidad a nuestro favor, para personalizar el producto ofrecido según las necesidades de cada huésped que lo consume. Nuestros dos ejes de trabajo a estos fines serán:

- Selección del personal calificado
- Capacitación del personal en habilidades hard (técnicas) y soft (sociales)

A continuación, mostramos el organigrama de la empresa. Debajo del mismo se exponen las necesidades específicas de cada área y puesto de trabajo:

Gráfico 59: "Organigrama de Afaz Hotel Boutique"



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura empresarial, en la que se muestran las distintas áreas o departamentos que la componen, las relaciones entre las mismas, sus respectivas funciones y líderes. De acuerdo con el esquema planteado, la cantidad de empleados directamente contratados por nuestro hotel serán once personas (más las dos propietarias). A ellos se sumarán aquellos colaboradores tercerizados, que serán contratados por empresas especializadas bajo acuerdos que se adapten al perfil esperado para el cumplimiento de nuestras metas.

Directorio

La dirección de la empresa será llevada a cabo por las propietarias (Guadalupe Francisco y Jacqueline Panelo). Son las responsables de determinar la política empresarial y los objetivos. A su cargo se encontrarán todos los recursos materiales, humanos y financieros que deberán administrar mediante planes de acción y delegando responsabilidades a quienes corresponda. Es importante contar con habilidades tanto técnicas como blandas, que les permitan dirigir al personal, coordinar las actividades y tomar decisiones en base a los resultados. Ambas propietarias son Licenciadas en Turismo y Hotelería y, al igual que el resto del staff, estarán en constante capacitación sobre la industria de alojamiento, el destino en el que se emplaza y el mundo de los negocios en general. Si bien sus horarios y turnos de trabajo serán manejados según necesidad y conveniencia, se sugiere que estén presentes regularmente en el establecimiento para mayor control. Teniendo en cuenta que los ejes del negocio turístico abarcan mucho más que el conocimiento y la gestión de los servicios derivados del alojamiento, su “mano derecha” será la figura de gerente general.

Gerencia general

Es el puesto jerárquico más alto dentro de la estructura organizacional. Es responsable de la toma de decisiones, planificación estratégica y funcionamiento del hotel, mediante la coordinación de todas las unidades. Será además quien realice el pedido y suministro de los bienes necesarios para que el establecimiento funcione correctamente. Las postulaciones de personal recibidas esporádicamente por medio de LinkedIn, portales de empleo de universidades y la propia web del hotel serán recibidas por el gerente, quien trabajará en coordinación con la consultora de Recursos Humanos para la gestión de las mismas, así como también para la evaluación del desempeño de los empleados.

Este cargo debe ser ocupado por un profesional de la administración hotelera, en lo posible con experiencia previa en puestos similares en los que haya demostrado ser competente. Al ser un sólo empleado, deberá cumplimentar 9 horas de trabajo en el turno mañana o tarde. Se valorarán:

- Habilidades de comunicación oral y escrita en al menos dos idiomas (español + inglés o portugués);
- Conocimiento y manejo de sistemas hoteleros, Microsoft Office y redes sociales;
- Habilidades administrativas y contables;
- Vocación de servicio y orientación al cliente;
- Liderazgo, diplomacia, proactividad y motivación;
- Organización y gestión del tiempo;
- Capacidad analítica y buen juicio;
- Buena presencia.

Housekeeping

La función principal de este departamento es mantener la limpieza y buen estado de las habitaciones y áreas públicas del establecimiento (front y back office). Colaboran a la imagen percibida por el cliente a partir de la estandarización estética y funcional, y la higiene física de todos los espacios. Otras tareas son la notificación de averías detectadas a mantenimiento; la realización periódica del informe de pisos; el reporte de objetos olvidados; y el control de inventario de blancos, amenities y productos químicos. Hemos decidido no tercerizar el servicio de lavandería ya que el hotel que adquirimos incluye lavadero. El departamento estará compuesto por cinco personas:

- Gobernanta / Ama de llaves: Al ser la coordinadora del sector, apuntamos a una persona capaz de gestionar recursos humanos y materiales. Resolutiva. Organizada. Líder. Agradable y con buena presencia. Trabaja en el turno mañana 9 horas. Deberá tener estrecha relación con el área de recepción y con los empleados de mantenimiento. En sus manos estará el lavado, secado y planchado de blancos, cortinas y uniformes del personal, además de prendas de aquellos huéspedes que así lo requieran.
- Housekeepers / Mucamas: Según convenio cada una atenderá un máximo de trece habitaciones. Si bien tres personas serían suficientes bajo este criterio, contaremos además con una mucama turnante. Los turnos serán mañana y tarde con una carga horaria de 9 horas. Nos orientamos a personas detallistas y responsables. Valoraremos que conozcan productos y técnicas de limpieza que les permitan desarrollar sus tareas con eficiencia y eficacia.

Recepción

La tarea principal del área de front desk es la atención al huésped tanto personalmente como de forma telefónica y virtual (gestión de consultas recibidas en redes sociales, por ejemplo). Los empleados de recepción son quienes reciben y registran las reservas, realizan los check in y out del día, asignan las habitaciones disponibles, proporcionan información del hotel y del destino, facturan en concepto de alojamiento y servicios complementarios, etc. Son la "cara visible" y el principal contacto del cliente con el hotel. Es por ello que funcionará las 24 horas, dividida en tres turnos (mañana, tarde y noche) para los que se necesitarán cinco personas:

- Jefe de recepción: Quien será el superior directo al que deberán reportarse los recepcionistas. Trabaja 9 horas en el turno mañana y tarde. Sus tareas serán organizar, dirigir, coordinar, supervisar y planificar el trabajo y actividades del sector. En sus manos estará la instrucción del personal a su cargo. Además podrá colaborar con la dirección del establecimiento y con otros departamentos. Es un puesto medio entre la gerencia y los recepcionistas, por lo que asistirá tanto a su superior como a sus subordinados. Al ser un cargo jerárquico, se espera que posea tanto habilidades técnicas de conocimiento en hotelería, idiomas y software, como habilidades blandas de liderazgo, resolución de conflictos, escucha activa, etc. Serán valorados los perfiles organizados con buena presencia.
- Recepcionistas: Serán dos recepcionistas cuya carga horaria prevista es de 9 horas, por la mañana de 06:00 am a 15:00 hs y por la tarde de 14:00 hs a 23:00 hs. Preferimos empleados formados en hotelería con dominio de, al menos, dos lenguas (español + inglés o portugués). Se valorará el conocimiento y manejo de sistemas hoteleros, Microsoft Office

y redes sociales. Buscamos perfiles con vocación de servicio, empáticos y educados. Con buena presencia, dicción y redacción. Organizados; capaces de trabajar en equipo y bajo presión. Responsables, con experiencia en el manejo y arqueado de caja chica.

- Auditor: Es aquel recepcionista que ocupa el turno noche, de 22:00 hs a 07:00 am. Además de las tareas usuales de recepción, deberá controlar las garantías de pago, los estados de cuenta de huéspedes, overbooking, etc. Debe realizar informes sobre las llegadas esperadas, no shows, tarifa promedio, porcentaje de ocupación, entre otros. Su perfil será similar al de los recepcionistas, adicionando conocimientos contables y estadísticos, facilidad con los números y con las herramientas informáticas que faciliten su tarea (sistema hotelero y excel, por ejemplo).
- Turnante: Se desempeña reemplazando tanto a recepcionistas como al auditor cuando éstos gozan de francos semanales y licencias.

Outsourcing

Gráfico 60: "Outsourcing"



Fuente: Elaboración propia.

La subcontratación, externalización o tercerización es una decisión estratégica empresarial que consiste en la contratación de empresas externas para que colaboren en los procesos. Creemos que esta metodología de contratación es muy conveniente para nuestra empresa en el corto y mediano plazo ya que nos permite contar con empleados especializados en determinadas áreas a un menor costo del que implicaría crear departamentos propios. Somos conscientes de la pérdida de control que la tercerización puede implicar, por lo que contrataremos de forma directa a aquellos colaboradores que sean parte de las operaciones estrictamente ligadas a nuestra unidad específica de negocio, es decir, al servicio de alojamiento; y serán externalizados puestos relacionados a procesos de soporte y/o eventuales:

- Estudio Jurídico: Cuando sea requerido el asesoramiento legal ya sea para la redacción de contratos o actas, constitución de la Sociedad, auditorías legales, y representación en audiencias y juicios.
- Estudio Contable: Para la realización y proyección de estados contables, cálculo de amortizaciones, análisis de rentabilidad y punto de equilibrio, confección de presupuestos,

etc. Además podrán tener a su cargo temas impositivos como trámites ante organismos; y laborales, como liquidaciones de sueldos y emisión de recibos de haberes.

- Recursos Humanos: Elegiremos una consultora que será la encargada de reclutar y seleccionar personal, así como también de evaluar su desempeño y presentismo a la par del gerente general. Gestionarán francos, licencias y la capacitación para ingresantes.
- Marketing: Departamento externo responsable de la estrategia de marca, análisis de la competencia, estudios de mercado, reputación digital, gestión de redes sociales (Community Manager), promoción y publicidad.
- Alimentos y Bebidas: Dado que nuestro único servicio gastronómico será el desayuno mediante la modalidad Room Service (en la que cada huésped seleccionará su comida y bebida mediante una tablet integrada en la habitación), hemos decidido que lo más conveniente es tercerizar el área de Alimentos y Bebidas en su totalidad. Trabajaremos con un servicio de catering especializado que nos proveerá de los productos necesarios diariamente, listos para su consumo. La administración, elaboración y funcionamiento del bar de la fachada estarán a cargo de la Cervecería On Tap, quienes son propietarios del mismo.
- Mantenimiento & IT: Incluye tanto las reparaciones de las instalaciones y equipamientos como de sus respectivos software.
- Transfer: servicio de transporte desde / hacia los aeropuertos, puerto y terminal.

5.2. Plan de capacitación

Para lograr un alto nivel de eficiencia operativa en la empresa, aspiramos a un equipo altamente capacitado, con sólidos conocimientos en el rubro de la hospitalidad, que pueda responder a este nuevo y cambiante escenario. Como línea general, esperamos que todo nuestro staff cumpla con ciertos estándares. Se valorarán perfiles creativos que aporten ideas que beneficien a la compañía, así como también la actitud positiva, motivación y ganas de aprender constantes. Buscamos personas autónomas, puntuales y responsables, cuyos valores sean principalmente la honestidad y el respeto. En nuestro rol de empleador buscamos ofrecerles a los colaboradores las herramientas necesarias para el correcto desenvolvimiento en sus tareas. Creemos que esto será posible mediante la formación continua en aquellos temas pertinentes a la actividad comercial de la empresa. Hemos dividido nuestro plan de capacitación en dos momentos: capacitación para ingresantes y capacitaciones semestrales.

Ingresantes

A todos los nuevos colaboradores se les hará una breve inducción en la que se recorrerá el hotel, se mostrarán las distintas áreas del mismo y los elementos de trabajo pertinentes a cada área. Se explicarán las condiciones generales como turnos, francos, responsabilidades y beneficios. Además, creemos que es fundamental brindarles tres cursos previos a su primer día laboral:

- Seguridad e Higiene: La importancia de la estandarización, identificación y preparación de productos químicos para limpieza, prevención de accidentes, análisis de factores de riesgo, uso de elementos de protección, primeros auxilios, extinción y evacuación en caso de fuego, instalaciones eléctricas y de gas, manipulación y transporte de carga, señalización, etc.
- Software hotelero: Utilización de Opera. Cómo realizar check in y check out, gestionar reservas individuales y grupos, crear y editar perfiles para los huéspedes (consumos

realizados, preferencias, visitas anteriores, etc.), bloquear y liberar habitaciones, facturar, generar reportes, etc.

- Puntos de interés en CABA: Lugares turísticos, gastronómicos y de negocios (ver punto 1.5 “Localización - Recursos y atractivos”). Transporte, entidades financieras y centros de salud (ver punto 1.5 “Localización - Valoración de servicios”). Nociones básicas sobre horarios, ubicación y tarifas.

Semestrales

Nos comprometemos a la mejora continua de la calidad y productividad brindando dos veces al año distintas capacitaciones que enriquezcan a nuestros empleados y les permitan no sólo desempeñarse con mayor soltura en su lugar de trabajo, sino además crecer profesional y personalmente. Nuestras propuestas son:

- Geografía argentina: Destinos de cercanía a CABA, ubicación del país en el mundo, tipos de relieve, climas y biomas, distribución de la población, vías de comunicación y transporte, regiones geográficas, corredores turísticos tradicionales, sistema argentino de áreas protegidas.
- Idiomas: Cursos intensivos de inglés, portugués y lengua de señas.
- Paquete Office: Correcto uso de todas las funciones disponibles de Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Outlook, etc.
- Gestión ambiental: Problemáticas globales y locales, marco normativo (legislación vigente), gestión de residuos y reciclables, contaminación atmosférica por emisión de gases, uso del agua y del suelo, impactos lumínicos y acústicos, energías renovables.
- Soft skills: PNL (programación neurolingüística), escucha activa, oratoria, gestión del tiempo, liderazgo (delegación efectiva), resolución de conflictos, team building.

Todas las capacitaciones estarán a cargo de la labor conjunta de los puestos jerárquicos y la consultora de Recursos Humanos (e incluidas en el pago de sus honorarios).

5.3. Fuentes de reclutamiento

Como ya hemos mencionado con anterioridad, el trabajo de Recursos Humanos se encontrará tercerizado. Hemos decidido contratar a la consultora Adecco, ya que ha creado una división especializada en hoteles mediante la que brinda la posibilidad de incorporar especialistas en las tareas propias del mercado. Será nuestra sugerencia hacia la consultora que sus avisos se encuentren publicados en los principales portales de empleo como Computrabajo, ZonaJobs y Bumeran, además de los portales de desarrollo profesional de diferentes universidades que incluyan la Licenciatura en Hotelería (o afines) en su oferta.

Por otro lado, estaremos abiertos a recibir postulaciones esporádicas mediante una pestaña de “Trabajá con Nosotros” en nuestro sitio web oficial. Allí los postulantes deberán completar un simple formulario con su nombre completo, correo electrónico, puesto al que aspiran y subir el archivo de su currículum.

Gráfico 61: “Trabajá con Nosotros”

Formulario de contacto con los siguientes campos:

- NOMBRE COMPLETO
- CORREO ELECTRÓNICO
- PUESTO AL QUE SE POSTULA
- CARGAR ARCHIVO
- ENVIAR

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, mediante nuestro perfil en la red social LinkedIn publicaremos los mismos avisos que genere Adecco durante las búsquedas laborales de nuestra empresa. Siendo este otro modo de contacto directo con los candidatos. Allí también publicaremos información de relevancia tanto para colaboradores actuales como interesados acerca del negocio hotelero en general, el sector turístico y recursos humanos (búsquedas, capacitaciones, tips, etc.).

La gestión y mantenimiento tanto de las redes sociales del hotel como de su página web estarán a cargo de la agencia de Marketing (e incluidas en el pago de sus honorarios).

Plan Financiero

6. Plan financiero

6.1. Inversión

6.1.1. Desglose previo

Inventario

El inmueble en el que situaremos nuestro hotel es actualmente un hostel que se encuentra operativo. El mismo está a la venta con todos los servicios de agua corriente, gas natural, electricidad, TV por cable, internet y telefonía habilitados y en funcionamiento. Su precio de venta es alto (US \$2.400.000), pero en él se incluyen todos los muebles e instalaciones del actual hostel, por lo que nos significa una reducción en la inversión en mobiliario y equipamiento. Cuenta con cocina y desayunador, que en principio no estarán habilitados para que los huéspedes hagan uso de esas facilidades y, si bien las habitaciones poseen frigobar, no será un servicio que ofreceremos en primera instancia, por lo que las heladeras quedarán vacías, a disposición del huésped. Todos los colchones y somniers serán adaptables para una o dos plazas, para poder armar habitaciones dobles matrimoniales o dobles twin según se necesite. Actualmente el hotel cuenta con 5 habitaciones compartidas (de 4, 6, 8 y 10 personas) que deberán ser convertidas en habitaciones dobles privadas. Las camas cucheta y otros elementos que no sean necesarios para nuestro negocio serán vendidos a fin de recuperar la inversión, o bien será negociado el precio de venta del inmueble.

A continuación exponemos un inventario de los productos que necesitamos para poner en marcha nuestro hotel, aclarando cuales están incluidos en la compra del inmueble y cuáles deberíamos adquirir por otros medios. Las cantidades de algunos objetos son insuficientes, por ello deberemos comprar los que hagan falta.

Gráfico 62: "Inventario"

INVENTARIO			
Habitaciones		Oficina	
Acolchados	SI	Computadora	SI
Almohadas	SI	Escritorio	SI
Cafeteras	SI	Impresora	SI
Cajas fuertes	SI	Silla de oficina	SI
Cartel número de habitación	SI	Teléfono	SI
Colchón + Sommier	SI	Housekeeping	
Cubre sommier	SI	Aspiradoras	SI
Escritorios	SI	Carros	SI
Frigobar	SI	Elementos de limpieza	NO
Juego de sábanas	SI	Estantería cuarto de blancos	SI
Mesas de luz	SI	Lavarropas	SI
Mueble / soporte TV	SI	Productos químicos	NO
Sillas	SI	Secarropas	SI
Tablets	NO	Coworking	
Tazas	NO	Cerramiento acústico para conferencias	NO
Teléfonos	SI	Equipo de audio	SI
Televisores	SI	Lockers	SI
Veladores	SI	Maquina de café	NO
Baños		Mesa de ping pong	SI
Bidets	SI	Mesa de pool	SI
Cortinas de baño	SI	Mesas largas con enchufes	NO
Dispensers de amenities	NO	Pizarras	NO
Duchas	SI	Proyector	NO
Grifería	SI	Sillas	NO
Inodoros	SI	Sillones	SI
Lavamanos	SI	Smart TV	SI
Pie de baño	NO	General	
Secadores de pelo	SI	Aires acondicionados	SI
Toallas	SI	Aplics iluminación techo	SI
Toallones	SI	Botiquín primeros auxilios	SI
Front Desk		Cerraduras electrónicas	SI
Computadora	SI	Cestos de basura	SI
Escritorio	SI	Cortinas	SI
Impresora	SI	Elementos de librería	NO
Mesa ratona	SI	Lamparitas / focos	SI
Silla de oficina	SI	Matafuegos	SI
Sillones	SI	Tarjetas magnéticas (llaves)	SI
Teléfono	SI		

Fuente: Elaboración propia según información del hostel Art Factory On Tap.

Gráfico 63: "Equipamiento"

EQUIPAMIENTO			
Producto	Precio unitario	Cantidad requerida	Costo total
Acolchados Queen (240x260)*	\$ 3.311,08	15	\$ 49.666,20
Almohadas (45x70)	\$ 403,00	10	\$ 4.030,00
Cafeteras (habitaciones)*	\$ 1.939,00	5	\$ 9.695,00
Cartel número de habitación	\$ 360,00	39	\$ 14.040,00
Cerramiento de vidrio acústico para conferencias*	\$ 100.000,00	1	\$ 100.000,00
Colchón + Sommier Twin (190x80)*	\$ 21.670,92	10	\$ 216.709,20
Cubresommier Queen (160x200)*	\$ 1.260,00	10	\$ 12.600,00
Cubresommier Twin (80x190)*	\$ 945,00	20	\$ 18.900,00
Dispensers de Agua*	\$ 18.000,00	6	\$ 108.000,00
Dispensers de Amenities*	\$ 649,00	150	\$ 97.350,00
Escritorios (habitaciones)*	\$ 2.809,00	5	\$ 14.045,00
Frigobar*	\$ 19.999,00	5	\$ 99.995,00
Juego de Toalla (41x65) + Toallón (120x70)*	\$ 433,78	30	\$ 13.013,40
Juego Sábanas Queen (2 planas + 2 fundas)*	\$ 2.540,92	15	\$ 38.113,80
Maquina de café (coworking)	\$ 75.990,00	1	\$ 75.990,00
Mesas con enchufes para 8 personas*	\$ 21.900,00	5	\$ 109.500,00
Mesas de luz*	\$ 1.773,00	10	\$ 17.730,00
Pie de baño*	\$ 255,00	100	\$ 25.500,00
Pizarras blancas (90x60)	\$ 990,00	5	\$ 4.950,00
Proyector	\$ 16.900,00	1	\$ 16.900,00
Sillas (coworking)	\$ 2.317,00	40	\$ 92.680,00
Sillas (habitaciones)	\$ 3.700,00	5	\$ 18.500,00
Soporte TV*	\$ 529,00	5	\$ 2.645,00
Tablets 7" *	\$ 7.420,00	40	\$ 296.800,00
Tarjetas Magnéticas (llaves) x 100 u.	\$ 1.899,00	1	\$ 1.899,00
Tazas de vidrio*	\$ 97,00	80	\$ 7.760,00
Teléfonos*	\$ 1.299,00	5	\$ 6.495,00
Televisores 32" *	\$ 21.999,00	5	\$ 109.995,00
Veladores + Lamparitas x2*	\$ 3.496,00	5	\$ 17.480,00
Imprevistos (3%)	-	-	\$ 48.029,45
TOTALES	\$ 334.884,70	629	\$ 1.649.011,05

Fuente: Elaboración propia según precios obtenidos de los proveedores del Catálogo de Expositores de Hotelga³¹.

* Sólo consideramos necesario adquirir ropa de cama queen, ya que el hotel cuenta con una amplia cantidad de sábanas y acolchados twin. Considerando que compramos 10 nuevas camas twin, que podrían utilizarse como 5 dobles, calculamos 3 juegos de sábanas queen para cada cama doble nueva.

* Añadiremos cafeteras, escritorios, frigobar, mesas de luz, sillas, teléfonos, televisores y veladores sólo en las habitaciones que funcionaban como compartidas ya que no incluían estos elementos.

* Calculamos 2 cubresommier por cada cama nueva (5 queen o 10 twin según dispongamos).

* Compraremos sólo los colchones y sommier necesarios para convertir las habitaciones compartidas en dobles privadas.

³¹ <https://hotelga.com.ar/catalogo-de-expositores/>

- * Calculamos 1 dispenser de agua por piso.
- * Calculamos aproximadamente 4 dispenser de amenities por habitación, para ser utilizados en los cuartos para shampoo, acondicionador y jabón, y en pasillos y sectores comunes para alcohol en gel.
- * Calculamos 3 juegos de toallas por cada cama nueva adquirida ya que las habitaciones compartidas del hostel se manejaban con sistema de alquiler de toallas; a diferencia de las privadas, que ya las tenían incluídas en su precio.
- * Destinamos 4 mesas para el coworking y 1 para conferencias.
- * Calculamos entre 2 y 3 pies de baño por habitación.
- * Calculamos 1 tablet por habitación más 1 para el cuarto de blancos, donde las mucamas recibirán los pedidos para distribuir en las habitaciones.
- * Calculamos 1 taza por plaza, ya que las existentes serán reemplazadas por nuevas y utilizadas de backup.

Arquitectura

Gráfico 63: “Inmueble y Arquitectura”

INMUEBLE		US \$2.400.000
ARQUITECTURA		
Concepto	Costo	
Trabajos de Pintura	\$	730.000,00
TOTALES	\$	730.000,00

Fuente: Elaboración propia.

- * Precio de pintura estimado obtenido de los Presupuestos al día de Clarín³².

Comercialización

Gráfico 64: “Comercialización”

COMERCIALIZACIÓN	
Concepto	Costo
Diseño y creación página web	\$ 14.900,00
Diseño e impresión de señalética	\$ 14.257,00
Acciones publicitarias en Redes Sociales	\$ 14.500,00
TOTALES	\$ 43.657,00

Fuente: Elaboración propia.

- * Precio de creación de web estimado obtenido de Tomas Web³³ y de diseño de señalética del Tarifario 2020³⁴.

³² <https://www.clarin.com/arg/precios-construccion-y-vivienda>

³³ <https://tomasweb.com.ar/disenio-web-para-hoteles.html>

³⁴ <https://tarifario.org/disenio-de-sistema-senaletico-baja-complejidad--s130>

Trámites administrativos

Gráfico 65: "Trámites administrativos"

TRÁMITES ADMINISTRATIVOS	
Concepto	Costo
Constitución de SRL por estudio jurídico	\$ 32.420,00
TOTALES	\$ 32.420,00

Fuente: Elaboración propia.

* Precio estimado obtenido de Portal Societario³⁵.

Inversión total

Gráfico 66: "Inversión total"

TOTAL INVERSIÓN	
Concepto	Totales en US\$*
Inmueble	\$ 2.400.000,00
Equipamiento	\$ 20.524,42
Arquitectura	\$ 9.085,94
Comercialización	\$ 543,38
Trámites Administrativos	\$ 403,52
TOTALES	\$ 2.430.557,26

Fuente: Elaboración propia.

* Todos los totales de los rubros anteriores han sido convertidos a dólares para un cálculo más preciso y estable de la inversión total. Según la cotización oficial actual ARS \$1 = USD \$0,012.

6.1.2. Fuentes de financiamiento

El origen de los fondos necesarios para la puesta en marcha del proyecto puede provenir de fuentes internas (recursos aportados por los socios) y/o externas. Si bien existen múltiples fuentes de financiación externas, analizaremos sólo los préstamos bancarios, ya que es la más usual en el mundo empresarial en el que buscamos insertarnos.

Préstamos bancarios al emprendimiento

El Banco de la Nación Argentina ofrece una línea de créditos destinados micro, pequeñas y medianas empresas de todos los sectores económicos. Los mismos pueden ser solicitados en pesos argentinos o dólares estadounidenses. El monto máximo no posee límite reglamentario, sino que surge de la evaluación individual de cada caso y la proporción del apoyo puede ir desde el 70% al 100%. Los plazos de financiación ofrecidos son hasta 10 años para inversiones y hasta 1 año para capital de trabajo. En cualquiera de los casos, se amortizan mediante sistema alemán con periodicidad mensual, trimestral o semestral, de acuerdo al flujo de fondos³⁶.

³⁵ <http://portalsocietario.com.ar/constitucionsrl-ciudad.html>

³⁶ <https://www.bna.com.ar/Empresas/Pymes/Creditos>

El Ministerio de Turismo y el BNA acordaron bonificar la tasa de interés para el sector turístico (línea 700) y para la adquisición de inmuebles para alojamientos³⁷. La condición necesaria para el otorgamiento de los préstamos es completar un formulario y contar con el Aval Turístico otorgado por la Subsecretaría de Inversiones Turísticas del Ministerio. La zona geográfica incluye todo el país. Además la actividad principal debe hallarse comprendida entre las siguientes:

- Alojamiento hotelero y parahotelero.
- Servicios gastronómicos.
- Agencias de Viajes y Turismo.
- Servicios complementarios (excursiones, centros termales / de esquí / pesca deportiva / turismo aventura / ecoturismo, alquiler de artículos, jardines, zoológicos, parques nacionales / temáticos / de diversiones, playas, museos, preservación de lugares / edificios históricos, venta de artículos / artesanías regionales).

Serán financiables aquellas inversiones y/o adquisiciones de bienes de capital nuevos de origen nacional (construcción, ampliación y/o refacción de instalaciones, mobiliario y/o equipamiento vinculado a la prestación del servicio). Estos préstamos no podrán superar la suma de \$25.000.000 o hasta el 100% del precio del bien incluido IVA, lo que resulte menor. El plazo máximo es de hasta 120 meses con un período de gracia de hasta 6 meses. Adicionalmente, podrán financiarse gastos de evolución o constitución de capital de trabajo asociado a la inversión, cuya proporción de apoyo será del 20% del importe total del proyecto.

Recursos aportados por los socios

El capital social es el valor de los bienes que los propietarios le ceden a una sociedad para el desarrollo del negocio. Se constituye con los aportes iniciales de los propietarios, que pueden ser en efectivo o no monetarios. A nivel contable es un pasivo, ya que representa una deuda de la sociedad a los socios. Los resultados del ejercicio, sean beneficios o pérdidas, serán percibidos por los dueños en proporción al aporte que cada uno hubiere hecho.

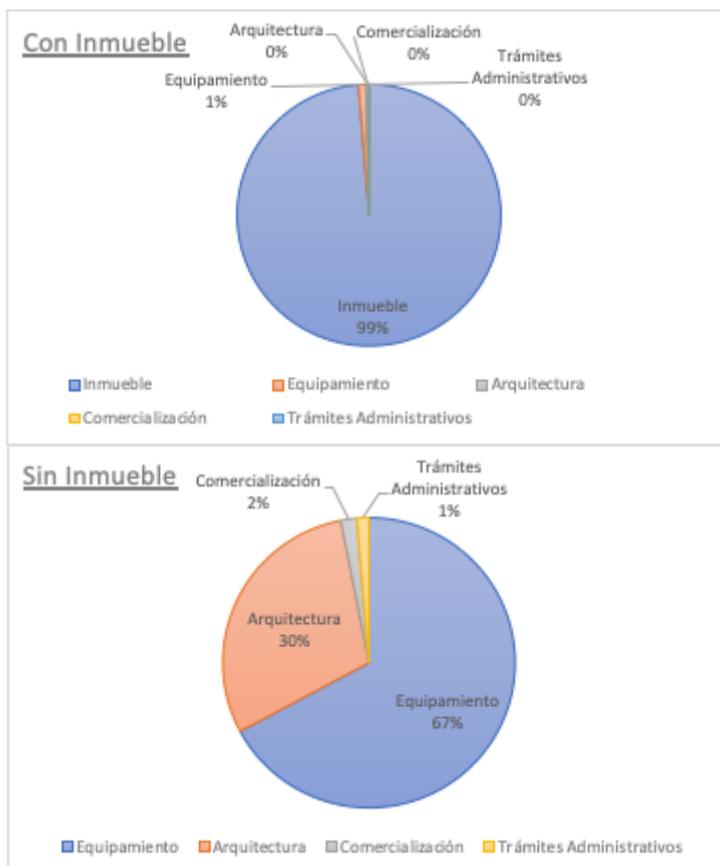
Hemos tomado la decisión de cubrir los costos de la inversión general enteramente mediante capital social monetario. El motivo de esta elección está fundamentado en el análisis económico-financiero del proyecto, que nos demuestra que el mismo será lo suficientemente rentable como para recuperar lo aportado y generar ganancia. Creemos conveniente evitar la toma de deuda bancaria, pero, en caso de necesidad, se podrá recurrir a la línea de crédito 700 para el sector turístico para amortiguar el desembolso total o a la línea de adquisición de inmuebles para la compra del establecimiento.

6.1.3. Utilización de los recursos

Hemos realizado dos gráficos de torta a fin de representar visualmente el desembolso de dinero para cada rubro de inversión. Claramente el inmueble implica el mayor esfuerzo económico, por ello presentamos un gráfico sin ese monto que nos permita ver más en detalle la participación de los demás rubros.

³⁷ <https://www.argentina.gob.ar/turismo/asistencia-financiera/lineas-de-credito-para-invertir-en-turismo-con-el-banco-de-la-nacion-argentina>

Gráfico 67: “Utilización de los recursos con inmueble y sin inmueble”



Fuente: Elaboración propia.

6.2. Pronóstico de ventas

6.2.1. Curva de estacionalidad

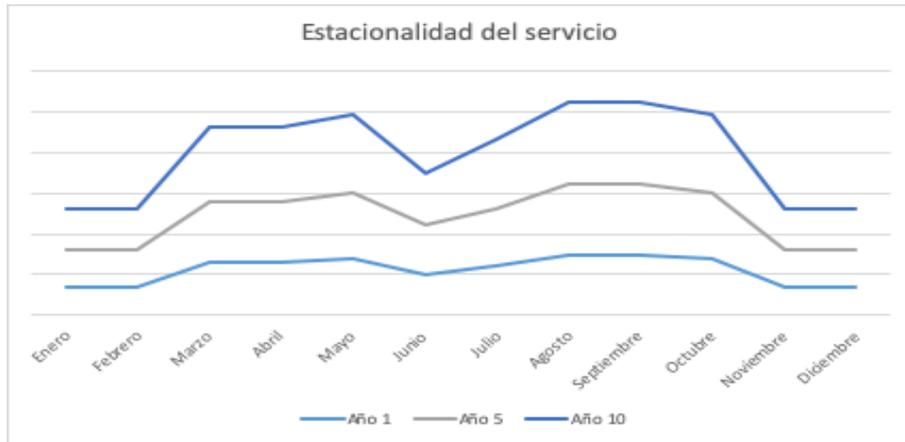
Como ya hemos expuesto anteriormente, agosto, septiembre y octubre son los meses con mayor cantidad de eventos en CABA, por lo que podemos inferir que serán también los de mayor ocupación para nuestro negocio. Por el contrario, enero y febrero tienen prácticamente nula actividad, al igual que noviembre y diciembre. En esos meses de baja para el turismo de negocios, podríamos recurrir al turismo vacacional para compensar la “pérdida” de clientes. La realización de eventos crece para marzo, abril y mayo; vuelve a descender en junio y julio, aunque no de manera tan drástica. Para los meses de “temporada media” nuestra estrategia estará basada en la promoción del servicio Room Office como herramienta para obtener ingresos más allá del servicio de alojamiento.

MESES DE TEMPORADA ALTA	marzo - abril - mayo / agosto - septiembre - octubre
MESES DE TEMPORADA BAJA	enero - febrero / junio - julio / noviembre - diciembre

A su vez, en nuestros objetivos comerciales nos propusimos alcanzar un 35% de ocupación en baja y un 75% en alta para nuestros comienzos, que esos porcentajes aumenten a un 45% y un 85% respectivamente en el mediano plazo, y finalmente alcanzar un 50% y 100% de ocupación a

partir de nuestros 10 años en el mercado. Luego de dicho análisis, concluimos que la estacionalidad de nuestros servicios se verá de este modo:

Gráfico 68: “Estacionalidad del servicio”



Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Estimación de ventas

Nuestro hotel posee 39 habitaciones. Todas serán dobles, por lo que contamos con 78 plazas. Multiplicamos ese número por la cantidad de días correspondientes a cada mes del año para obtener el número de plazas mensuales disponibles.

La proyección de ventas a corto (año 1), mediano (año 5) y largo plazo (año 10) está basada en nuestros objetivos comerciales y en la estacionalidad del segmento de negocios en CABA. Hemos realizado una estimación de ventas optimista, cuyo porcentaje de ocupación coincide con los objetivos planteados en el punto 3.2. *Objetivos comerciales*; y una estimación pesimista en la que el porcentaje de ocupación será la mitad de los números deseados.

En todos los casos, el número de plazas y habitaciones ocupadas ha sido redondeado para evitar el uso de decimales.

Optimista

Gráfico 69: “Estimación optimista”

Estimación optimista a corto, mediano y largo plazo											
Disponibilidad por mes			Ocupación por mes								
	Plazas	Habitaciones	%	Plazas	Habitaciones	%	Plazas	Habitaciones	%	Plazas	Habitaciones
Enero	2.418	1.209	35%	846	423	45%	1088	544	50%	1209	605
Febrero	2.184	1.092	35%	764	382	45%	983	491	50%	1092	546
Marzo	2.418	1.209	65%	1572	786	75%	1814	907	90%	2176	1088
Abril	2.340	1.170	65%	1521	761	75%	1755	878	90%	2106	1053
Mayo	2.418	1.209	70%	1693	846	80%	1934	967	95%	2297	1149
Junio	2.340	1.170	50%	1170	585	60%	1404	702	65%	1521	761
Julio	2.418	1.209	60%	1451	725	70%	1693	846	85%	2055	1028
Agosto	2.418	1.209	75%	1814	907	85%	2055	1028	100%	2418	1209
Septiembre	2.340	1.170	75%	1755	878	85%	1989	995	100%	2340	1170
Octubre	2.418	1.209	70%	1693	846	80%	1934	967	95%	2297	1149
Noviembre	2.340	1.170	35%	819	410	45%	1053	527	50%	1170	585
Diciembre	2.418	1.209	35%	846	423	45%	1088	544	50%	1209	605
			AÑO 1			AÑO 5			AÑO 10		

Fuente: Elaboración propia.

Pesimista

Gráfico 70: “Estimación pesimista”

Estimación pesimista a corto, mediano y largo plazo											
Disponibilidad por mes			Ocupación por mes								
	Plazas	Habitaciones	%	Plazas	Habitaciones	%	Plazas	Habitaciones	%	Plazas	Habitaciones
Enero	2.418	1.209	17%	411	206	23%	556	278	25%	605	302
Febrero	2.184	1.092	17%	371	186	23%	502	251	25%	546	273
Marzo	2.418	1.209	33%	798	399	37%	895	447	45%	1088	544
Abril	2.340	1.170	33%	772	386	37%	866	433	45%	1053	527
Mayo	2.418	1.209	35%	846	423	40%	967	484	47%	1136	568
Junio	2.340	1.170	25%	585	293	30%	702	351	33%	772	386
Julio	2.418	1.209	30%	725	363	35%	846	423	43%	1040	520
Agosto	2.418	1.209	37%	895	447	43%	1040	520	50%	1209	605
Septiembre	2.340	1.170	37%	866	433	43%	1006	503	50%	1170	585
Octubre	2.418	1.209	35%	846	423	40%	967	484	47%	1136	568
Noviembre	2.340	1.170	17%	398	199	23%	538	269	25%	585	293
Diciembre	2.418	1.209	17%	411	206	23%	556	278	25%	605	302
				AÑO 1			AÑO 5			AÑO 10	

Fuente: Elaboración propia.

Room Office

Calculamos un estimado de ventas entre el 10% y el 20% para el servicio de Room Office, tanto para un escenario ideal, como en uno crítico.

Gráfico 71: “Estimación Room Office”

Estimación Room Office a corto, mediano y largo plazo							
Disponibilidad por mes		Ocupación por mes					
	Habitaciones	%	Habitaciones	%	Habitaciones	%	Habitaciones
Enero	1.209	9%	109	11%	133	13%	157
Febrero	1.092	9%	98	11%	120	13%	142
Marzo	-	-	-	-	-	-	-
Abril	-	-	-	-	-	-	-
Mayo	-	-	-	-	-	-	-
Junio	1.170	13%	152	15%	176	17%	199
Julio	1.209	15%	181	17%	206	21%	254
Agosto	-	-	-	-	-	-	-
Septiembre	-	-	-	-	-	-	-
Octubre	-	-	-	-	-	-	-
Noviembre	1.170	9%	105	11%	129	13%	152
Diciembre	1.209	9%	109	11%	133	13%	157
		AÑO 1		AÑO 5		AÑO 10	

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3. Estimación inicial de tarifa

En un primer acercamiento a lo que será nuestra tarifa por alojamiento, hemos establecido en el punto 3.4. Precio del Plan de Marketing cuál es la tarifa de nuestros competidores, que guiará de algún modo la base y el tope en nuestros precios, al menos al comienzo.

Por otro lado, nos parece interesante exponer los costos de explotación mensuales, los cuales hemos dividido por 30 para deducir cuánto nos costará un día de operación y finalmente dividir

ese monto por 39 (habitaciones) para deducir el costo por cuarto. En este análisis no han sido tenidos en cuenta impuestos de ningún tipo (IVA, Ganancias, Ingresos Brutos), ni imprevistos.

Gráfico 72: “Costos de explotación mensuales”

Costos mensuales	Costo por día	Costo por habitación
Agua	\$ 618,14	\$ 20,60
Artículos de Librería	\$ 61,81	\$ 2,06
Contables	\$ 185,44	\$ 6,18
Desayuno	\$ 1.236,27	\$ 41,21
Gas	\$ 61,81	\$ 2,06
Insumos Housekeeping	\$ 309,07	\$ 10,30
Legales	\$ 185,44	\$ 6,18
Luz	\$ 618,14	\$ 20,60
Mantenimiento & IT	\$ 185,44	\$ 6,18
Marketing	\$ 185,44	\$ 6,18
Recursos Humanos	\$ 247,25	\$ 8,24
Sueldos y Cargas Sociales	\$ 7.156,87	\$ 238,56
Transfer	\$ 1.236,27	\$ 41,21
TV + Internet + Telefonía	\$ 61,81	\$ 2,06
TOTALES	\$ 12.349,20	\$ 411,64
		\$ 10,55

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo realizado dicho análisis, en concordancia con nuestros gastos y nuestra competencia, hemos concluido que la tarifa de nuestro hotel será de USD \$70 para alojamiento y de USD \$56 para el day use en concepto de Room Office. A los huéspedes que hagan uso del mismo se les realizará un descuento del 20% en la tarifa de alojamiento, dándoles acceso a todas las instalaciones y amenities del hotel, sin pernocte.

Como ya se ha establecido anteriormente, no tendremos tarifa rack, ya que al ser un hotel oculto sólo se podrá acceder al mismo mostrando el código de reserva al personal del bar. Por otro lado, todas nuestras habitaciones estarán equipadas como dobles (twin y matrimoniales), quienes decidan alojarse solos, deberán pagar la tarifa en base doble.

Nuestra tarifa básica no sólo es acorde a la calidad y cantidad de servicios ofrecidos, sino que además se encuentra por debajo de la media, representando una ventaja competitiva frente a otros hoteles de la zona con similares características. En temporada alta la misma podrá ascender hasta USD \$95 y descender en temporada baja a USD \$50, aún generando un margen de ganancia importante sobre los costos de operación. El servicio de Room Office no se ofrecerá en temporada alta, priorizando la ocupación por alojamiento, pero en temporada baja su valor será de USD \$40.

6.3. Gastos de mano de obra directa

El sueldo básico para cada puesto fue deducido de la escala salarial más reciente publicada por UTHGRA, correspondiente al mes de Octubre 2020. A su vez, para la clasificación de cada puesto en la categoría correspondiente nos hemos basado en el Convenio Colectivo UTHGRA - FEHGRA Nro. 389/04³⁸. Allí mismo se establecen las condiciones mínimas de trabajo esperadas y los

³⁸ <http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2020/11/Escalas-Salarial-OCTUBRE-2020-CABA-GBA-Y-LA-PLATA-FEHGRA.pdf>

derechos de cada trabajador por gremio. Se decretan los adicionales (CABA, Servicio y Asistencia) que le corresponden a los trabajadores del rubro y las cargas sociales (Jubilación, PAMI, y Obra Social), ambos aspectos debidamente detallados en el cuadro de aquí debajo. No se calcula antigüedad ya que todos los empleados serán nuevos.

El sueldo del gerente, al encontrarse fuera de convenio, ha sido deducido de aumentar un 30% el sueldo básico correspondiente al jefe de recepción, ya que tendrá más responsabilidades a su cargo.

Gráfico 73: "Gastos de mano de obra directa"

SALARIOS MENSUALES			Adicionales			Descuentos / Cargas Sociales				Head Count	TOTALES POR PUESTO	
Puesto	Categoría FEHGRA	Jornada Completa	Complemento de Servicio	Asistencia	Zona Capital Federal	Total	Jubilación	Ley 19032	Obra social			Total
		Salario Básico	12,0%	10,0%	6,0%	Salario Bruto	11,0%	3,0%	3,0%	Salario Neto		
Mucama	4	\$ 43.479	\$ 5.217	\$ 4.348	\$ 2.609	\$ 55.653	\$ 6.122	\$ 1.670	\$ 1.670	\$ 46.192	4	\$ 184.768
Gobernanta	6	\$ 46.535	\$ 5.584	\$ 4.654	\$ 2.792	\$ 59.565	\$ 6.552	\$ 1.787	\$ 1.787	\$ 49.439	1	\$ 49.439
Recepcionista	6	\$ 46.535	\$ 5.584	\$ 4.654	\$ 2.792	\$ 59.565	\$ 6.552	\$ 1.787	\$ 1.787	\$ 49.439	4	\$ 197.755
Jefe de Recepción	7	\$ 60.137	\$ 7.216	\$ 6.014	\$ 3.608	\$ 76.975	\$ 8.467	\$ 2.309	\$ 2.309	\$ 63.890	1	\$ 63.890
Gerente	FUERA DE CONVENIO	\$ 78.178	\$ 9.381	\$ 7.818	\$ 4.691	\$ 100.068	\$ 11.007	\$ 3.002	\$ 3.002	\$ 83.056	1	\$ 83.056
TOTALES	-	\$ 274.864	\$ 32.984	\$ 27.486	\$ 16.492	\$ 351.826	\$ 38.701	\$ 10.555	\$ 10.555	\$ 292.016	11	\$ 578.908
Gasto ANUAL en mano de obra directa (sueldos + aguinaldos)											\$ 7.525.806	

Fuente: Elaboración propia según CCT³⁹ y Escala Salarial UTHGRA.

Este cuadro nos demuestra que, entre sueldos y cargas sociales de nuestros empleados directos, estaremos pagando ARS \$578.908 al mes y ARS \$7.525.806 por año con aguinaldos incluidos.

6.4. Punto de Equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio es aquel en el cual la empresa no gana ni pierde. Es el nivel de ventas que le permite cubrir la totalidad de los costos variables y fijos, es decir, el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta del servicio. También es llamado "umbral de rentabilidad", porque a partir de ese punto se comienzan a producir resultados positivos.

La fórmula que utilizaremos será: $PE = CF / p - CV$ dónde:

- PE = punto de equilibrio
- CF = costos fijos totales
- p = precio de venta unitario; en nuestro caso utilizaremos la tarifa básica de USD \$70
- CV = costos variables diarios por habitación

³⁹ <http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2016/08/ConvFEHGRA.pdf>

Anual

$$PE = 98.492,28 / 70 - 3,54$$

$$PE = 98.492,28 / 66,46$$

$$PE = \mathbf{1.481,97}$$

Mensual

$$PE = 8.207,69 / 70 - 3,54$$

$$PE = 8.207,69 / 66,46$$

$$PE = \mathbf{123,59}$$

Diario

$$PE = 237,59 / 70 - 3,54$$

$$PE = 237,59 / 66,46$$

$$PE = \mathbf{4,12}$$

El cálculo del punto de equilibrio nos indica que debemos vender 1.482 habitaciones por año para cubrir los costos de operación, 124 habitaciones al mes con el mismo objetivo, y al menos 5 por día.

Los valores utilizados para deducir los costos tanto fijos como variables se encuentran en el anexo *Gastos variables y fijos por mes, día y habitación*.

6.5. Flujo de Caja

Optimista

- Resultado final del ejercicio: **USD \$49.142,06**

Cash Flow Optimista - Año 1													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
Saldo Inicial Caja Ingresos	\$ 0.00	\$ 12,742.20	\$ 18,972.86	\$ 35,959.80	\$ 45,980.83	\$ 55,963.83	\$ 54,808.86	\$ 63,161.39	\$ 69,592.43	\$ 72,586.80	\$ 73,249.48	\$ 59,685.72	\$ 0.00
Por Alojamiento	\$ 29,610.00	\$ 26,740.00	\$ 55,020.00	\$ 53,270.00	\$ 59,220.00	\$ 40,950.00	\$ 50,750.00	\$ 63,490.00	\$ 61,460.00	\$ 59,220.00	\$ 28,700.00	\$ 29,510.00	\$ 568,040.00
Por Room Service	\$ 6,104.00	\$ 5,488.00	-	-	-	\$ 8,512.00	\$ 10,138.00	-	-	-	\$ 5,880.00	\$ 6,104.00	\$ 42,224.00
Total Ingresos + Saldo Inicial	\$ 35,714.00	\$ 44,970.20	\$ 73,992.86	\$ 89,229.80	\$ 105,206.83	\$ 105,415.63	\$ 115,692.86	\$ 126,651.39	\$ 131,052.43	\$ 131,810.80	\$ 107,829.48	\$ 95,399.72	\$ 600,264.00
Egresos													
Agua	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 7,417.68)
Aguinaldos	-	-	-	-	-	(\$ 3,578.59)	-	-	-	-	-	-	(\$ 3,578.59)
Artículos de Librería	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 741.72)
Booking (15% s/ ventas)*	(\$ 2,220.75)	(\$ 2,005.50)	(\$ 4,126.50)	(\$ 3,956.25)	(\$ 4,441.50)	(\$ 3,071.25)	(\$ 3,896.25)	(\$ 4,751.75)	(\$ 4,609.00)	(\$ 4,441.50)	(\$ 2,152.50)	(\$ 2,220.75)	(\$ 41,853.00)
Contables	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 2,225.28)
Desayuno	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 14,835.24)
Gas	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 741.72)
Ingresos Brutos (3% s/ ventas)	(\$ 1,071.42)	(\$ 968.84)	(\$ 1,650.60)	(\$ 1,598.10)	(\$ 1,776.60)	(\$ 1,453.88)	(\$ 1,828.58)	(\$ 1,904.70)	(\$ 1,843.00)	(\$ 1,776.60)	(\$ 1,037.40)	(\$ 1,071.42)	(\$ 18,007.92)
Insumos Housekeeping	(\$ 309.07)	(\$ 309.07)	(\$ 309.07)	(\$ 309.07)	(\$ 309.07)	(\$ 309.07)	(\$ 309.07)	(\$ 309.07)	(\$ 309.07)	(\$ 309.07)	(\$ 309.07)	(\$ 309.07)	(\$ 3,708.84)
Legales	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 2,225.28)
Luz	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 618.14)	(\$ 7,417.68)
Mantenimiento & IT	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 2,225.28)
Marketing	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 185.44)	(\$ 2,225.28)
Recursos Humanos	(\$ 247.25)	(\$ 247.25)	(\$ 247.25)	(\$ 247.25)	(\$ 247.25)	(\$ 247.25)	(\$ 247.25)	(\$ 247.25)	(\$ 247.25)	(\$ 247.25)	(\$ 247.25)	(\$ 247.25)	(\$ 2,925.20)
Sueldos y Cargas Sociales	(\$ 7,156.87)	(\$ 7,156.87)	(\$ 7,156.87)	(\$ 7,156.87)	(\$ 7,156.87)	(\$ 7,156.87)	(\$ 7,156.87)	(\$ 7,156.87)	(\$ 7,156.87)	(\$ 7,156.87)	(\$ 7,156.87)	(\$ 7,156.87)	(\$ 85,882.44)
Transfer	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 1,236.27)	(\$ 14,835.24)
TV + Internet + Telefonía	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 61.81)	(\$ 741.72)
Imprevistos (3% s/ egresos)	(\$ 459.24)	(\$ 459.65)	(\$ 543.79)	(\$ 539.28)	(\$ 557.02)	(\$ 614.49)	(\$ 539.46)	(\$ 570.47)	(\$ 564.08)	(\$ 557.02)	(\$ 456.17)	(\$ 575.60)	(\$ 6,456.26)
Total Egresos	(\$ 16,110.61)	(\$ 15,781.19)	(\$ 18,670.09)	(\$ 18,460.83)	(\$ 19,124.32)	(\$ 21,097.39)	(\$ 19,521.49)	(\$ 19,596.12)	(\$ 19,396.58)	(\$ 19,124.32)	(\$ 16,005.27)	(\$ 19,798.56)	(\$ 221,664.76)
Subtotal Caja (Ingresos - Egresos)	\$ 19,603.39	\$ 29,189.02	\$ 55,322.77	\$ 70,748.98	\$ 86,082.51	\$ 84,318.25	\$ 97,171.37	\$ 107,055.27	\$ 111,656.85	\$ 112,691.48	\$ 91,824.19	\$ 75,603.17	\$ 378,696.25
Impuesto a las Ganancias (35%)	(\$ 6,861.19)	(\$ 10,216.16)	(\$ 19,362.97)	(\$ 24,782.14)	(\$ 30,126.88)	(\$ 28,511.39)	(\$ 34,009.98)	(\$ 37,472.84)	(\$ 39,090.05)	(\$ 39,462.02)	(\$ 32,138.47)	(\$ 26,461.11)	(\$ 329,457.19)
Saldo de Caja:	\$ 12,742.20	\$ 18,972.86	\$ 35,959.80	\$ 45,986.83	\$ 55,963.83	\$ 54,808.86	\$ 63,161.39	\$ 69,592.43	\$ 72,586.80	\$ 73,249.48	\$ 69,685.72	\$ 49,142.06	

Fuente: Elaboración propia.

Pesimista

- Resultado final del ejercicio: **USD \$3.119,96**

Cash Flow Pesimista - Año 1													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
Saldo Inicial Caja	\$ 0,00	\$ 449,58	(\$ 115,07)	\$ 3.222,48	\$ 5.015,08	\$ 7.252,72	\$ 6.373,14	\$ 10.956,94	\$ 11.810,57	\$ 11.959,64	\$ 11.766,68	\$ 7.794,24	\$ 0,00
Ingresos													
Por Alojamiento	\$ 10.300,00	\$ 9.300,00	\$ 19.950,00	\$ 19.300,00	\$ 21.150,00	\$ 14.650,00	\$ 18.150,00	\$ 22.350,00	\$ 21.650,00	\$ 21.150,00	\$ 9.950,00	\$ 10.300,00	\$ 198.200,00
Por Room Service	\$ 4.360,00	\$ 3.920,00	-	-	-	\$ 6.080,00	\$ 7.240,00	-	-	-	\$ 4.200,00	\$ 4.360,00	\$ 30.160,00
Total Ingresos + Saldo Inicial	\$ 14.660,00	\$ 13.669,58	\$ 19.834,93	\$ 22.522,48	\$ 26.165,08	\$ 27.982,72	\$ 31.763,14	\$ 33.306,94	\$ 33.460,57	\$ 33.109,64	\$ 25.916,68	\$ 22.454,24	\$ 228.360,00
Egresos													
Agua	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 7.417,68)
Aguinaldos	-	-	-	-	-	(\$ 3.578,59)	-	-	-	-	-	-	(\$ 3.578,59)
Artículos de Librería	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 741,72)
Booking (15% s/ ventas)*	(\$ 772,50)	(\$ 697,50)	(\$ 1.496,25)	(\$ 1.447,50)	(\$ 1.586,25)	(\$ 1.098,75)	(\$ 1.361,25)	(\$ 1.676,25)	(\$ 1.623,75)	(\$ 1.586,25)	(\$ 746,25)	(\$ 772,50)	(\$ 14.865,00)
Contables	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 2.225,28)
Desayuno	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 14.835,24)
Gas	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 741,72)
Ingresos Brutos (3% s/ ventas)	(\$ 439,80)	(\$ 396,60)	(\$ 598,50)	(\$ 579,00)	(\$ 634,50)	(\$ 621,90)	(\$ 761,70)	(\$ 670,50)	(\$ 649,50)	(\$ 634,50)	(\$ 424,50)	(\$ 439,80)	(\$ 6.850,80)
Insumos Housekeeping	(\$ 309,07)	(\$ 309,07)	(\$ 309,07)	(\$ 309,07)	(\$ 309,07)	(\$ 309,07)	(\$ 309,07)	(\$ 309,07)	(\$ 309,07)	(\$ 309,07)	(\$ 309,07)	(\$ 309,07)	(\$ 3.708,84)
Legales	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 2.225,28)
Luz	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 618,14)	(\$ 7.417,68)
Mantenimiento & IT	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 2.225,28)
Marketing	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 185,44)	(\$ 2.225,28)
Recursos Humanos	(\$ 247,25)	(\$ 247,25)	(\$ 247,25)	(\$ 247,25)	(\$ 247,25)	(\$ 247,25)	(\$ 247,25)	(\$ 247,25)	(\$ 247,25)	(\$ 247,25)	(\$ 247,25)	(\$ 247,25)	(\$ 2.967,00)
Sueldos y Cargas Sociales	(\$ 7.156,87)	(\$ 7.156,87)	(\$ 7.156,87)	(\$ 7.156,87)	(\$ 7.156,87)	(\$ 7.156,87)	(\$ 7.156,87)	(\$ 7.156,87)	(\$ 7.156,87)	(\$ 7.156,87)	(\$ 7.156,87)	(\$ 7.156,87)	(\$ 85.882,44)
Transfer	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 1.236,27)	(\$ 14.835,24)
TV + Internet + Telefonía	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 61,81)	(\$ 741,72)
Imprevistos (3% s/ egresos)	(\$ 406,85)	(\$ 403,30)	(\$ 433,32)	(\$ 431,27)	(\$ 437,10)	(\$ 529,45)	(\$ 434,16)	(\$ 440,88)	(\$ 438,67)	(\$ 437,10)	(\$ 405,60)	(\$ 514,20)	(\$ 5.311,90)
Total Egresos	(\$ 13.968,35)	(\$ 13.846,60)	(\$ 14.877,27)	(\$ 14.806,97)	(\$ 15.007,05)	(\$ 18.177,89)	(\$ 14.906,31)	(\$ 15.136,83)	(\$ 15.061,12)	(\$ 15.007,05)	(\$ 13.925,55)	(\$ 17.654,29)	(\$ 182.375,28)
Subtotal Caja (ingresos - egresos)	\$ 691,66	(\$ 177,02)	\$ 4.957,67	\$ 7.715,51	\$ 11.158,03	\$ 9.804,83	\$ 16.856,82	\$ 18.170,11	\$ 18.399,45	\$ 18.102,59	\$ 11.991,14	\$ 4.799,95	\$ 45.984,72
Impuesto a las Ganancias (35%)	(\$ 242,08)	\$ 61,96	(\$ 1.735,18)	(\$ 2.700,43)	(\$ 3.905,31)	(\$ 3.431,69)	(\$ 5.899,89)	(\$ 6.359,54)	(\$ 6.439,81)	(\$ 6.335,91)	(\$ 4.196,90)	(\$ 1.679,98)	(\$ 42.864,75)
Saldo de Caja:	\$ 449,58	(\$ 115,07)	\$ 3.222,48	\$ 5.015,08	\$ 7.252,72	\$ 6.373,14	\$ 10.956,94	\$ 11.810,57	\$ 11.959,64	\$ 11.766,68	\$ 7.794,24	\$ 3.119,96	\$ 3.119,96

Fuente: Elaboración propia.

Aclaraciones

Los ingresos por alojamiento han sido resultado de multiplicar la tarifa establecida, por el número de habitaciones ocupadas que figuran en el punto 6.2.2. *Estimación de ventas*. Esto se debe a que nuestro precio es por habitación y no por persona, por lo que multiplicar el precio por la cantidad de plazas ocupadas nos daría un resultado que no se corresponde con el funcionamiento del hotel.

Para el Cash Flow optimista se ha utilizado la tarifa básica de alojamiento (USD \$70) y para el pesimista la tarifa más baja propuesta (USD \$50). En el caso del Room Office utilizamos USD \$56 y USD \$40, respectivamente.

Los valores de los costos fijos, semifijos y variables han sido convertidos a dólares. Según la cotización oficial actual ARS \$1 = USD \$0,012. Los precios en pesos pueden encontrarse en el anexo "*Gastos variables y semifijos en moneda local*" y en el punto 6.3. *Gastos de mano de obra directa*.

El 15% de comisión de Booking ha sido calculado sobre la mitad de los ingresos por alojamiento de cada mes, asumiendo que la otra mitad se hará efectiva por la web oficial del establecimiento, al igual que la totalidad de ingresos por Room Office.

Conclusión

Gracias a este análisis, hemos podido detectar que, tanto en un escenario optimista, que se corresponda con los objetivos comerciales planteados, como en uno pesimista, el emprendimiento es rentable ya que deja margen de ganancia a final del ejercicio.

Conclusión

Conclusión

El propósito de este proyecto fue determinar la viabilidad de la creación de un hotel boutique de negocios oculto en la Ciudad de Buenos Aires. La decisión por este negocio se dio a partir de las oportunidades detectadas en el destino para un emprendimiento de estas características: la calidad y prestigio que destacan a las empresas nacionales y extranjeras situadas en Buenos Aires, centro neurálgico cultural y financiero de la República Argentina; la existencia de infraestructura tecnológica y accesible de primer nivel; la amplia variedad y disponibilidad de recursos turísticos que ofrece nuestra ciudad; los diversos esfuerzos realizados por los entes turísticos que alientan la promoción e inversión en materia turística; y la no estacionalidad convencional de este segmento respecto al turismo de ocio, que hoy representa el motivo principal de viaje.

Luego de una exhaustiva investigación y análisis de diferentes aspectos, identificamos que el turismo de reuniones en la Ciudad es un segmento en pleno desarrollo, lo cual nos lleva a pensar que el negocio propuesto es posible y rentable. Más allá de los altos costos de inversión, queda evidenciado en el Plan Financiero que el negocio dejará ganancias a final del ejercicio y ofrecerá posibilidades de expansión a largo plazo. Entre otras cosas, será factible llevar adelante el emprendimiento debido a que la situación económica de la Argentina abre las posibilidades para el turismo receptivo, dado que son los viajeros internacionales quienes se ven beneficiados por el valor de las divisas frente a nuestra moneda nacional. En el plano doméstico y por este mismo motivo, cada vez más argentinos apuestan al turismo nacional ya que la depreciación del peso nacional representa una barrera frente al tipo de cambio que requiere viajar hacia otros países.

Nuestro emprendimiento está pensado sobre las bases de un conocimiento sólido y fundado en la experiencia laboral y el saber académico. En cada aspecto del mismo se demuestra que contamos con los recursos necesarios para llevarlo a cabo de manera profesional.

De este modo concluimos nuestro Proyecto Final, trabajo en el que integramos no sólo los conocimientos técnicos de la Licenciatura en Turismo y Hotelería, sino también horas de dedicación y esfuerzo. Esperamos haber establecido una base sólida para que posibles futuros inversores, que estén interesados en el mercado hotelero, puedan convertirlo en realidad.

Bibliografía

Bibliografía

Libros

- Ander Egg, E. (2011) *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social*. Argentina: Editorial Brujas.
- Beltrami, Mauro y Dangelo Martínez, Federico H. (2017). *Elementos de normalización y gestión de la calidad para la actividad turística* (1a. ed.) Argentina: Ediciones UADE – Universidad Argentina de la Empresa. Disponible en: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/4473>.
- Boullón, Roberto C. (2006). *Planificación del Espacio Turístico* (4a. ed.) México: Trillas.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección libros de la Empresa.
- Cardozo, A. P. (2007). *Administración Empresarial* (1a. ed.) Argentina: Grupo Editorial Temas UADE.
- Cassany, D. (1995). *La cocina de la escritura*. España: Anagrama.
- Delenvert, L. A. (2013). *La gestión contable en empresas turísticas, hoteleras y gastronómicas*. Argentina: El Garage.
- Di Nardo, G. y Aranda, J. M. (2017). *Teoría de la Recepción y Housekeeping*. Argentina: El Garage.
- Ibáñez, E. Zangaro, M. y Tagliabue, R. (2007). *Investigar para saber, saber para escribir* (1a. ed.) Argentina: Grupo Editorial Temas UADE.
- Kotler, P. Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a. ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. Makens, J. y Bowen, J. (2015). *Marketing Turístico* (6a. ed.) México: Pearson Educación.
- Mochón Morcillo, F. y Becker, V. A. (2008). *Economía. Principios y aplicaciones* (4a. ed.) México: McGraw Hill.
- Sancho Pérez, A. (1998). *Introducción al Turismo* (1a. ed.) España: Organización Mundial del Turismo
- Wilcox, D. L. T. Cameron, G. y Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* (10a. ed.). España: Pearson Educación.

Documentos

- CCT N° 389/04. Buenos Aires, Argentina, 16 de septiembre de 2004.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe (2020). *ECONOMÍA – El gráfico que explica por qué este es el peor momento de la Argentina*. Santa Fe, Argentina.
- Departamento de Estudios Demográficos, Dirección de Estadística Sociales, Dirección Provincial de Estadística. *Las Migraciones Internacionales en la Provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires, Argentina.
- INDEC. (2019). *Estadísticas de turismo internacional. Marzo y primer trimestre 2019*. Argentina: Ministerio de Hacienda y Secretaría de Turismo.

- INDEC (2020). *Informe de avance del nivel de actividad. Primer trimestre de 2020*. Argentina: Ministerio de Economía.
- INDEC. (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC) - Julio de 2020*. Argentina: Ministerio de Economía.
- Ley Nacional N° 24.788 de Lucha Contra el Alcoholismo. Buenos Aires, Argentina, 5 de marzo de 1997.
- Ley Nacional N° 25.997 de Turismo. Buenos Aires, Argentina, 16 de diciembre de 2004.
- Ley N° 4.631 de Regulación de Alojamientos Turísticos. Buenos Aires, Argentina. 4 de julio de 2013.
- Ley N° 6.186. Buenos Aires, Argentina, 18 de julio de 2019.
- Ley N° 6.278. Buenos Aires, Argentina, 5 de diciembre de 2019.
- Norma IRAM-SECTUR 42200. (2008). *Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente. Requisitos*. Argentina: IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación).
- Norma ISO 9000:2015. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).

Artículos

- Aramburu, S. (2020). *Normativas vinculadas a la Actividad Turística y el COVID-19 en la República Argentina*. Argentina: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de: <<http://www.saij.gov.ar/santiago-aramburu-normativas-vinculadas-actividad-turistica-covid-19-republica-argentina-dacf200160-2020-07-08/123456789-0abc-defg0610-02fcanirtcod?q=%20%20autor%3Aaramburu&o=1&f=Total%7CTipo%20de%20Documento/Doctrina%7CFecha%7COrganismo%7CPublicaci%F3n%7CTribunal%7CTema%7CEstado%20de%20Vigencia%7CAutor%7CJurisdicci%F3n&t=3>>
- BBC News Mundo (2020). *Coronavirus: cómo es Wuhan, la ciudad china donde se originó el nuevo brote y aislada por las autoridades*. Recuperado el 15 de septiembre de 2020 de: <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51206219>>
- BBC News Mundo (2020). *Coronavirus: el mapa que muestra el número de infectados y muertos en el mundo por covid-19*. Recuperado el 2 de septiembre de 2020 de: <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-51705060>>
- Borinsky, M. (2020). *Qué dice el nuevo Código Penal sobre las drogas: ¿penalización o legalización? Ámbito*. Recuperado el 22 de septiembre de 2020 de: <<https://www.ambito.com/opiniones/drogas/que-dice-el-nuevo-codigo-penal-las-penalizacion-o-legalizacion-n5074901>>
- Carbone, G. (2006). *Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la comunicación corporativa*. Contratexto n° 14, pp. 225-229. Recuperado el 28 de octubre de 2020 de: <<https://core.ac.uk/download/pdf/190895681.pdf>>
- De Sousa Quintas, L. (2020). *Room office: los hoteles convierten suites en oficinas de alquiler por días u horas*. Argentina: El cronista. Recuperado el 20 de

- septiembre de 2020 de: <<https://www.cronista.com/clase/break/Home-office-en-un-hotel-que-es-el-room-office-las-habitaciones-convertidas-en-oficinas-privadas-20200728-0003.html>>
- Diaz, A. (2020). *Prospectiva del Turismo en la Era Post COVID-19*. Adventure Travel News. Recuperado el 2 de septiembre de 2020 de: <<https://www.adventuretravelnews.com/prospectiva-del-turismo-en-la-era-post-covid-19>>
 - Dinero. (2020). *El coronavirus dispara las acciones de algunos laboratorios que buscan la vacuna*. Recuperado el 12 de septiembre de 2020 de: <<https://www.dinero.com/economia/articulo/precio-acciones-de-los-laboratorios-que-buscan-vacuna-contra-el-coronavirus/285966>>
 - Duro Gramajo, P. (2014). *Servicio de habitaciones. Pautas para un servicio efectivo*. Argentina: FEHGRA. Recuperado el 20 de octubre de 2020 de: <<https://utntyh.com/wp-content/uploads/2020/03/MANUAL-SERVICIO-HABITACIONES.pdf>>
 - Espeche Ortiz, G. (2016). *Turistas extranjeros ya no pagan IVA en hotelería en Argentina*. Crónicas desde el Sur del Mundo. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de: <<https://cronicasdelsur.com/devolucion-iva-extranjeros/>>
 - Esteban, P. (2020). *Coronavirus: el 70% de las camas de terapia intensiva en CABA están ocupadas*. Argentina: Página 12. Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de: <<https://www.pagina12.com.ar/279263-coronavirus-el-70-de-las-camas-de-terapia-intensiva-en-caba->>
 - Etchenique, M. B. (2017). *Buenos Aires, tierra de migrantes: 4 de cada 10 de sus habitantes nacieron en otro lado*. Clarín. Recuperado el 15 de septiembre de 2020 de: <https://www.clarin.com/ciudades/buenos-aires-tierra-migrantes-10-habitantes-nacio-lado_0_B1Az9taal.html>
 - Gilbert, A. (2020). *Argentina afronta un derrumbe histórico de su economía*. El Periódico. Recuperado el 3 de septiembre de 2020 de: <<https://www.elperiodico.com/es/internacional/20200814/argentina-enfrenta-derrumbe-historico-economia-8074584>>
 - Infobae. (2020). *Catamarca registró su primer caso de coronavirus y ya no hay provincias sin contagios*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020 de: <<https://www.infobae.com/sociedad/2020/07/03/catamarca-registro-su-primer-caso-de-coronavirus-y-ya-no-hay-provincias-sin-contagios/>>
 - Infobae. (2020). *El colapso del PBI asombra a los economistas, que ya no encuentran antecedentes históricos de semejante caída*. Argentina. Recuperado el 3 de septiembre de 2020 de: <<https://www.infobae.com/economia/2020/07/05/el-colapso-del-pbi-asombra-a-los-economistas-que-ya-no-encuentran-antecedentes-historicos-de-semejante-caida/>>
 - Infobae. (2020). *El empresario argentino que producirá la vacuna contra el coronavirus confirmó que estará lista en diciembre*. Argentina. Recuperado el 12 de septiembre de 2020 de: <<https://www.infobae.com/sociedad/2020/08/13/el->

- empresario-argentino-que-producira-la-vacuna-contra-el-coronavirus-confirmando-que-estara-lista-en-diciembre/>
- iProUP. (2019). *Lanzan una nueva herramienta para la gestión online de hoteles en la Argentina*. Recuperado el 3 de septiembre de 2020 de: <<https://www.iproup.com/economia-digital/3565-tecnologia-nueva-economia-e-commerce-Lanzan-una-herramienta-para-la-gestion-online-de-hoteles-en-Argentina>>
 - Klempert Izaguirre, R. (2020). *Radiografía de la hotelería argentina: el 65% cree que podría quebrar*. LATAM: Hosteltur. Recuperado el 2 de septiembre de 2020 de: <https://www.hosteltur.com/lat/137627_radiografia-de-la-hoteleria-argentina-el-65-cree-que-podria-quebrar.html>
 - Luna, M. (2020). *Coronavirus en la Argentina: cuáles son las seis provincias que no registran contagios desde hace más de una semana*. Infobae. Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de: <<https://www.infobae.com/sociedad/2020/05/29/coronavirus-en-la-argentina-cuales-son-las-seis-provincias-que-no-registran-contagios-desde-hace-mas-de-una-semana/>>
 - Organización Mundial del Turismo. (2014). *Informe global sobre la industria de reuniones*. AM Reports - Miembros Aliados, Volumen siete. España: OMT. Recuperado el 12 de septiembre de 2020 de: <https://www.academia.edu/13772612/Informe_global_sobre_la_industria_de_reuniones>
 - Página 12. (2020). *Qué dice el DNU que declara servicios públicos a TV, Internet y celulares*. Argentina. Recuperado el 2 de septiembre de 2020 de: <<https://www.pagina12.com.ar/286829-que-dice-el-dnu-que-declara-servicios-publicos-a-tv-internet>>
 - Porter, M. E. (Sin fecha). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Estados Unidos: Harvard Business Review. Recuperado el 28 de septiembre de 2020 de: <<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>>
 - Pozzo, M. I. (2009). *La enseñanza de lenguas extranjeras en Argentina*. Diálogos Latinoamericanos. Recuperado el 15 de septiembre de 2020 de: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=162/16220868002>>
 - Primera Edición. (2020). *FEHGRA lanzó su Portal de Reservas de Alojamiento*. Argentina. Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de: <<https://www.primeraedicion.com.ar/nota/100308308/fehgra-lanzo-su-portal-de-reservas-de-alojamiento/>>
 - Pura Ciudad. (2016). *WiFi Gratis: la ciudad de Buenos Aires ya cuenta con 240 puntos de acceso público*. Argentina. Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de: <<https://www.puraciudad.com.ar/wifi-gratis-la-ciudad-de-buenos-aires-ya-cuenta-con-240-puntos-de-acceso-publico/>>
 - Roda, M. (2011). *El turismo de negocios: Una actividad en auge*. Recuperado el 5 de septiembre de 2020 de: <<https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/16448#preview>>

- R.P. (2020). *Alerta en la hotelería por el poderío de Booking y Expedia*. España: Preferente.com. Recuperado el 5 de octubre de 2020 de: <<https://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/alerta-en-la-hoteleria-por-el-poderio-de-booking-y-expedia-302448.html>>
- Ruiz, M. (2020). *El coronavirus, declarado oficialmente como pandemia por la OMS*. Gaceta Médica. Recuperado el 15 de septiembre de 2020 de: <<https://gacetamedica.com/politica/el-coronavirus-declarado-oficialmente-como-pandemia-por-la-oms/>>
- Silva D'Andrea, D. (2020). *Cronología del coronavirus: más de 4.100 contagios tras 40 días de cuarentena*. PERFIL. Recuperado el 15 de septiembre de 2020 de: <<https://www.perfil.com/noticias/coronavirus/pandemia-covid19-cronologia-del-coronavirus-en-argentina-tiempo-real.phtml>>
- Télam. (2019). *La Argentina alcanzó sus primeros 100 "Hoteles más verdes" certificados*. Argentina. Recuperado el 3 de septiembre de 2020 de: <<https://www.telam.com.ar/notas/201901/321579-argentina-alcanzo-sus-primeros-100-hoteles-mas-verdes-certificados.html>>
- Torres Cabreiros, D. (2020). *Coronavirus. Crisis en el turismo: la mitad de los hoteles podrían cerrar si se prolonga la parálisis*. Argentina: La Nación. Recuperado el 5 de septiembre de 2020 de: <<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/crisis-turismo-cerca-del-50-hoteles-podrian-nid2447340>>
- Travel2latam. (2020). *Buenos Aires aprueba protocolo para la apertura de hoteles*. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de: <<https://es.travel2latam.com/nota/62103-buenos-aires-aprueba-protocolo-para-la-apertura-de-hoteles>>
- U.T. de Atención a Usuarios. (2012). *Manual de Buenas Prácticas en la Atención a Usuarios*. España: Universidad de Extremadura. Recuperado el 25 de octubre de 2020 de: <https://biblioteca.unex.es/files/intranet/Procedimientos/Comunicaci%C3%B3n/SBA-D-MC-003-BUENAS_PR%C3%81CTICAS.pdf>
- Vargas, A. (2014). *Ventajas de las OTA para los hoteles*. España: Hosteltur. Recuperado el 10 de octubre de 2020 de: <https://www.hosteltur.com/146380_ventajas-ota-hoteles.html>
- Voy de viaje. (2019). *Argentina se posiciona como principal destino en turismo de reuniones*. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de: <<http://www.voydeviaje.com.ar/argentina/argentina-se-posiciona-como-principal-destino-en-turismo-de-reuniones>>

Links

- Análisis inicial de las Naciones Unidas. COVID-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental. Recuperado el 16 de septiembre de 2020 de: <<http://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>>

- Argenprop. Venta y alquiler de propiedades. Recuperado el 28 de agosto de 2020 de: <<https://www.argenprop.com/>>
- Argentina. Anuario Estadístico Turismo de Reuniones 2018. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de: <<http://bahia.gob.ar/subidos/turismo/AnuarioTurismoReuniones2018-Argentina-OETR.pdf>>
- Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos, Eventos y de Burós de Convenciones. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de: <<https://aoca.org.ar/#!/-turismo-de-reuniones/>>
- AySA. Recuperado el 2 de noviembre de 2020 de: <<https://www.aysa.com.ar/>>
- Banco de la Nación Argentina. Créditos. Recuperado el 15 de noviembre de 2020 de: <<https://www.bna.com.ar/Empresas/Pymes/Creditos>>
- Buenos Aires. Recuperado el 2 de septiembre de 2020 de: <<https://www.buenosaires.gob.ar/>>
- Buenos Aires. Dispositivo DetectAr en los Barrios. Recuperado el 15 de septiembre de 2020 de: <<https://www.buenosaires.gob.ar/coronavirus/dispositivo-detectar>>
- Buenos Aires. Secretaría de Ambiente. Recuperado el 15 de septiembre de 2020 de: <<https://www.buenosaires.gob.ar/jefedegobierno/ambiente>>
- Centro de Atención al Inversor. Formas jurídicas para operar en el país. Recuperado el 20 de septiembre de 2020 de: <https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/formas_juridicas_para_operar_en_el_pais.pdf>
- Centros de Congresos y Convenciones. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de: <<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/centros-de-congresos-y-convenciones>>
- Che Pebeta. Catering y Eventos. Precios. Recuperado el 10 de noviembre de 2020 de: <<https://www.chepebeta.com/>>
- Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de: <<https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>>
- Clarín. Guía. Recuperado el 5 de octubre de 2020 de: <<http://guia.clarin.com/>>
- Clarín. Precios de la construcción y vivienda. Recuperado el 20 de noviembre de 2020 de: <<https://www.clarin.com/arq/precios-construccion-y-vivienda>>
- COVID-19 - Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de: <<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp#:~:text=El%20Programa%20de%20Asistencia%20de,afectadas%20por%20la%20crisis%20sanitaria>>
- Cuadro Tarifario Edesur. Recuperado el 2 de noviembre de 2020 de: <https://www.edesur.com.ar/wordpress/wp-content/uploads/2019/05/2019_mayo.pdf>
- Cuadro Tarifario Metrogas. Recuperado el 2 de noviembre de 2020 de: <<https://www.metrogas.com.ar/hogares/paginas/cuadros-tarifarios.aspx>>

- Datosmacro.com. Recuperado el 3 de septiembre de 2020 de: <<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variaci%C3%B3n%20anual,es%20del%2015%2C8%25.f>>
- Dirección Provincial de Estadística. Recuperado el 15 de septiembre de 2020 de: <<http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/Estadistica/Censo/Nota%204%20Las%20migraciones%20internacionales.pdf>>
- Estudio Sánchez Salas. Precios. Recuperado el 2 de noviembre de 2020 de: <<https://estudiosanchezsalas.com.ar/precios/>>
- Hoteles más verdes. Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de: <<http://www.hotelesmasverdes.com.ar>>
- Hotelga. Catálogo de expositores. Recuperado el 16 de octubre de 2020 de: <<https://hotelga.com.ar/catalogo-de-expositores/>>
- Inspección General de Justicia. Recuperado el 20 de septiembre de 2020 de: <<https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada-srl>>
- Instituto Geográfico Nacional. Recuperado el 10 de septiembre de 2020 de: <<https://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion>>
- Legislación oficial actualizada. Recuperado el 15 de septiembre de 2020 de: <<http://bcn.gob.ar/uploads/Alertas-Legislativas-y-Parlamentarias-N%C2%BA-71-22-05-2020.pdf>>
- LBH. Ropa de Cama y Baño. Recuperado el 12 de noviembre de 2020 de: <<https://shop.lbh.com.ar/>>
- MCC Servicios. Mantenimiento integral. Recuperado el 10 de noviembre de 2020 de: <<https://www.mcc-servicios.com/index.html>>
- Mercadolibre. Recuperado el 10 de noviembre de 2020 de: <<https://www.mercadolibre.com.ar/>>
- Metroblanc. Sábanas, Frazadas y Toalla para Hoteles y Hogar. Recuperado el 12 de noviembre de 2020 de: <<https://metroblanc.com.ar/>>
- Ministerio de Turismo y Deportes. Líneas de crédito para invertir en Turismo con el Banco de la Nación Argentina. Recuperado el 20 de noviembre de 2020 de: <<https://www.argentina.gob.ar/turismo/asistencia-financiera/lineas-de-credito-para-invertir-en-turismo-con-el-banco-de-la-nacion-argentina>>
- Planes disponibles. Telecentro. Recuperado el 2 de noviembre de 2020 de: <<https://www.telecentro.com.ar/planes/full>>
- Properati, el mejor camino a tu próxima casa. Recuperado el 28 de agosto de 2020 de: <<https://www.properati.com.ar/>>
- Presupuesto abierto a la Ciudad. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de: <<https://www.buenosaires.gob.ar/presupuestoabierto>>
- Portal Societario. Constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Recuperado el 3 de noviembre de 2020 de: <<http://portalsocietario.com.ar/constitucionsrl-ciudad.html>>

- Protocolo para la prevención y manejo de casos de COVID-19 en Alojamientos. Recuperado el 10 de octubre de 2020 de: <<https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/Protocolo%20Post%20COVID%20-%20Alojamientos%20-%20ES%20140820.pdf>>
- Régimen de promoción del sector hotelero. Recuperado el 2 de noviembre de 2020 de: <<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/r%C3%A9gimen-de-promoci%C3%B3n-del-sector-hotelero>>
- Repotur. Repositorio digital del Ministerio de Turismo de la Nación. Recuperado el 6 de septiembre de 2020 de: <<https://repotur.yvera.tur.ar/>>
- Sosa Herrera Abogados. Abonos mensuales. Recuperado el 5 de noviembre de 2020 de: <<http://www.sosaherreraabogados.com.ar/atencion-empresas/abonos-mensuales.php>>
- Tarifario.org. Tarifario 2020 para Diseño de Sistema Señalético baja complejidad. Recuperado el 2 de noviembre de 2020 de: <<https://tarifario.org/disenio-de-sistema-senaletico-baja-complejidad--s130>>
- Tarifario.org. Tarifario 2020 para Servicios de Marketing. Recuperado el 2 de noviembre de 2020 de: <<https://tarifario.org/marketing-c38>>
- Tic Servicios. Abonos de mantenimiento de pequeñas empresas. Recuperado el 10 de noviembre de 2020 de: <<https://ticservicios.com.ar/abonos-de-mantenimiento-pequenas-empresas/>>
- Tomasweb. Página web para hoteles. Recuperado el 12 de noviembre de 2020 de: <<https://tomasweb.com.ar/disenio-web-para-hoteles.html>>
- Transfer Lubre. Precios. Recuperado el 10 de noviembre de 2020 de: <<https://transferlubre.com.ar/precios-remises/index.html>>
- Turismo Buenos Aires. Recuperado el 5 de septiembre de 2020 de: <<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es>>
- Turismo Buenos Aires. Alojamientos Registrados. Recuperado el 5 de septiembre de 2020 de: <https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/_alojamientos_registrados_ENTUR_20200110.pdf>
- Turismo Buenos Aires. Derecho de Uso Urbano. Recuperado el 16 de septiembre de 2020 de: <<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/derecho-de-uso-urbano>>
- Turismo Buenos Aires. Nuestros turistas no abonan el IVA. Recuperado el 16 de septiembre de 2020 de: <<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/nuestros-turistas-no-abonan-el-iva>>
- UTHGRA - FEHGRA. Escala Salarial. Octubre 2020. Recuperado el 3 de noviembre de 2020 de: <<http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2020/11/Escalas-Salarial-OCTUBRE-2020-CABA-GBA-Y-LA-PLATA-FEHGRA.pdf>>
- Vení a la cocina. Recuperado el 12 de noviembre de 2020 de: <<https://www.venialacocina.com.ar/>>
- Viajarseguro.org. Recuperado el 20 de septiembre de 2020 de: <<http://fundacionio.org/viajar/paises/america/argentina%20vacunas.html>>

- Webstrategy. Promo Recesión Covid-19. Recuperado el 2 de noviembre de 2020 de: <<https://www.webstrategy.com.ar/promo-covid-19>>
- Xubio. Planes para emprendedores y empresas argentinas. Recuperado el 28 de octubre de 2020 de: <<https://xubio.com/ar/precios-empresas>>
- Yvera. Plataforma de datos, información y conocimiento. Ministerio de Turismo y Deportes. República Argentina. Estadísticas de Turismo. Recuperado el 6 de septiembre de 2020 de: <<https://www.yvera.tur.ar/estadistica/>>
- Yvera. Plataforma de datos, información y conocimiento. Ministerio de Turismo y Deportes. República Argentina. Oferta de Formación. Recuperado el 15 de septiembre de 2020 de: <<https://www.yvera.tur.ar/formacion/>>

Anexo

Anexo

Encuesta acerca de la elección del imagotipo⁴⁰

AFAZ Hotel Boutique

¡Hola!

Fuiste invitado por estudiantes de la carrera de Turismo y Hotelería para participar en la elección del imagotipo del hotel para nuestro Proyecto Final.

La siguiente encuesta tiene una finalidad académica y la información será anónima y de estadística. Te pedimos por favor que respondas con total sinceridad, solo te tomará menos de cinco minutos.

¡Muchas gracias!

*Obligatorio

Opción 1



⁴⁰ Encuesta realizada mediante Google Forms.

Opción 2



¿Cuál de los dos imagotipos preferís para un Hotel Boutique perfilado a un turismo de negocios en la Ciudad de Buenos Aires? *

Opción 1

Opción 2

¿Por qué elegiste esa opción? *

Tu respuesta

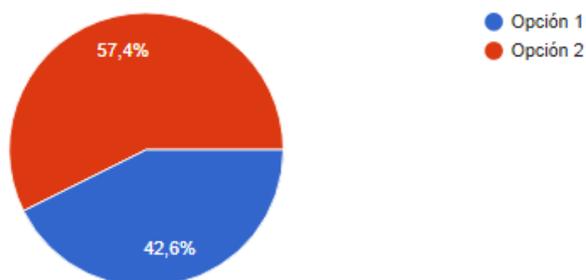
Enviar

Página 1 de 1

Gráfico de las respuestas de la encuesta

¿Cuál de los dos imatopos preferís para un Hotel Boutique perfilado a un turismo de negocios en la Ciudad de Buenos Aires?

190 respuestas

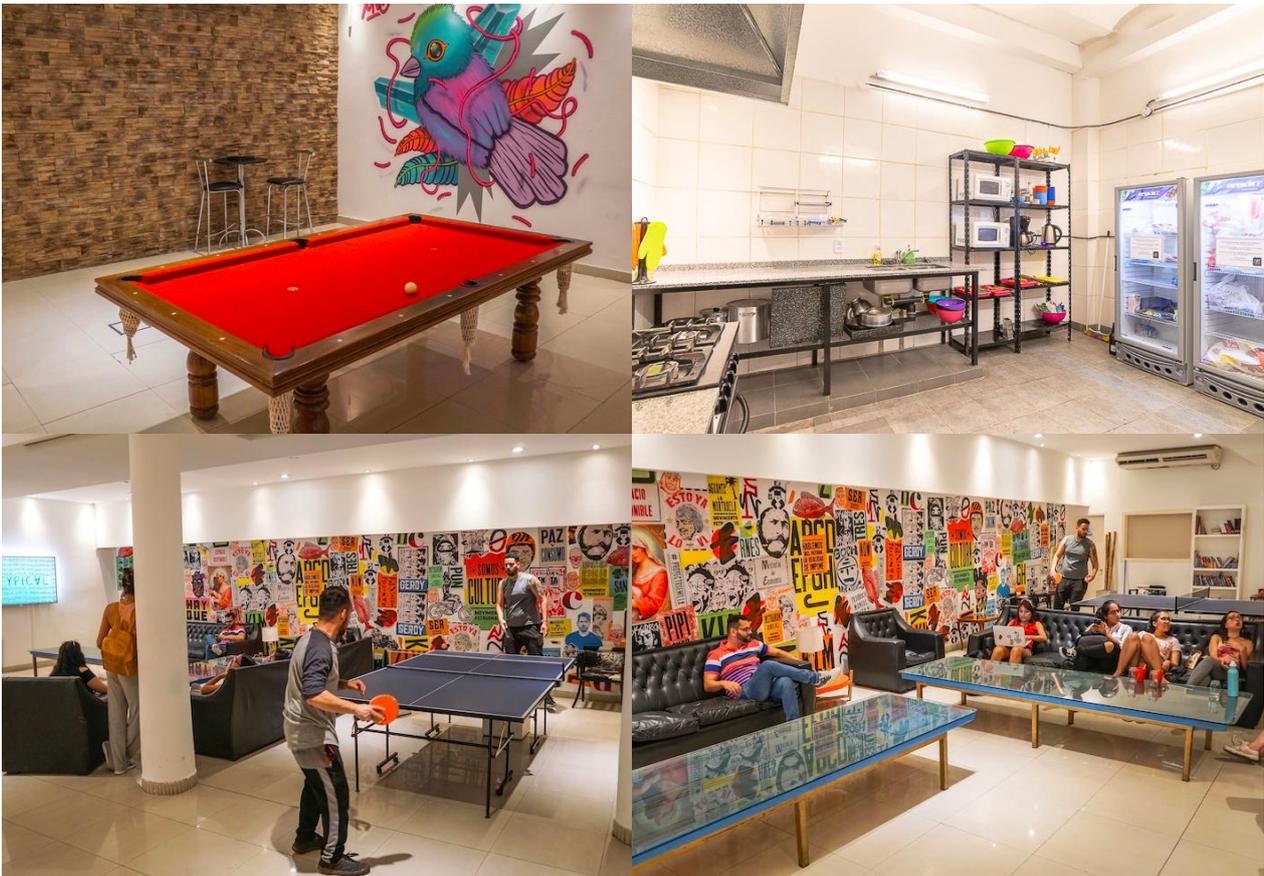


Fotos del actual Hostel Art Factory On Tap (Perón 838)

1. Habitaciones dobles matrimoniales y twin (adaptables)



2. Salón de usos múltiples (futuro coworking)



3. Fachada (Cervecería On Tap)



4. Pasillos exteriores (pozo de luz)



5. Baños y 6. Lockers (que serán usados en el coworking)



Gastos variables y semifijos en moneda local

INSUMOS HOUSEKEEPING		ARTÍCULOS DE LIBRERÍA	
Producto	Precio unitario	Producto	Precio unitario
Acondicionador a Granel x5L	\$ 696,00	Abrochadora	\$ 299,00
Alcohol en Gel x5L	\$ 700,00	Banditas Elásticas x 100 gr.	\$ 65,00
Aromatizante de Ambientes x5L	\$ 910,00	Bibliorato x 10 u.	\$ 1.401,06
Baldes x 10 u.	\$ 1.190,00	Bolígrafos x 12 u.	\$ 161,00
Bidones de Agua x20L	\$ 200,00	Broches para Abrochadora x1000 u.	\$ 30,00
Bolsas de residuos (50x70) x350 u.	\$ 1.560,48	Cinta Adhesiva x 8 u.	\$ 320,00
Café en Saquitos x 80 u.	\$ 695,00	Clips N° 3 x 100 u.	\$ 37,85
Desodorante para Pisos x5L	\$ 130,00	Corrector x 12 u.	\$ 389,00
Pulverizador con Gatillo x 25 u.	\$ 3.975,00	Folios A4 x 100 u.	\$ 290,00
Escobas con Cabo x 12 u.	\$ 2.299,00	Gomas de Borrax x 6 u.	\$ 126,50
Guantes de Látex x 10 u.	\$ 799,00	Hojas A4 Resma x 500 u.	\$ 280,00
Jabón Líquido a Granel x5L	\$ 270,00	Lápices x 12 u.	\$ 83,00
Jabón para la Ropa x5L	\$ 240,00	Marcador para Pizarra x 12 u.	\$ 600,00
Lavandina x5L	\$ 115,00	Pegamento en Barra x 12 u.	\$ 399,00
Limpiavidrios x5L	\$ 205,75	Perforadora	\$ 180,00
Mopas con Cabo Extensible x 10 u.	\$ 5.900,00	Reglas x10 u.	\$ 130,00
Palas con Cabo x 12 u.	\$ 1.399,00	Taco de Papel Color 9x9 x 300 u.	\$ 59,00
Paños Multiuso x 50 u.	\$ 1.299,00	Tijeras x 5 u.	\$ 690,00
Papel Higiénico Bolsón x 30 rollos	\$ 479,00	Resaltadores x 12 u.	\$ 249,99
Lustramuebles x360cm3	\$ 414,00		
Quitasarro para Baño x5L	\$ 465,00		
Shampoo a Granel x5L	\$ 696,00		
Té en Saquitos x 100 u.	\$ 219,00		
TOTALES	\$ 24.856,23	TOTALES	\$ 5.790,40

Fuente: Elaboración propia según precios de MercadoLibre⁴¹

Servicios	
Servicio	Costo mensual
Agua	\$ 50.000,00
Gas	\$ 5.000,00
Luz	\$ 50.000,00
TV + Internet + Telefonía	\$ 5.000,00
Contables	\$ 15.000,00
Desayuno	\$ 100.000,00
Legales	\$ 15.000,00
Mantenimiento & IT	\$ 15.000,00
Marketing	\$ 15.000,00
Recursos Humanos	\$ 20.000,00
Transfer	\$ 100.000,00
TOTALES	\$ 390.000,00

Fuente: Elaboración propia.

* Los precios de luz, gas y agua son un estimativo según los cuadros tarifarios de Edesur⁴², Metrogas⁴³ y Aysa⁴⁴.

* El precio de cable, telefonía e internet corresponde a las tarifas vigentes de Telecentro⁴⁵ más un plus por la suposición de que aumentarán en los próximos meses.

⁴¹ <https://www.mercadolibre.com.ar>

⁴² https://www.edesur.com.ar/wordpress/wp-content/uploads/2019/05/2019_mayo.pdf

⁴³ <https://www.metrogas.com.ar/hogares/paginas/cuadros-tarifarios.aspx>

⁴⁴ <https://www.aysa.com.ar/usuarios/Conoce-tu-factura>

* Los precios de los prestadores son un estimativo luego de consultar con varios estudios jurídicos⁴⁶ y contables⁴⁷, agencias de marketing⁴⁸, consultoras de recursos humanos⁴⁹, empresas de transfer⁵⁰ y mantenimiento⁵¹, y servicios de catering⁵².

Gastos variables y fijos por mes, día y habitación

Costos variables por mes		Costo por día	Costo por habitación
Agua	\$ 618,14	\$ 20,60	\$ 0,53
Artículos de Librería	\$ 61,81	\$ 2,06	\$ 0,05
Desayuno	\$ 1.236,27	\$ 41,21	\$ 1,06
Gas	\$ 61,81	\$ 2,06	\$ 0,05
Insumos Housekeeping	\$ 309,07	\$ 10,30	\$ 0,26
Luz	\$ 618,14	\$ 20,60	\$ 0,53
Transfer	\$ 1.236,27	\$ 41,21	\$ 1,06
TOTALES	\$ 4.141,51	\$ 138,05	\$ 3,54

Fuente: Elaboración propia.

Costos fijos por mes		Costo por día	Costo por habitación
Sueldos y Cargas Sociales	\$ 7.156,87	\$ 238,56	\$ 6,12
Contables	\$ 185,44	\$ 6,18	\$ 0,16
Legales	\$ 185,44	\$ 6,18	\$ 0,16
Mantenimiento & IT	\$ 185,44	\$ 6,18	\$ 0,16
Marketing	\$ 185,44	\$ 6,18	\$ 0,16
Recursos Humanos	\$ 247,25	\$ 8,24	\$ 0,21
TV + Internet + Telefonía	\$ 61,81	\$ 2,06	\$ 0,05
TOTALES	\$ 8.207,69	\$ 273,59	\$ 7,02

Fuente: Elaboración propia.

Precios estimados de productos para la inversión inicial, insumos de housekeeping y artículos de librería

⁴⁵ <https://www.telecentro.com.ar/planes/full>

⁴⁶ <http://www.sosaherreraabogados.com.ar/atencion-empresas/abonos-mensuales.php>

⁴⁷ <https://xubio.com/ar/precios-empresas>

⁴⁸ <https://www.webstrategy.com.ar/promo-covid-19> y <https://tarifario.org/marketing-c38>

⁴⁹ <https://estudiosanchezsalas.com.ar/precios/>

⁵⁰ <https://transferlubre.com.ar/precios-remises/index.html>

⁵¹ <https://ticservicios.com.ar/abonos-de-mantenimiento-pequenas-empresas/> y <https://www.mcc-servicios.com/index.html>

⁵² <https://www.chepebeta.com/inicio>



Nuevo | 291 vendidos

Broches Para Abrochadora N°10/50 - Caja X 1000

\$ 30

Pagá en hasta 12 cuotas

Visa Cabal

Más información

Llega hoy por \$39999

Comprando dentro de las próximas 3 h 26 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Stock disponible



Nuevo | 6 vendidos

Abrochadora Para 20 Hojas Escritorio Oficina Broches De Mesa

\$ 299

Pagá en hasta 12 cuotas

Visa Cabal

Más información

Llega hoy por \$39999

Comprando dentro de las próximas 2 h 12 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Stock disponible



Nuevo

Broches Clips N°3 X100 Unidades Sifap

\$ 37⁸⁵

Pagá en hasta 12 cuotas

Visa Cabal

Más información

Llega el jueves por \$39999

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (50 disponibles)



Nuevo | 20 vendidos

Cinta Adhesiva 18mm X 30m Caja 8 Rollos Rapifix - corte Facil

\$ 320

Pagá en hasta 12 cuotas

Visa Cabal

Más información

Llega hoy por \$25999

Comprando dentro de las próximas 3 h 15 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más



Nuevo | 14 vendidos

6 Goma De Borrar Lapiz Tinta Dos Banderas Escola Gris Blanca

\$ 126⁵⁰

Pagá en hasta 12 cuotas

Visa Cabal

Más información

Llega hoy por \$25999

Comprando dentro de las próximas 7 h 16 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Stock disponible



Nuevo | 42 vendidos

Resma A4 Papel Duplituc 70 Grs 500 Hojas - Tienda Mikos

\$ 280

Pagá en hasta 12 cuotas

Visa Cabal

Más información

Llega hoy por \$25999

Comprando dentro de las próximas 2 h 18 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más



Nuevo

Taco Color De Papel 9 X 9 Cm Por 300 Hojas

\$ 59

Pagá en hasta 12 cuotas

Visa Cabal

Más información

Llega entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$41999

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Color: Celeste

Nuevo | 110 vendidos

Bibliorato A4 A5 Oficio Carton Gris Caja X10unidad Dist Ofic

\$ 1.401⁰⁶

Pagá en hasta 12 cuotas

Visa Cabal

Más información

Llega hoy por \$25999

Comprando dentro de las próximas 2 h 13 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Nuevo

Lapiz Corrector Punta Metalica Util Uno 7ml Fino 12 Unidades

\$ 389

Pagá en hasta 12 cuotas

Visa Cabal

Más información

Llega entre el viernes 4 y el viernes 11 de diciembre por \$44999

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Stock disponible

Nuevo | 4 vendidos

Folios A4 Pack X 100 Unidades Borde Blanco 40 Mic.

\$ 290

Pagá en hasta 12 cuotas

Visa Cabal

Más información

Llega el miércoles por \$47999

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (8 disponibles)

Nuevo | 1 vendido

Banditas Elásticas Clasica Caja De 100g

\$ 65

Pagá en hasta 12 cuotas

Visa Cabal

Más información

Llega el miércoles por \$39999

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

¡Última disponible!

Comprar ahora

Nuevo | 46 vendidos

Caja De 12 Lápices Negros Grafito Hb N°2 Simball Innovation

\$ 83

Pagá en hasta 12 cuotas

Visa Cabal

Más información

Llega mañana por \$44999

Comprando dentro de las próximas 3 h 18 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más



Nuevo | 1 vendido

Adhesivo Pegamento En Barra Brw 9g Caja X12 Unidades

\$ 399

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL

Más información

Llega entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$ 479⁹⁹
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Stock disponible



Nuevo | 3 vendidos

Perforadora Olami Basic De Metal Para 8/10 Hojas

\$ 180

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL

Más información

Llega mañana por \$ 399⁹⁹ **¡PULE!**
Comprando dentro de las próximas 12 h 19 min
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color: Negro
Forma De La Perforación: Círculo



Nuevo | 1 vendido

Regla Pizzini Escolar 30 Cm Pack X10 Unidades

\$ 130

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL

Más información

Llega entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$ 399⁹⁹
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

¡Última disponible!

Comprar ahora



Nuevo

Tijera Olami De Oficina 16 Cms Hoja Acero Tijeras Pack

\$ 690

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL

Más información

Llega el miércoles por \$ 399⁹⁹
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (12 disponibles)



Nuevo | 1 vendido

Marcador Pizarra Trabi 450 Caja X12

★★★★★ 308 opiniones

\$ 600

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL

Más información

Llega el miércoles por \$ 449⁹⁹
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

¡Última disponible!

Nuevo | 26 vendidos

Boligrafo Bic Round Stic Azul CajaX12 Bic 1105355

\$ 161

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL

Más información

Llega entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$ 399⁹⁹
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (1023 disponibles)



Nuevo | 1243 vendidos

Caja X 12u Resaltador Filgo Lighter Fine 6 Col A Eleccion

★★★★★ 16 opiniones

\$ 249⁹⁹

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL

Más información

Llega hoy por \$ 259⁹⁹
Comprando dentro de las próximas 4 h 23 min
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más



Nuevo | 67 vendidos

Trapo Valerina Plasser Paño Multiuso Para Cocina X 50 U

★★★★★ 3 opiniones

\$ 1.299

El precio por unidad es \$ 25⁹⁹

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL

Más información

Llega hoy por \$ 569⁹⁹
Comprando dentro de las próximas 2 h 23 min
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Retíralo a partir de mañana en correos y otros puntos por \$ 389⁹⁹
Comprando antes de las 19hs.
Ver en el mapa



Nuevo | 1277 vendidos

Balde Economico

★★★★★ 8 opiniones

\$ 119

El precio por litro es \$ 11⁹⁹

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL

Más información

Llega hoy por \$ 569⁹⁹
Comprando dentro de las próximas 2 h 24 min
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Retíralo a partir de mañana en correos y otros puntos por \$ 389⁹⁹
Comprando antes de las 19hs.
Ver en el mapa



Nuevo | 406 vendidos

Pulverizador Atomizador Con Gatillo X750ml

\$ 159

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA CABAL

Más información

Llega hoy por \$ 569⁹⁹
Comprando dentro de las próximas 2 h 24 min
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color: Transparente





Nuevo | 26 vendidos

Pack Escobas X 12 Escobillon Mapuche Aconagua Cabo Metalico

\$ 2.299

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA **CABAL**
 Más información

Llega hoy por \$569⁹⁹
 Comprando dentro de las próximas 2 h 25 min
 Beneficio Mercado Puntos
 Ver más formas de entrega

Retíralo a partir de mañana en correos y otros puntos por \$389⁹⁹
 Comprando antes de las 13hs.
 Ver en el mapa



Nuevo | 44 vendidos

Guantes Domesticos La Gauchita Tallas Ch M G Xg Pack X 10 U

\$ 799

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA **CABAL**
 Más información

Llega hoy por \$569⁹⁹
 Comprando dentro de las próximas 2 h 26 min
 Beneficio Mercado Puntos
 Ver más formas de entrega

Retíralo a partir de mañana en correos y otros puntos por \$359⁹⁹
 Comprando antes de las 13hs.
 Ver en el mapa



Nuevo

Trapeador De Piso Extensible Verde 106cm A 132cm

\$ 590

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA **CABAL**
 Más información

Llega entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$569⁹⁹
 Ver más formas de entrega

Retíralo en correo y otros puntos entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$499⁹⁹
 Ver en el mapa

¡Última disponible!



Nuevo | 11 vendidos

Lustramebles Suiza Clasico X 360 Cm X 3 Unidades

\$ 414

El precio por litro es \$ 1150

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA **CABAL**
 Más información

Llega el miércoles por \$479⁹⁹
 Ver más formas de entrega

Retíralo a partir del miércoles en correos y otros puntos por \$409⁹⁹
 Ver en el mapa



Nuevo | 708 vendidos

Te Green Hills Clasico 100 Saquitos 2 Grs En Sobre

\$ 219

El precio por 100 gramos es \$ 10.950

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA **CABAL**
 Más información

Llega hoy por \$259⁹⁹
 Comprando dentro de las próximas 3 h 28 min
 Beneficio Mercado Puntos
 Ver más formas de entrega

Retíralo a partir de mañana en correos y otros puntos por \$359⁹⁹ \$ FULL
 Comprando antes de las 23hs.
 Ver en el mapa



Nuevo | 38 vendidos

Café Cabrales En Saquitos 4 Cajas X 20

\$ 695

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA **CABAL**
 Más información

Llega hoy por \$259⁹⁹
 Comprando dentro de las próximas 2 h 29 min
 Beneficio Mercado Puntos
 Ver más formas de entrega

Retíralo a partir de mañana en correos y otros puntos por \$369⁹⁹
 Comprando antes de las 15hs.
 Ver en el mapa



Nuevo

Quitasarro Fungiplus X5 Litros

\$ 627⁷⁵

El precio por litro es \$ 125⁵⁰

Pagá en 9 cuotas sin interés
VISA **CABAL**
 Más información

Llega entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$569⁹⁹
 Ver más formas de entrega

Retíralo en correo y otros puntos entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$499⁹⁹
 Ver en el mapa

Stock disponible



Nuevo

Bolsón Papel Higiénico Cod 2080

\$ 479

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA **CABAL**
 Más información

Llega entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$569⁹⁹
 Ver más formas de entrega

Retíralo en correo y otros puntos entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$499⁹⁹
 Ver en el mapa

¡Última disponible!



Nuevo

Limpiavidrios X5 Lts. Excelente Calidad

\$ 205⁷⁵

El precio por litro es \$ 41⁵⁰

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA **CABAL**
 Más información

Entrega a acordar con el vendedor
 Villa Lynch, Buenos Aires
 Ver costos de envío

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (4 disponibles)

Comprar ahora



Nuevo | 8 vendidos

Jabón Líquido Baja Espuma (ropa) X 5 Lts Clorquim

\$ 240

El precio por litro es \$ 48

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA **CABAL**
 Más información

Llega el miércoles por \$569⁹⁹
 Ver más formas de entrega

Retíralo a partir del miércoles en correos y otros puntos por \$499⁹⁹
 Ver en el mapa

¡Última disponible!

Comprar ahora



Nuevo | 394 vendidos

Jabón Líquido Para Manos Por 5 Litros Mabrik

★★★★☆ 10 opiniones

\$ 270

El precio por litro es \$ 54

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Llega entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$ 569⁹⁹

Ver más formas de entrega

Retiralo en correo y otros puntos entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$ 499⁹⁹

Ver en el mapa



Nuevo

Aromatizador De Ambientes Y Textil. Bidón 5 Litros

\$ 910

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Llega entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$ 449⁹⁹

Ver más formas de entrega

Retiralo en correo y otros puntos entre el jueves y el miércoles 9 de diciembre por \$ 389⁹⁹

Ver en el mapa

¡Última disponible!



Nuevo | 4 vendidos

Bolsa Negra Residuos 50-x70 Rollo 25u Mayorista 350u Make

\$ 1.560⁴⁸

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Llega hoy por \$ 569⁹⁹

Comprando dentro de la próxima 1 h 30 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Retiralo a partir de mañana en correos y otros puntos por \$ 499⁹⁹

Comprando antes de las 13hs.

Ver en el mapa

Disfrute del agua pura en la comodidad de su hogar, comercio, oficina o empresa.

Llevamos la mejor agua, brindamos excelencia en servicio y atención.

PUREZA, MÁXIMA CALIDAD Y EXCELENTE PRECIOS

Nuestro servicio esta pensado para solucionar integralmente la provisión de agua potable fría o caliente, PURIFICADA.

Nuevo | 3 vendidos

Bidón De Agua 12 Y 20 Lts Dispenser Natural O Dispenser F/c

\$ 170

Pagá en 9 cuotas sin interés

VISA O CABAL

Más información

Entrega a acordar con el vendedor

Lomas Del Mirador, Buenos Aires

Ver costos de envío

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (98 disponibles)

Comprar ahora



Nuevo | 2 vendidos

Alcohol En Gel Premium X5 Litros Caba Y Gba

\$ 700

El precio por litro es \$ 140

Pagá en 9 cuotas sin interés

VISA O CABAL

Más información

Entrega a acordar con el vendedor

Avellaneda, Buenos Aires

Ver costos de envío

Fragancia: Neutra

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (49 disponibles)



Nuevo | 600 vendidos

Shampoo O Enjua Nex Bidon 5 Acido, Neutro, Almendra Colageno

★★★★☆ 12 opiniones

\$ 696

El precio por litro es \$ 139¹¹

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Llega hoy por \$ 259⁹⁹

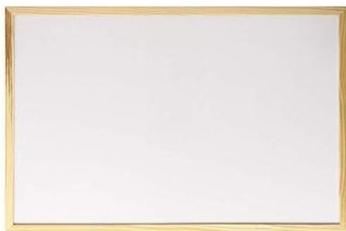
Comprando dentro de las próximas 5 h 10 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Retiralo a partir del miércoles en correos y otros puntos por \$ 499⁹⁹

Ver en el mapa



Nuevo | 448 vendidos

Pizarra Blanca Marco De Madera 90x60

★★★★☆ 15 opiniones

\$ 990

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Envío a todo el país

Conoce los tiempos y las formas de envío.

Calcular cuando llega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Disponible 2 días después de tu compra

Cantidad: 1 unidad (25 disponibles)



Nuevo | 139 vendidos

Dispenser de agua Aquadis 40LB blanco 220V

★★★★☆ 3 opiniones

\$ 17.000

- Dispenser de columna.
- 2 grifos.
- Expende agua caliente y fría.
- Temperatura mínima de 5°C y máxima de 95°C.

Opciones de compra:

2 productos nuevos desde \$17.000



Nuevo

Máquina Expendedora Necta Easy - Nespresso

\$ 75.990

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Envío gratis a todo el país

Paternal, Capital Federal

Ver costos de envío

Color: Negro

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (6 disponibles)

Comprar ahora



Nuevo | 7 vendidos

Silla Iris De Caño De 1 Pulgada, Reforzada

★★★★☆ 1 opinión

\$ 2.317

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Llega el miércoles por \$ 629⁹⁹

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Color De La Estructura: Varios

Color Del Tapizado: Varios

Diseño De La Tela: Varios



Nuevo | 9 vendidos

Mesa De Reuniones Segun Diseño Ote Muebles

\$ 21.900

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Entrega a acordar con el vendedor

Monte, Buenos Aires

Ver costos de envío

Color: Marrón

¡Última disponible!

Comprar ahora



Nuevo | 3 vendidos

Escritorio Orlandi 1233 90cm Sin Cajón Wengue

\$ 2.809

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Entrega a acordar con el vendedor

Elortondo, Santa Fe

Ver costos de envío

Color: Wengue

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (5 disponibles)



Nuevo | 56 vendidos

Mesa De Luz 1 Cajón Maxi- mo Linea Family Caoba 62002

★★★★★ 5 opiniones

\$ 1.773

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Llega entre el miércoles 2 y el miércoles 9 de diciembre por \$1.099pp

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Acabado: Brillante



Nuevo | 7 vendidos

Proyector Led Portatil Wifi Para Oficina, Escuela Uc46

★★★★★ 1 opinión

\$ 16.900

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Llega gratis hoy

Comprando dentro de las próximas 3 h 36 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

¡Última disponible!



Nuevo | 3709 vendidos

Tablet Amazon Fire 7 2019 KF- MUWI 7" 16GB black con memoria RAM 1GB

★★★★★ 344 opiniones

MÁS VENDIDO 4º en Tablets

\$ 7.209

Capacidad: 16 GB

16 GB 32 GB

Color: Black

Sistema operativo: Fire OS 6.3.0.

Con procesador Quad-Core Cortex A-53 de 1.3GHz.

Resolución de pantalla de 1024px x 600px.

Versión: 2019.

Con lector microSD.



TV Kanji KJ-MN320C-30 LED HD 32"

★★★★★ 59 opiniones

- Su resolución es HD.
- Conectá tus dispositivos mediante sus 3 puertos HDMI y su puerto USB.
- Entretenimiento para compartir en familia.

Opciones de compra:
2 productos nuevos desde \$24.000



Nuevo | 21 vendidos

Soporte Tv Fijo Monitor 14 A 42 26 40 32 Pulgadas Noga Lt20

★★★★★ 54 opiniones

\$ 529

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Llega hoy por \$259pp

Comprando dentro de las próximas 2 h 39 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más



Nuevo | 372 vendidos

Sillas Reforzadas Vestidas En Chenille

★★★★★ 13 opiniones

\$ 3.700

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Llega gratis entre el 15 y 17 dic.

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Retiralo gratis en correo y otros puntos entre el 15 y 17 dic.

Beneficio Mercado Puntos

Ver en el mapa

Color De La Estructura: Negro



Nuevo | 16 vendidos

Tarjetas Pvc Cerraduras Banda Magnetica Hotel Cr- 80 Pack 100

\$ 1.899

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Llega mañana por \$419pp \$ FULL

Comprando dentro de las próximas 11 h 41 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Stock disponible



Nuevo | 895 vendidos

Toalla De Piso / Pie De Du- cha Fantasia Hotelera 450 Gr/m2

★★★★★ 13 opiniones

\$ 255

Pagá en hasta 12 cuotas

VISA O CABAL

Más información

Llega mañana por \$399pp \$ FULL

Comprando dentro de las próximas 11 h 42 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más



Nuevo | 147 vendidos
Edredon Acolchado Blanco Madison Hotel Queen Size 2 1/2 Pía

★★★★★ 4 opiniones
\$ 3.599
\$ 3.311⁰⁸ 8% OFF

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA

Llega gratis hoy
Comprando dentro de la próxima 1h 42 min
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más



Nuevo | 81 vendidos
Dispenser Dosificador Shampoo Jabon Baño Detergente Push

★★★★★ 3 opiniones
\$ 649

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA

Llega hoy por \$399⁹⁹
Comprando dentro de la próxima 1h 57 min
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más



Nuevo | 226 vendidos
Cafetera Kanji KJH-CMF0800-S03 negra

★★★★★ 14 opiniones

\$ 2.349
\$ 1.999 14% OFF

- Cafetera de filtro.
- Funcionamiento semi automático.
- Capacidad de 600ml.

Opciones de compra:
9 productos nuevos desde \$1.939



Nuevo | 11 vendidos
X 2 Veladores + Pantallas + Lamparita Moderno Iluminacion

★★★★★ 3 opiniones
\$ 3.680

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA

Llega gratis hoy
Comprando dentro de las próximas 2 h 5 min
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color De La Base: Metal



Nuevo | 504 vendidos
Telefono Fijo Redial Alarma Negro O Blanco

★★★★★ 18 opiniones
\$ 1.299

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA

Llega mañana por \$399⁹⁹ **\$ FULL**
Comprando dentro de las próximas 12 h 9 min
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más



Almohada de Queen House Soft pillow

\$ 403,00

Queen House

- 1 +

AGREGAR AL CARRITO

Medida: 45cm x 70cm.

Composición: Vellon Soft Siliconado

ideal hotel y hogar.

Marca: Queen House

SKU: AL1



Juego de sábanas Percal 144 hilos 100% algodón

\$ 1.745,73

FRACTIKA

Medida: 1 Plaza

Diseño: 07 Blanco

- 1 +

AGREGAR AL CARRITO



Colchón Espuma Arcoiris Super24 (24 kg/m3)

\$ 23.305,67

Arcoiris

Medida de Colchón o Juego: 190x100 cm 190x100 + Box 190x130 + Box 190x130 cm 190x140 cm 190x80 + Box 190x80 cm 190x90 + Box 190x90 cm

- 1 +

AGREGAR AL CARRITO

ATENCIÓN:



Juego de toalla y toallón Calfat 320 gramos 100% algodón

\$ 433,78

Calfat

- 1 +

AGREGAR AL CARRITO

Toalla: Medida 41cm X 65cm

Toallón: Medida: 120cm X 70cm

Composición: 320 gramos, 100% algodón

Marca: Calfat



Cubresommier Microfibr LA BASTILLA
Línea Hotelera | Blanco

\$945

* Seleccioná la medida de la cama que desees:

- Para sommier de 80 cm. x 190 cm.
- Para sommier de 90 cm. x 190 cm.
- Para sommier de 100 cm. x 200 cm.
- Para sommier de 140 cm. x 190 cm.
- Para sommier de 160 cm. x 200 cm.
- Para sommier de 200 cm. x 200 cm.

Cantidad: 1

COMPRAR

Envíos a todo el país: [OCA](#)

Taza de café Tango - Durax

Inicio - DESAYUNOS IDEALES - Tazas y jarras - Taza de café Tango - Durax



\$97

3 cuotas sin interés de \$32,33

VER MEDIOS DE PAGO

- 1 +

AGREGAR AL CARRITO

MEDIOS DE ENVÍO

Tu código postal

CALCULAR

No sé mi código postal