

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Autor/es:

Bovenzo, Bernardita - LU: 1158286

Branchesi, Candela - LU: 1152317

Gallardo, Romina - LU: 1115554

Letizia, Victoria - LU: 1156687

Carrera:

Licenciatura en Turismo y Hotelería

Tutor/es:

Quintana, Gonzalo. Ziporovich, Andres

Año:

2026

Estimado/a estudiante:

La realización y aprobación de un Plan de Negocio Turístico durante el cursado de la asignatura es requisito indispensable para su aprobación. Cada profesor a cargo del curso orientará sobre su elaboración y características.

El Formulario se divide en seis partes principales:

- 1. Definición del negocio**
- 2. Análisis del ambiente de negocios y mercado**
- 3. Plan de Marketing**
- 4. Plan de Operaciones**
- 5. Plan de Recursos Humanos**
- 6. Plan Financiero**

Cada una de las partes está conformada por una serie de temas y preguntas que deben ser respondidas según las características del proyecto. Utilice el espacio que sea necesario a continuación de cada uno de ellos. En otros casos son planillas o tablas que deben ser completadas.

FORMA DE PRESENTACIÓN DEL CADA ENTREGA:

Debe presentarse en Word con:

- Carátula con el logo institucional de UADE, datos de los/as estudiantes (nombre y apellido, número de legajo y año de cursada) y de los docentes, número de grupo.
- Índice.
- Títulos de cada apartado y subtítulos según corresponda, teniendo en cuenta la presente guía de trabajo.
- Deben citarse correctamente las fuentes y la bibliografía utilizada a lo largo de todo el trabajo utilizando normas APA (6ta edición). La bibliografía debe consignarse en cada una de las 3 entregas parciales y de forma completa al final del trabajo.
- El plagio será sancionado de forma inmediata, debiendo el estudiante recurrir la materia sin ninguna posibilidad de reclamo o reconsideración de la situación. Se considera plagio cualquier dato, frase, oración, afirmación o texto no citado correctamente.
- El TIF constará de tres instancias de entrega parcial con nota, que se promediarán con la entrega final y defensa del proyecto

ENTREGAS PARCIALES:

- **1° entrega:**
 - Unidad 1 "Definición del negocio"
 - Unidad 2 "Análisis del ambiente de negocios y mercado"

- **2° entrega:**
 - Unidad 3 "Plan de Marketing"
 - Unidad 4 "Plan de Operaciones"
- **3° entrega:**
 - Unidad 5 "Plan de Recursos Humanos"
 - Unidad 6 "Plan Financiero"

IMPORTANTE:

- Es posible que no todas las preguntas y/o consignas sean aplicables al proyecto presentado; se deberá analizar su aplicación en cada caso o bien su adaptación. En el transcurso de la materia, se analizarán materiales específicos para los distintos tipos de proyectos.
- Toda otra información que se desee presentar deberá hacerse a través de un Anexo

Abstract

El presente Trabajo de Investigación Final (TIF) desarrolla el Plan de Negocio de Servora, un emprendimiento tecnológico orientado al sector hotelero que consiste en una web app de concierge digital dirigida a hoteles 4 y 5 estrellas y hoteles boutique de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La propuesta busca centralizar la comunicación entre el hotel y sus huéspedes, permitiendo gestionar solicitudes, reservas de servicios internos y experiencias adicionales desde una única plataforma accesible por QR o link, sin necesidad de descargar aplicaciones.

El análisis del entorno de negocios (PESTAL y turístico) y del escenario competitivo, contrastado con plataformas internacionales como Duve, Actabl, Canary Technologies, HiJiffy, Vico Manager y Concierge Friend, permitió identificar una oportunidad de mercado en Argentina: la falta de herramientas locales, simples y adaptadas a hoteles de categoría media y boutique, que actualmente gestionan la atención al huésped mediante procesos manuales o canales informales como WhatsApp.

A partir de este diagnóstico se definió un modelo de negocio B2B basado en una suscripción mensual escalonada en tres planes (Básico, Profesional y Premium), complementado con un fee de implementación, servicios opcionales de personalización y una comisión por upselling. Se desarrollaron asimismo la identidad de marca, el plan de marketing y comunicación, el flujograma de procesos front y back, la estructura organizacional y de recursos humanos, y el plan financiero a tres años, financiado en su totalidad con capital propio de las cuatro socias fundadoras.

El trabajo concluye que Servora se posiciona como una solución intermedia entre las plataformas internacionales de alto costo y complejidad y la gestión manual predominante en el mercado local, aportando valor tanto a los hoteles —mediante eficiencia operativa y nuevas fuentes de ingresos— como a los huéspedes, mediante una experiencia digital ágil y personalizada.

Palabras clave: concierge digital, hotelería, transformación digital, SaaS B2B, experiencia del huésped, upselling.

Abstract (English version)

This Final Research Project (TIF) develops the Business Plan for Servora, a technology venture aimed at the hospitality industry, consisting of a digital concierge web app designed for 4- and 5-star hotels and boutique hotels in the City of Buenos Aires. The proposal seeks to centralize communication between hotels and their guests, enabling the management of requests, internal service bookings, and additional experiences through a single platform accessible via QR code or direct link, with no app download required.

The analysis of the business environment (PESTEL and tourism-specific factors) and the competitive landscape, benchmarked against international platforms such as Duve, Actabl, Canary Technologies, HiJiffy, Vico Manager, and Concierge Friend, revealed a market opportunity in Argentina: the absence of local, simple, and adaptable tools for mid-tier and boutique hotels, which currently manage guest service through manual processes or informal channels such as WhatsApp.

Based on this diagnosis, a B2B business model was defined around a tiered monthly subscription (Basic, Professional, and Premium plans), complemented by a one-time implementation fee, optional customization services, and a commission on upselling. The project also includes the development of the brand identity, the marketing and communication plan, front- and back-office process flowcharts, the organizational and human resources structure, and a three-year financial plan, fully self-funded by the four founding partners.

The study concludes that Servora is positioned as an intermediate solution between costly, complex international platforms and the manual management still prevalent in the local market, delivering value both to hotels—through operational efficiency and new revenue streams—and to guests, through an agile and personalized digital experience.

Keywords: digital concierge, hospitality, digital transformation, B2B SaaS, guest experience, upselling.

Índice

Abstract.....	3
Abstract (English version).....	4
1.1. Análisis de las oportunidades de negocio.....	7
1.1.1. Análisis del escenario. Describir las oportunidades detectadas.....	7
1.1.2. Haga una proyección de este escenario en el corto y mediano plazo.....	10
1.2. Desarrollen la idea de negocio de la que parten junto con el/los producto/s o servicio/s a ofertar.....	11
1.3. Localización (NO APLICA).....	13
1.4. ¿Cuál es la forma jurídica que mejor se adapta a sus necesidades y a las de su negocio? Explicar sus ventajas frente a otras alternativas y de qué forma se lleva a cabo la inscripción y registro de esa sociedad.....	13
1.5. ¿Qué procedimientos requiere para habilitar su empresa? Desarrolle los mecanismos para habilitar el emprendimiento y, si fuera un proyecto hotelero, la forma de categorización. Contemple los aspectos legales, impositivos, turísticos, entre otros que atañen a su actividad.....	15
2.1 Caracterice el entorno de negocios del sector donde la empresa operará.....	19
2.1.1 Análisis PESTAL y Turístico.....	19
2.1.1. Empresas oferentes existentes o potenciales.....	21
2.1.2. Realice un análisis del escenario competitivo, analizando su idea de negocio en función a los competidores previamente identificados y del mercado donde operará el emprendimiento.....	24
2.2. Entrevista a referentes.....	26
2.2.1. Entrevista.....	26
3.1. Selección de segmentos a operar.....	30
3.1.1. Describa en detalle el perfil del/los segmentos a los cuáles direccionará su oferta..	30
3.1.2. Buyer persona.....	33
3.1.3. Posicionamiento.....	37
3.2. Objetivos comerciales previstos.....	39
3.2.1. Establezca 3 (tres) objetivos comerciales de su empresa a corto plazo y otros 3 (tres) a mediano/largo plazo.....	39
3.3. Producto.....	40
3.4. El precio.....	40
3.4.1. Primera aproximación al precio.....	40
3.4.2. Describa la necesidad que satisface/problema que resuelve la propuesta de su empresa.....	46
3.5. Comunicación.....	47
3.5.1. Manual e Imagen de marca.....	47
3.5.2. Plan de comunicación.....	51
3.5.3. Desarrollo de plataforma.....	54
3.6. Comercialización.....	57
3.6.1. Sistema y canales de comercialización.....	57
4.1. Procesos: El sistema de prestación de servicio.....	63

4.1.1. Flujograma.....	63
4.1.2. Recursos necesarios.....	64
4.2. Identifique y desarrolle 5 (cinco) posibles operaciones “críticas” que demandarán una mayor atención.....	67
4.3. Sistema de calidad de servicio.....	69
5.1. Recursos Humanos.....	73
5.1.1. Realice un organigrama incluyendo a todos los empleados, niveles gerenciales y propietarios, con roles definidos, identificando también al personal externo de forma diferenciada.....	73
5.1.2. Plantilla de empleados.....	73
5.1.3. Plan de capacitación para el personal.....	76
5.1.4. ¿Qué fuente de reclutamiento considera más adecuada?.....	81
6.1. Detalle de inversión y cotización.....	83
6.2. Detalle de Financiación.....	83
6.3. Curva de estacionalidad de destino (no aplica).....	83
6.4. Estimación de ventas.....	83
6.5. Sueldos y cargas sociales.....	83
6.6. Cash Flow.....	83
ANEXO – PLAN FINANCIERO.....	84
6.1. Detalle de inversión y cotización.....	84
6.2. Detalle de financiación.....	85
6.4. Estimación de ventas.....	86
6.5. Sueldos y cargas sociales.....	87
6.6. Cash Flow.....	87
Referencias Bibliográficas.....	88

Unidad 1 - Idea de negocio

1.1. Análisis de las oportunidades de negocio

1.1.1. Análisis del escenario. Describir las oportunidades detectadas.

Incluir en este análisis, la investigación del mercado objetivo de manera "Macro". Más adelante analizaremos el público objetivo final (Microsegmentación).

() Recuerden incluir datos estadísticos, infografías, encuestas a miembros informantes, indicadores, etc. que sirvan para analizar el escenario de oportunidades y el análisis que les permite sacar conclusiones*

Notamos que, en el contexto actual del turismo en Argentina, existe una creciente necesidad por parte de los huéspedes de vivir experiencias más ágiles, personalizadas e inmediatas, mientras que muchos establecimientos hoteleros todavía operan con modelos tradicionales que no logran responder completamente a estas nuevas expectativas. A partir de esto, entendemos que una de las principales oportunidades del mercado se encuentra en la posibilidad de colocar verdaderamente al cliente en el centro de la experiencia hotelera, ofreciendo un servicio más adaptado a sus preferencias, hábitos y necesidades específicas.¹

En este sentido, consideramos que la personalización representa uno de los aspectos más relevantes dentro de la evolución de la hotelería. Actualmente, el huésped ya no busca únicamente alojamiento, sino experiencias que se ajusten a sus intereses y que simplifiquen su estadía.² La posibilidad de acceder rápidamente a información útil, recibir recomendaciones acordes a su perfil y gestionar servicios desde su propio dispositivo genera una experiencia más cómoda, autónoma y satisfactoria. Desde nuestra perspectiva, esta necesidad responde a un cambio en el comportamiento del consumidor turístico, cada vez más habituado a entornos digitales personalizados en otros ámbitos de su vida cotidiana.³

Frente a este escenario, identificamos que muchos establecimientos hoteleros en Argentina todavía trabajan con procesos manuales o con sistemas poco integrados, lo que genera dificultades tanto para el huésped como para la gestión interna del

¹ UN Tourism. Digital Transformation. <https://www.untourism.int/digital-transformation>

² Instituto Tecnológico Hotelero de Argentina (ITH). Informe de innovación hotelera. https://ithargentina.com.ar/archivos/715_IMHO_Octubre_-_Noviembre.pdf

³ ON24. Cambios en las preferencias de los huéspedes. <https://www.on24.com.ar/vida-ocio/cambios-en-las-preferencias-de-los-huespedes-de-hotel/>

hotel.⁴ Según los análisis de Omnibees y del Instituto Tecnológico Hotelero de Argentina (ITH), la falta de digitalización puede derivar en pérdida de tiempo operativo, errores en reservas, demoras en la atención y menor capacidad para aprovechar oportunidades comerciales. Además, estos procesos tradicionales suelen depender exclusivamente de la disponibilidad del personal, lo que limita la continuidad del servicio y la capacidad de respuesta inmediata.

A partir de esto, entendemos que las herramientas digitales surgen como una solución concreta frente a problemáticas operativas y comerciales que hoy afectan al sector hotelero. A diferencia del recurso humano, una herramienta digital permite brindar información y asistencia de manera continua, inmediata y simultánea a múltiples huéspedes, funcionando las 24 horas del día sin depender de la disponibilidad física del personal. Esto no implica reemplazar el factor humano, sino complementar y descentralizar tareas operativas que consumen tiempo y recursos, permitiendo que el personal pueda enfocarse en funciones de mayor valor agregado, como la atención personalizada, la resolución de situaciones complejas o la generación de vínculos más cercanos con el huésped.

Asimismo, observamos que la digitalización no solo responde a una necesidad operativa, sino también a una necesidad comercial vinculada a la rentabilidad y al revenue management. En este sentido, identificamos una oportunidad importante en la implementación de estrategias de cross-selling y upselling. Actualmente, muchas oportunidades de venta adicional se pierden porque dependen exclusivamente de la interacción presencial entre el huésped y el recepcionista, la cual suele ser limitada en tiempo y disponibilidad. En cambio, una herramienta digital que centraliza información y permanece activa durante toda la estadía permite ofrecer servicios complementarios, upgrades o experiencias adicionales de manera constante y estratégica, aumentando las posibilidades de conversión.

Por ejemplo, a través de una plataforma digital, el huésped puede recibir recomendaciones automáticas sobre upgrades de habitación, servicios de spa, traslados, gastronomía o actividades turísticas en distintos momentos de su viaje.

Esto permite maximizar ingresos sin incrementar significativamente la carga operativa del hotel. Además, el acceso a datos en tiempo real posibilita adaptar las ofertas según el comportamiento y preferencias del cliente, optimizando así la rentabilidad y mejorando simultáneamente la experiencia del huésped.

Si analizamos el escenario desde una perspectiva más amplia, observamos que la digitalización ya no constituye únicamente una tendencia, sino una condición necesaria para la competitividad dentro de la industria hotelera. Tal como se plantea

⁴ Perfil. Crisis hotelera en CABA.

<https://www.perfil.com/noticias/canal-e/crisis-hotelera-en-caba-turismo-en-baja-servicios-por-las-nubes-y-ocupacion-floja.phtml>

en el informe del Instituto Tecnológico Hotelero de Argentina (ITH), la forma en que los huéspedes planifican, reservan y viven sus viajes cambió radicalmente en los últimos años debido al avance de los dispositivos móviles y las nuevas tecnologías. En este contexto, la tecnología no solo transforma procesos internos, sino que redefine el vínculo entre el hotel y el huésped, generando expectativas cada vez mayores en términos de inmediatez, autonomía y eficiencia.

En relación con los recursos humanos, consideramos que la digitalización permite una optimización significativa al automatizar tareas repetitivas, como consultas frecuentes, solicitudes básicas o gestión de información, reduciendo tiempos operativos y minimizando errores. Esto genera una mejora tanto en la eficiencia interna como en la calidad percibida por el huésped. Desde esta perspectiva, entendemos que la tecnología no sustituye al servicio humano, sino que lo potencia, ya que libera tiempo operativo y permite que el personal se enfoque en tareas más estratégicas y humanas.

A su vez, a partir del análisis de fuentes del sector como el informe del Instituto Tecnológico Hotelero de Argentina y los aportes de Omnibees⁵, observamos una tendencia clara hacia la digitalización de la experiencia hotelera, lo cual coincide con los resultados obtenidos en encuestas exploratorias realizadas durante la investigación. En este sentido, identificamos una creciente preferencia por la comunicación digital con el hotel, la autogestión de la estadía y las experiencias personalizadas. Estas percepciones se ven respaldadas por datos del sector que indican que más del 70% de los viajeros utiliza dispositivos móviles durante su viaje para interactuar, buscar información o gestionar servicios, mientras que una proporción significativa de huéspedes valora la posibilidad de acceder a recomendaciones automatizadas y soluciones inmediatas.

En síntesis, consideramos que el escenario actual presenta una combinación de factores que favorecen la implementación de herramientas digitales dentro de la hotelería argentina. Por un lado, existe una demanda creciente de experiencias más inteligentes, personalizadas y eficientes; por otro, muchos establecimientos todavía no han incorporado plenamente soluciones tecnológicas integradas. Esta brecha representa una oportunidad concreta de innovación y crecimiento. Desde nuestra perspectiva, una herramienta digital de concierge no solo mejora la experiencia del huésped, sino que también permite descentralizar tareas, optimizar recursos, reducir costos operativos⁶, maximizar ingresos mediante estrategias de revenue management y fortalecer la competitividad de los hoteles en un entorno cada vez más dinámico y exigente.

⁵ Omnibees. *Adopción de tecnologías en hotelería*.

<https://omnibees.com/es/distribucion-es/por-que-la-adopcion-de-nuevas-tecnologias-puede-mejorar-el-...>

⁶ InfoHotelera. *Salarios en turismo 2026*.

<https://infohotelera.com.ar/cuanto-cobra-un-empleado-de-turismo-en-enero-2026-el-salario-que-cobra/>

1.1.2. Haga una proyección de este escenario en el corto y mediano plazo.

() Si a su criterio se operarán cambios relevantes realice una sintética descripción de cómo esto afectaría al campo de negocios en que operará su empresa.*

En el corto plazo (1 a 2 años), se proyecta un crecimiento sostenido de la demanda de experiencias hoteleras más personalizadas, ágiles y eficientes. Este escenario se encuentra impulsado por huéspedes cada vez más familiarizados con entornos digitales y acostumbrados a recibir servicios adaptados a sus preferencias en distintos ámbitos de consumo.⁷ En consecuencia, la personalización deja de percibirse únicamente como un diferencial y comienza a consolidarse como una expectativa cada vez más presente dentro de la experiencia hotelera.⁸

En este contexto, la capacidad de adaptar servicios, recomendaciones y comunicaciones según las características de cada huésped adquiere una relevancia creciente. La tendencia hacia experiencias más individualizadas responde a cambios más profundos en los hábitos de consumo, donde los usuarios valoran especialmente la inmediatez, la autonomía y la posibilidad de acceder rápidamente a información o servicios relevantes para su estadía.⁹ Debido a esto, la personalización presenta una proyección favorable y sostenible en el tiempo, ya que responde directamente a necesidades que continúan fortaleciéndose dentro del mercado turístico.

Por otro lado, la optimización de recursos también se proyecta como uno de los ejes más importantes dentro de la evolución del sector hotelero. Frente a un contexto donde los establecimientos buscan mejorar su eficiencia operativa y reducir costos sin afectar la calidad del servicio, la automatización de determinadas tareas comienza a adquirir un rol cada vez más relevante. Procesos repetitivos, consultas frecuentes o gestiones operativas simples tienden progresivamente a digitalizarse con el objetivo de reducir tiempos, minimizar errores y mejorar la organización interna.¹⁰

Esta tendencia no implica una sustitución del factor humano, sino una reorganización de funciones. En este sentido, el personal hotelero tenderá a concentrarse cada vez más en tareas vinculadas a la atención personalizada, la resolución de situaciones complejas y la generación de experiencias de mayor valor

⁷ Oracle Hospitality. Hospitality Industry Trends 2025. <https://www.oracle.com/hospitality/>

⁸ Deloitte. Travel and Hospitality Industry Outlook. <https://www2.deloitte.com/global/en/industries/consumer/transportation-hospitality.html>

⁹ Google & Phocuswright. Travel Insights Report. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en/industries/travel/>

¹⁰ McKinsey & Company. *The Future of Travel*. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure>

para el huésped. Por este motivo, la optimización de recursos puede entenderse como una transformación estructural dentro de la hotelería y no como una necesidad circunstancial o pasajera.

En relación con la rentabilidad, las estrategias de cross-selling y upselling también muestran una proyección de crecimiento sostenida en el corto y mediano plazo. La necesidad de maximizar ingresos por huésped lleva a los hoteles a buscar nuevas formas de ofrecer servicios adicionales, upgrades o experiencias complementarias durante toda la estadía. En este escenario, la posibilidad de mantener una interacción constante con el huésped incrementa las oportunidades de conversión comercial y permite generar ingresos adicionales sin aumentar proporcionalmente los costos operativos.

A diferencia de los modelos tradicionales, donde estas acciones dependen exclusivamente del contacto presencial y de la disponibilidad del personal, las nuevas dinámicas del sector tienden hacia modelos más automatizados y permanentes, capaces de ofrecer información y servicios en distintos momentos de la experiencia turística. Esto se relaciona directamente con estrategias de revenue management, donde el objetivo principal es optimizar la rentabilidad y aumentar el valor generado por cada cliente.

En el mediano plazo (3 a 5 años), se espera que estos procesos se profundicen aún más dentro del sector hotelero. La personalización tenderá a ser cada vez más precisa y relevante, mientras que la optimización operativa y la automatización continuarán expandiéndose como respuesta a la necesidad de mejorar simultáneamente la experiencia del huésped y la eficiencia interna de los establecimientos.

Asimismo, la creciente competencia dentro de la industria turística probablemente intensifique la necesidad de diferenciarse mediante experiencias más eficientes, dinámicas y centradas en el cliente. En consecuencia, tanto la personalización como la optimización de recursos y las estrategias orientadas a maximizar ingresos muestran características que permiten proyectarlas como transformaciones sostenibles y permanentes dentro del sector hotelero, más que como tendencias temporales vinculadas únicamente a un contexto específico.

1.2. Desarrollen la idea de negocio de la que parten junto con el/los producto/s o servicio/s a ofertar

() En forma sintética; haga sólo referencia a las características generales y distintivas, se ampliará en la Unidad 4.*

La idea de negocio consiste en el desarrollo de un sistema ejecutado en una web app de concierge digital orientada a hoteles 4 y 5 estrellas, así como hoteles boutique en Argentina, con el objetivo de optimizar la experiencia del huésped y mejorar la eficiencia operativa del establecimiento. Esta solución tecnológica permitirá centralizar la comunicación entre el hotel y sus huéspedes, facilitando el acceso a servicios, información y experiencias desde una plataforma digital de manera ágil, intuitiva y personalizada.

El modelo de negocio se basa en un esquema B2B mediante una suscripción mensual, a la cual se suma un pago inicial por instalación, configuración y personalización de la plataforma según las características y necesidades de cada hotel. Este proceso incluye la adaptación del contenido (servicios, recomendaciones, identidad de marca), la integración con sistemas existentes del hotel cuando sea necesario, y la capacitación del personal para el correcto uso de la herramienta.

Entre las características distintivas del servicio se destacan la personalización de la experiencia del huésped, la disponibilidad en múltiples idiomas, la automatización de respuestas y solicitudes frecuentes, y la posibilidad de gestionar servicios internos y externos desde una única plataforma. A diferencia de un sistema tradicional, la herramienta permite mantener una interacción constante con el huésped antes, durante y después de su estadía, generando una experiencia más dinámica y eficiente.

Dentro de la plataforma, el huésped podrá realizar distintas acciones de manera autónoma e inmediata. Por ejemplo, podrá consultar horarios y servicios del hotel, solicitar room service, reservar un turno en el spa, solicitar late check-out o upgrades de habitación, así como resolver dudas frecuentes sin necesidad de comunicarse telefónicamente con recepción. Asimismo, el sistema contará con un chatbot inteligente disponible las 24 horas, capaz de responder consultas frecuentes de forma automática y derivar solicitudes más complejas al personal correspondiente cuando sea necesario.

Otro aspecto relevante será el sistema de notificaciones inteligentes y personalizadas. A partir de la información brindada por el huésped durante la reserva o durante su interacción con la plataforma, el sistema podrá generar recomendaciones y sugerencias adaptadas a sus intereses y comportamientos. Por ejemplo, si un huésped manifiesta interés por experiencias gastronómicas, el sistema podrá recomendar restaurantes asociados o promociones especiales dentro del hotel. Del mismo modo, si el huésped viaja por motivos de descanso, podrá recibir sugerencias relacionadas con spa, masajes o actividades de relajación. Estas notificaciones permitirán generar una comunicación más proactiva y personalizada, mejorando la experiencia general y aumentando las posibilidades de contratación de servicios adicionales.

En este sentido, el valor para los hoteles no se limita únicamente a la incorporación de tecnología, sino también a la posibilidad de optimizar procesos operativos, descentralizar tareas repetitivas y generar nuevas oportunidades de ingresos mediante estrategias de cross-selling y upselling. Al mantener un canal de comunicación activo durante toda la estadía, el hotel puede ofrecer servicios complementarios de manera constante y estratégica, algo que muchas veces no sucede exclusivamente a través de la interacción presencial con el personal. Esto permite maximizar ingresos sin incrementar significativamente la carga operativa del establecimiento.

A su vez, la plataforma funciona como un complemento del servicio humano tradicional y no como un reemplazo. La automatización de determinadas tareas permite liberar tiempo operativo para que el personal pueda enfocarse en situaciones de mayor complejidad y en una atención más personalizada. De esta manera, el hotel logra combinar eficiencia tecnológica con calidad humana en el servicio.

En síntesis, se trata de una solución digital flexible y adaptable, que responde a las nuevas tendencias del sector hotelero, aportando valor tanto al huésped como al establecimiento mediante una experiencia más personalizada, eficiente y conectada.

1.3. Localización (NO APLICA)

1.4. ¿Cuál es la forma jurídica que mejor se adapta a sus necesidades y a las de su negocio? Explicar sus ventajas frente a otras alternativas y de qué forma se lleva a cabo la inscripción y registro de esa sociedad.

() Incluya en qué organismo se tramita, el costo que tiene, los tiempos que conlleva, entre otros factores.*

Para el desarrollo de una web app de concierge digital orientada a hoteles, la forma jurídica que mejor se adapta es la Sociedad por Acciones Simplificada¹¹, ya que se trata de un modelo empresarial moderno, flexible y especialmente adecuado para emprendimientos tecnológicos y digitales. Esta sociedad permite iniciar actividades de manera ágil, con menor carga administrativa y con mayor capacidad de adaptación en comparación con otras más tradicionales.

Una de las principales ventajas de la SAS es la posibilidad de constituirse con uno o más socios, con un capital mínimo accesible y mediante un proceso mayormente

¹¹ Ley N.º 27.349 – Apoyo al Capital Emprendedor (creación de la SAS).
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27349-273567>

digital¹². En Argentina, el trámite se realiza ante la Inspección General de Justicia o el organismo correspondiente en cada provincia, lo que permite reducir significativamente los tiempos de inscripción¹³. A diferencia de otras sociedades que requieren procesos más extensos y presenciales, la SAS facilita el inicio de actividades comerciales en un plazo breve.

Asimismo, esta forma jurídica ofrece responsabilidad limitada, lo que implica que los socios no responden con su patrimonio personal ante deudas de la empresa, sino únicamente con el capital aportado. Esta característica resulta fundamental en emprendimientos, donde pueden existir riesgos asociados a la inversión inicial y al desarrollo tecnológico.

Otra ventaja relevante es la flexibilidad en su organización interna, ya que no exige estructuras administrativas complejas ni órganos obligatorios, lo que simplifica la gestión y la toma de decisiones. Esto la convierte en una opción ideal para proyectos en etapa inicial, donde se requiere dinamismo y capacidad de adaptación al mercado. Además, la SAS permite incorporar nuevos socios o inversores de manera sencilla mediante la emisión de acciones, lo cual favorece la escalabilidad del negocio y su crecimiento futuro.

En comparación con otras formas jurídicas, como la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), la SAS presenta mayor facilidad para la transferencia de participaciones y la incorporación de nuevos socios. Por su parte, la Sociedad Anónima (SA), si bien es adecuada para grandes empresas, implica mayores costos, requisitos legales más exigentes y una estructura más rígida, lo que la vuelve menos conveniente para este tipo de emprendimientos en fase inicial.

En cuanto al proceso de inscripción y registro, el mismo comprende una serie de pasos administrativos. En primer lugar, se realiza la reserva del nombre de la sociedad. Luego, se procede a la redacción del estatuto social, en el cual se establecen los aspectos fundamentales, como la denominación, el objeto social en este caso, el desarrollo de una webapp de concierge digital, el capital inicial, el domicilio legal, los datos de los socios y la forma de administración. Posteriormente, se lleva a cabo la constitución mediante firma digital y la inscripción ante el organismo correspondiente. Una vez registrada la sociedad, se tramita la obtención de la CUIT ante la Administración Federal de Ingresos Públicos, lo que permite dar de alta la actividad impositiva y comenzar a operar formalmente¹⁴.

¹² Guía oficial para la constitución de una SAS en Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/afianzar/sas>

¹³ Inspección General de Justicia (IGJ) – Constitución de sociedades.
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/igj>

¹⁴ Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) – Inscripción y obtención de CUIT.
<https://www.afip.gob.ar/inscripcion/>

El tiempo de constitución puede variar según la jurisdicción, pero generalmente se sitúa entre 24 horas y 10 días hábiles. En cuanto a los costos, la SAS es una de las opciones más accesibles, ya que incluye únicamente tasas administrativas, publicación en el Boletín Oficial y, en algunos casos, honorarios profesionales.

Finalmente, en relación con la locación, este tipo de emprendimiento no requiere inicialmente un espacio físico de atención al público, ya que puede operar de manera remota. No obstante, es obligatorio establecer un domicilio legal para la sociedad, el cual será declarado en el estatuto y utilizado a efectos administrativos y fiscales.

1.5. ¿Qué procedimientos requiere para habilitar su empresa? Desarrolle los mecanismos para habilitar el emprendimiento y, si fuera un proyecto hotelero, la forma de categorización. Contemple los aspectos legales, impositivos, turísticos, entre otros que atañen a su actividad.

() Localización acorde con las normas urbanísticas, licencias varias, autorizaciones administrativas, entre otras. Identifique el marco normativo que regula su actividad tanto a nivel local (municipios), provincial y nacional.*

Desarrolle cuáles son los procedimientos correspondientes para hacer todas las habilitaciones pertinentes, incluyendo los organismos donde deben hacerse los trámites y links a páginas Web de dichos organismos.

Para el desarrollo del emprendimiento propuesto, consistente en una plataforma digital de concierge destinada a establecimientos hoteleros, resulta necesario cumplir con una serie de procedimientos legales, administrativos, impositivos y tecnológicos que permitan la correcta habilitación y funcionamiento de la empresa dentro del marco normativo vigente en la República Argentina y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Nuestra actividad principal corresponde al desarrollo y comercialización de servicios tecnológicos aplicados al sector turístico, por lo que no requiere categorización hotelera propia, ya que la empresa no prestará servicios de alojamiento directamente.

El modelo de negocio se encuentra regulado por un conjunto de normas que operan en distintos niveles jurisdiccionales. A nivel nacional, la actividad se encuentra comprendida dentro del régimen de sociedades comerciales establecido por la Ley N.º 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor, que regula la constitución y funcionamiento de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).¹⁵

¹⁵ Ley N.º 27.349 – Apoyo al Capital Emprendedor (creación de la SAS).
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27349-273567>

En primer lugar, se deberá realizar la constitución legal de la sociedad ante la Inspección General de Justicia (IGJ)¹⁶ o el organismo correspondiente según la jurisdicción. Este trámite incluye la reserva del nombre de la sociedad, la redacción del estatuto social, la presentación del contrato constitutivo y la inscripción en el registro público, lo cual permite obtener la personería jurídica y habilita a la empresa para operar legalmente.

Una vez constituida la sociedad, se deberán cumplir las disposiciones establecidas por la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA)¹⁷ en materia impositiva y fiscal. Este procedimiento incluye la obtención de la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT), el alta en impuestos nacionales, la inscripción en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y en el Impuesto a las Ganancias, así como el alta en el régimen de seguridad social en caso de contar con empleados.

Posteriormente, la empresa deberá inscribirse en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos, correspondiente a la jurisdicción donde desarrollará su actividad. En el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, este trámite se realiza ante la Administración Gubernamental de Ingresos Públicos (AGIP).¹⁸ El procedimiento incluye el alta en el impuesto, la selección del régimen impositivo correspondiente y la presentación de declaraciones juradas periódicas.

También resulta aplicable la Ley N.º 25.326 de Protección de Datos Personales¹⁹, debido a que la plataforma digital recopilará y gestionará datos personales de los usuarios, tales como nombres, preferencias, historial de solicitudes y datos de contacto. Esta normativa establece obligaciones relacionadas con la confidencialidad, almacenamiento seguro y uso responsable de la información, por lo que la empresa deberá implementar mecanismos de seguridad adecuados y políticas de privacidad que garanticen la protección de los datos personales.

Dado que la plataforma digital gestionará datos personales de usuarios, será necesario cumplir con la normativa vigente en materia de protección de datos personales, registrando las bases de datos correspondientes ante la Agencia de Acceso a la Información Pública²⁰. Este procedimiento incluye el registro de la base de datos, la declaración del tipo de información almacenada y la implementación de políticas de seguridad informática.

¹⁶ Inspección General de Justicia (IGJ) – Constitución de sociedades.

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/igi>

¹⁷ Administración Federal de Ingresos Públicos (ARCA) – Inscripción, CUIT e impuestos.

<https://www.afip.gob.ar>

¹⁸ Administración Gubernamental de Ingresos Públicos (AGIP) – Ingresos Brutos CABA.

<https://www.agip.gob.ar>

¹⁹ Ley N.º 25.326 – Protección de Datos Personales.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790>

²⁰ Agencia de Acceso a la Información Pública – Registro de bases de datos.

<https://www.argentina.gob.ar/aaip>

Asimismo, se recomienda registrar tanto el dominio como el nombre y logotipo de la empresa ante el Network Information Center Argentina (NIC)²¹ y el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI)²² y , con el objetivo de proteger la identidad comercial del emprendimiento y evitar el uso indebido por parte de terceros. Este procedimiento incluye la solicitud de registro de marca, la evaluación de disponibilidad, la publicación en el boletín oficial y el otorgamiento del título de marca.

Desde el punto de vista tecnológico, el sistema deberá contar con mecanismos que garanticen la seguridad y confiabilidad de la información. En este sentido, será necesaria la implementación de un certificado de seguridad SSL/TLS (Secure Sockets Layer / Transport Layer Security), el cual permite cifrar la información transmitida entre el servidor y los dispositivos de los usuarios, evitando posibles vulnerabilidades informáticas. Para el presente emprendimiento, se considera adecuado utilizar un certificado con validación de organización (OV), ya que ofrece un nivel de seguridad apropiado para plataformas empresariales que gestionan datos personales y operativos.

Asimismo, la plataforma deberá alojarse en servidores seguros mediante servicios de hosting en la nube, lo que permitirá asegurar la disponibilidad continua del sistema y la protección de la información almacenada. Este tipo de infraestructura tecnológica facilita la realización de copias de seguridad automáticas y reduce el riesgo de pérdida de datos, contribuyendo a la continuidad operativa del servicio. Adicionalmente, se recomienda la implementación de mecanismos de autenticación segura mediante usuario y contraseña, así como controles de acceso diferenciados según el tipo de usuario, permitiendo restringir el acceso a determinadas funciones del sistema.

En relación con los aspectos turísticos, es importante destacar que el emprendimiento no operará como establecimiento hotelero ni prestará servicios directos de alojamiento, por lo que no requiere categorización hotelera propia. Sin embargo, en caso de establecer acuerdos comerciales con agencias o comercializar servicios turísticos directamente, podría ser necesaria la inscripción en el Registro de Agentes de Viajes dependiente del Ministerio de Turismo de la Nación.²³

En caso de que el emprendimiento evolucionara en el futuro hacia la operación directa de servicios hoteleros, sería necesario cumplir con el sistema de categorización hotelera correspondiente a la jurisdicción en la que se establezca el

²¹ Network Information Center Argentina (NIC Argentina) – Registro de dominios.

<https://nic.ar>

²² Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) – Registro de marca.

<https://www.argentina.gob.ar/inpi>

²³ Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina – Registro de Agencias de Viajes.

<https://www.argentina.gob.ar/turismo>

establecimiento, el cual se basa en criterios como infraestructura, cantidad de habitaciones, servicios ofrecidos, nivel de calidad, condiciones de seguridad y accesibilidad, bajo regulación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires²⁴ y el ente turístico correspondiente.

²⁴ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires – Habilitaciones comerciales y normativa urbana.
<https://www.buenosaires.gob.ar>

Unidad 2 - Análisis del ambiente de negocios y mercado

2.1 Caracterice el entorno de negocios del sector donde la empresa operará

2.1.1 Análisis PESTAL y Turístico

Efectúe una descripción del entorno de negocio actual. Tome de referencia el modelo PESTAL (político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental, legal) e incluya el aspecto TURÍSTICO.

Analice todos los elementos que considere relevantes y su vinculación con la idea de negocio (de qué forma los hechos descriptos influyen positiva o negativamente sobre su proyecto)

PESTAL	
Factor	Descripción del entorno e impacto en el proyecto
<i>Político</i>	El entorno político en Argentina influye de manera directa en el desarrollo del sector turístico y en la incorporación de nuevas tecnologías dentro de los establecimientos hoteleros. Durante 2025, el Estado continuó impulsando políticas vinculadas a la economía del conocimiento, la innovación y la transformación digital, favoreciendo el crecimiento de empresas tecnológicas y soluciones digitales aplicadas a distintos sectores económicos, entre ellos el turismo y la hotelería. En este contexto, continúan vigentes iniciativas relacionadas con la Ley de Economía del Conocimiento (Ley N.º 27.506), orientadas a incentivar actividades vinculadas al software, servicios digitales e innovación tecnológica mediante beneficios fiscales y estímulos a la inversión. Esto genera un escenario positivo para el desarrollo de herramientas digitales aplicadas a la hotelería, ya que promueve un ecosistema más favorable para emprendimientos tecnológicos y soluciones de transformación digital. Por otro lado, el turismo continúa siendo considerado una actividad estratégica para la generación de divisas y el desarrollo económico nacional. Durante 2025, el turismo receptivo internacional mantiene relevancia dentro del sector hotelero, especialmente en establecimientos orientados a segmentos medios-altos y altos, donde los huéspedes presentan mayores expectativas en términos de calidad de servicio, personalización y digitalización de la experiencia. ²⁵
<i>Económico</i>	El contexto económico argentino presenta variaciones importantes que impactan directamente en el funcionamiento del sector hotelero y turístico. Durante 2023, se registraron aproximadamente 33,8 millones de turistas viajando dentro del país, lo que representó un incremento del 4,6% en comparación con 2022. Este crecimiento también se reflejó en un aumento del gasto turístico, que tuvo una suba interanual del 12,4%. ²⁶ No obstante, hacia 2024, algunos indicadores mostraron una reducción en la actividad hotelera. La cantidad de turistas alojados en establecimientos turísticos pasó de

²⁵ Estadísticas turismo internacional – INDEC
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-22-76>

²⁶ Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH) – INDEC <https://www.indec.gob.ar>

	aproximadamente 20,5 millones en 2023 a 18,3 millones en 2024, lo que evidencia una disminución cercana al 11%.²⁷ Además, la inflación sostenida y el aumento en los costos operativos generan presión sobre los presupuestos de los hoteles, limitando en algunos casos la inversión en nuevas tecnologías.
Sociocultural	Los hábitos y preferencias de los turistas han cambiado considerablemente en los últimos años, especialmente luego del período posterior a la pandemia. Entre 2023 y 2024, se observó una leve reducción en la duración promedio de las estadías. Mientras que en 2023 la estadía promedio fue de aproximadamente 2,5 noches, en 2024 descendió a 2,4 noches, lo que refleja un comportamiento más dinámico y flexible por parte de los viajeros. Asimismo, el uso de teléfonos móviles y plataformas digitales se ha vuelto parte habitual de la experiencia turística. Actualmente, los viajeros buscan resolver sus necesidades de forma rápida, acceder a información en tiempo real y personalizar su experiencia dentro del destino.
Tecnológico	El desarrollo tecnológico ha tenido un crecimiento constante en el sector turístico durante los últimos años, impulsando la digitalización de servicios y procesos dentro de los hoteles. Entre 2022 y 2025, el uso de herramientas digitales en el ámbito turístico se volvió cada vez más habitual. Plataformas de reservas online, check-in digital y sistemas automatizados forman parte de la operación diaria de muchos establecimientos. Además, la adopción de soluciones tecnológicas responde a la necesidad de optimizar tiempos y mejorar la comunicación con los clientes.²⁸
Ambiental	La preocupación por el impacto ambiental del turismo continuará creciendo en 2025, impulsando a los establecimientos hoteleros a incorporar prácticas más sostenibles y eficientes dentro de su operación²⁹. En este contexto, la digitalización comienza a relacionarse cada vez más con estrategias de sustentabilidad. La reducción del uso de papel, la automatización de procesos administrativos y la centralización digital de información permiten disminuir el consumo de recursos físicos y optimizar la gestión operativa de los hoteles. Asimismo, la implementación de herramientas digitales contribuye a mejorar la organización de procesos internos, optimizar tiempos y reducir determinadas tareas presenciales o administrativas, favoreciendo una operación más eficiente. Sin embargo, el desarrollo de infraestructura tecnológica y conectividad continúa siendo desigual en algunas regiones turísticas del país. En destinos naturales o alejados de grandes centros urbanos, las limitaciones vinculadas al acceso a internet o a la infraestructura digital pueden representar una dificultad para la implementación de servicios tecnológicos avanzados dentro de los establecimientos hoteleros.
Legal	El marco legal argentino establece distintas regulaciones vinculadas al desarrollo de plataformas digitales, protección de datos personales y comercio electrónico. Durante 2025, la seguridad de la información y la gestión responsable de datos continúan adquiriendo una relevancia creciente dentro de los servicios digitales. Entre las principales normativas se encuentra la Ley N.º 25.326 de Protección de Datos Personales, que regula

²⁷ Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) – INDEC
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-22-75>

²⁸ Transformación digital en turismo – Organización Mundial del Turismo
<https://www.unwto.org>

²⁹ Turismo sostenible – Global Sustainable Tourism Council
<https://www.gstcouncil.org>

	la recopilación, almacenamiento y utilización de información privada de los usuarios. ³⁰ Esto resulta especialmente importante en herramientas digitales aplicadas a hotelería, donde se gestionan datos relacionados con reservas, preferencias, hábitos de consumo e información personal de los huéspedes. Asimismo, los emprendimientos tecnológicos deben cumplir con normativas vinculadas a ciberseguridad, consentimiento de uso de datos y comercio electrónico. Estas regulaciones representan tanto una obligación legal como una oportunidad para fortalecer la confianza de los usuarios y garantizar una experiencia digital más segura y transparente
<i>Turístico</i>	El sector turístico argentino continuará mostrando un comportamiento dinámico durante 2025, influenciado tanto por factores económicos como por cambios en las tendencias de consumo y en las expectativas de los viajeros. Actualmente, la experiencia turística adquiere un rol cada vez más importante dentro de la competitividad hotelera, especialmente en hoteles orientados a segmentos medios-altos, altos y turismo internacional. Los huéspedes ya no valoran únicamente el alojamiento, sino también la rapidez en la atención, la personalización de servicios, la autonomía y la posibilidad de gestionar distintas necesidades de manera digital. En este contexto, el crecimiento del turismo internacional y la llegada de viajeros con mayores niveles de digitalización impulsan la necesidad de incorporar herramientas tecnológicas dentro de la hotelería argentina. Esto favorece especialmente a establecimientos que buscan diferenciarse mediante experiencias más ágiles, personalizadas y alineadas con estándares internacionales de servicio. De esta manera, la digitalización comienza a posicionarse no solo como un complemento operativo, sino como un factor estratégico para sostener competitividad y responder a las nuevas demandas del mercado turístico actual.

2.1.1. Empresas oferentes existentes o potenciales

Detalle para los 3 (tres) principales competidores existentes los siguientes datos:

- o Justificar cuál fue el criterio que se utilizó para elegir a la competencia.
- o Indicar el por qué de la elección de ese competidor
- o Razón social de la empresa
- o Clasificación (estrellas hoteleras, tipo y N° de legajo de agencia, etc.)
- o Breve descripción de las características de los productos/servicios ofrecidos
- o Precios o rangos tarifarios de los mismos
- o Segmentos de mercado que opera (perfil)
- o Área geográfica donde opera
- o Link a página web oficial y/o Redes Sociales del competidor

En caso de que sea pertinente, localice en un mapa a los competidores en relación junto a la ubicación de su proyecto

Para la selección de los competidores utilizamos como criterio principal la identificación de empresas que ofrecen soluciones tecnológicas orientadas a la

³⁰ Ley 25.326 Protección de Datos Personales – Gobierno de Argentina
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790>

digitalización de la experiencia del huésped, especialmente aquellas vinculadas a concierge digital, automatización de la comunicación y optimización operativa en hoteles. Asimismo, priorizamos plataformas que ya se encuentran implementadas en mercados internacionales, principalmente en Europa y Estados Unidos, ya que permiten validar el modelo de negocio en contextos más desarrollados tecnológicamente. Desde nuestra perspectiva, estos actores constituyen una competencia indirecta pero relevante, dado que, aunque no todos operan fuertemente en Argentina, marcan el estándar hacia el cual tiende la industria.

Competidores		
Duve	<i>Justificación de elección</i>	Se debe a su alto nivel de integración y a que representa un modelo muy cercano al que proponemos.
	<i>Razón social de la empresa</i>	Duve Ltd.
	<i>Clasificación</i>	Plataforma tecnológica para hoteles.
	<i>Descripción de productos/servicios</i>	Ofrece una solución integral para digitalizar la experiencia del huésped, incluyendo check-in online, comunicación automatizada, upselling y personalización.
	<i>Precios / rangos</i>	El plan Basic ofrece: Check in Online, guest app, check out, analistas y soporte, es decir funciones básicas de digitalización y autogestión del huésped. El plan Pro ofrece todo lo del plan básico más comunicación centralizada y automatizaciones. Mejora la interacción y automatiza los procesos de comunicación. El plan Premium: ofrece todo lo del plan anterior más upselling y eCommerce, permite generar más ingresos mediante venta de servicios y upgrades. El plan Enterprise ofrece todo lo del Plan Premium más personalización avanzada y soporte dedicado, solución totalmente adaptada para hoteles con necesidades complejas o grandes cadenas.
	<i>Segmento de mercado</i>	Hoteles boutique y cadenas hoteleras que buscan mejorar su servicio a través de tecnología
	<i>Área geográfica</i>	Opera a nivel global, principalmente en Europa y Estados Unidos.
	<i>Link</i>	https://duve.com/
Actabl (Alice Platform)	<i>Justificación de elección</i>	Aunque no es un concierge digital en sí mismo, impacta directamente en la calidad del servicio a través de la eficiencia operativa.
	<i>Razón social de la empresa</i>	Actabl Inc.
	<i>Clasificación</i>	Plataforma tecnológica de gestión hotelera
	<i>Descripción de productos/servicios</i>	Sistema ALICE orientado a gestión operativa interna: organización de tareas, comunicación interna y gestión de solicitudes de

		huéspedes
	<i>Precios / rangos</i>	Su modelo de precios es por Suscripción.
	<i>Segmento de mercado</i>	Hoteles 4 y 5 estrellas y grandes cadenas
	<i>Área geográfica</i>	Internacional
	<i>Link</i>	https://actabl.com/
Canary Technologies	<i>Justificación de elección</i>	Elegido por su enfoque en momentos clave como check-in digital y automatización de procesos
	<i>Razón social de la empresa</i>	Canary Technologies Inc.
	<i>Clasificación</i>	Plataforma tecnológica hotelera
	<i>Descripción de productos/servicios</i>	Soluciones de check-in sin contacto, pagos digitales y mensajería con huéspedes
	<i>Precios / rangos</i>	Suscripción o pago por uso
	<i>Segmento de mercado</i>	Hoteles independientes y cadenas
	<i>Área geográfica</i>	Principalmente EE.UU. y Europa
	<i>Link</i>	https://www.canarytechnologies.com/
HiJiffy	<i>Justificación de elección</i>	Se elige por incorporar inteligencia artificial, representando una evolución directa del concierge digital
	<i>Razón social de la empresa</i>	HiJiffy S.A.
	<i>Clasificación</i>	Plataforma tecnológica con IA.
	<i>Descripción de productos/servicios</i>	Asistentes virtuales con inteligencia artificial que interactúan con huéspedes en múltiples canales, automatizando atención y mejorando conversión
	<i>Precios / rangos</i>	EUR 99 a EUR 599 mensuales según el plan.
	<i>Segmento de mercado</i>	Hoteles que buscan automatizar atención al cliente y aumentar ventas
	<i>Área geográfica</i>	Principalmente Europa (expansión global)
	<i>Link</i>	https://www.hijiffy.com/
Vico Manager	<i>Justificación de elección</i>	Seleccionado porque es uno de los modelos más similares al proyecto planteado
	<i>Razón social de la empresa</i>	Vico Manager S.L.
	<i>Clasificación</i>	Plataforma de gestión de alojamientos turísticos

	<i>Descripción de productos/servicios</i>	Sistema de gestión que incluye automatización y comunicación con huéspedes
	<i>Precios / rangos</i>	Su modelo de precios es por Suscripción.
	<i>Segmento de mercado</i>	Pequeños y medianos alojamientos turísticos
	<i>Área geográfica</i>	Europa
	<i>Link</i>	https://www.vicomanager.com/
Concierge Friend	<i>Justificación de elección</i>	Se selecciona ya que valida la viabilidad del modelo de concierge digital, y también demuestra cómo estas herramientas pueden generar valor tanto en la experiencia del cliente como en la rentabilidad del hotel. Además, introduce elementos clave como la personalización, la automatización de la comunicación y la generación de ingresos a través de comisiones, aspectos que consideramos centrales en nuestro proyecto.
	<i>Razón social de la empresa</i>	Concierge Friend (startup española)
	<i>Clasificación</i>	Plataforma de concierge digital
	<i>Descripción de productos/servicios</i>	Aplicación web y móvil que permite acceder a información, recomendaciones personalizadas y servicios del hotel durante la estadía, con integración de upselling
	<i>Precios / rangos</i>	Desde €35 mensuales + €150 fee de alta (pago único)
	<i>Segmento de mercado</i>	Hoteles, hostels y apartamentos turísticos
	<i>Área geográfica</i>	Principalmente Europa (con potencial global)
	<i>Link</i>	https://www.conciergefriend.com/en/

2.1.2. Realice un análisis del escenario competitivo, analizando su idea de negocio en función a los competidores previamente identificados y del mercado donde operará el emprendimiento.

A partir del análisis de los competidores identificados y del mercado donde operará el emprendimiento, observamos que el escenario competitivo se encuentra en crecimiento, principalmente debido al avance de la digitalización dentro de la hotelería y a los cambios en las necesidades de los huéspedes. Empresas internacionales como Duve³¹, Canary Technologies³², HiJiffy³³, Actabl/Alice y Concierge Friend³⁴ muestran que las herramientas de concierge digital ya están

³¹ Duve-<https://duve.com/>

³² Canary Technologies- <https://www.canarytechnologies.com/>

³³ HiJiffy – <https://www.hijiffy.com/>

³⁴ Concierge Friend– <https://www.conciergefriend.com/en/>

bastante desarrolladas en otros mercados, especialmente en hoteles de categorías superiores que buscan mejorar la experiencia del cliente y optimizar sus procesos internos.

Sin embargo, más allá de validar que este modelo de negocio ya funciona a nivel internacional, consideramos que lo más importante del análisis competitivo es identificar qué aspectos pueden ayudarnos en la toma de decisiones para nuestro proyecto. En este sentido, detectamos que la mayoría de los competidores se enfoca principalmente en tres aspectos: la automatización de tareas operativas, la centralización de la comunicación con el huésped y la generación de ingresos adicionales mediante estrategias de upselling y cross-selling. Esto nos permite entender que actualmente la tecnología en hotelería no solo busca mejorar la experiencia del huésped, sino también optimizar recursos y aumentar la rentabilidad de los hoteles.

Además, observamos que muchas de estas plataformas están pensadas para grandes cadenas hoteleras o mercados internacionales con estructuras más complejas. A partir de esto, identificamos una oportunidad de adaptación al mercado argentino, teniendo en cuenta las necesidades específicas de hoteles 4 y 5 estrellas y hoteles boutique, que muchas veces requieren soluciones más simples, flexibles y personalizadas.

Por otro lado, también identificamos la existencia de competidores indirectos o “silenciosos”, como empresas de software o desarrolladores web que pueden ofrecer herramientas similares, aunque sin una especialización concreta en hotelería. Consideramos que este aspecto es importante porque demuestra que el diferencial no va a estar únicamente en desarrollar una plataforma tecnológica, sino en comprender las necesidades operativas del hotel, el comportamiento del huésped y la lógica del servicio hotelero.

En relación con esto, entendemos que uno de los principales desafíos competitivos será la diferenciación. A medida que la tecnología se vuelve más accesible, el valor agregado pasa a estar en la experiencia de uso, la personalización del servicio, la facilidad de implementación y la capacidad de adaptación a cada establecimiento.

Asimismo, el análisis competitivo también nos permitió detectar oportunidades desde el punto de vista comercial. Muchas plataformas internacionales ofrecen servicios más estandarizados, mientras que nuestro proyecto podría diferenciarse mediante una propuesta más cercana, flexible y adaptada al contexto local, acompañando de manera más personalizada el proceso de implementación y uso dentro de los hoteles.

En síntesis, consideramos que el escenario competitivo presenta tanto desafíos como oportunidades. La existencia de competidores consolidados demuestra que el

mercado de concierge digital continúa creciendo y tiene potencial dentro del sector hotelero. Al mismo tiempo, entendemos que todavía existen espacios para desarrollar propuestas más adaptadas a las necesidades del mercado argentino, especialmente en aspectos vinculados con la personalización, la optimización operativa y la experiencia del huésped.

2.2. Entrevista a referentes

2.2.1. Entrevista

Elabore un cuestionario modelo y realice al menos 1 (una) entrevista a un referente del proyecto que desea llevar a cabo. Idealmente, la persona a entrevistar debe tener un rol de liderazgo y/o toma de decisiones en el emprendimiento que está analizando.

Tener en cuenta que la información recolectada será insumo clave para el desarrollo del Plan de Negocios.

Confeccionar una minuta de reunión por cada una de las entrevistas realizadas

Realizar una conclusión a modo de síntesis de la entrevista y los principales aspectos a rescatar de la misma.

Cuestionario modelo:

1. ¿Qué procesos de atención al huésped consideran más lentos o ineficientes actualmente?
2. ¿Qué tipo de consultas o solicitudes de los huéspedes reciben con mayor frecuencia?
3. ¿En qué áreas creen que una app de concierge digital podría mejorar la experiencia del huésped?
4. ¿Qué oportunidades de venta adicionales (up selling) sienten que hoy no están aprovechando plenamente?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos o barreras que ven para implementar una solución digital de concierge?

Minuta de Reunión: Entrevista con Patricia Melinger

Fecha: 06 de abril de 2026.

Hora: 15:00 horas.

Lugar / Modalidad: Entrevista virtual.

Participantes: Romina Gallardo, Bernardita Bovenzo, Victoria Letizia y Patricia Melinger.

Entrevistada: Patricia Melinger (Front of House Manager en el hotel Casa Lucía, Meliá Collection).

Cargo: Front of House Manager a cargo de recepción, spa y housekeeping.

Entrevistadores: Equipo de proyecto.

Objetivo de la reunión: Relevar los procesos de atención al huésped, el nivel de digitalización actual del hotel y detectar oportunidades de mejora mediante herramientas tecnológicas.

Temas tratados:

- Estado actual de la herramienta StayApp (Meliá).
- Procesos de atención ineficientes y saturación de recepción.
- Perfil y comportamiento del huésped según rango etario.
- Servicios más demandados y gestión de comisiones.
- Necesidad de transaccionalidad (room service y spa).

Desarrollo / Resumen de la entrevista:

La Front of House Manager explicó que actualmente utilizan Stay App, pero funciona principalmente como una carta informativa digital. Solo permite reservas externas para el restaurante y bar mediante un link, dejando el resto de los servicios (masajes, experiencias, room service) como contenido estático que requiere contacto humano para concretarse.

Se destacó que la falta de un departamento de telefonía genera que las llamadas "queden dando vueltas" cuando la recepción está ocupada con check-in o check-out. El uso de mail también demora la gestión, mientras que el WhatsApp es el canal que más agiliza, aunque no está integrado eficientemente en la página web principal.

La entrevistada enfatizó que existe una pérdida de ingresos potenciales (comisiones) cuando los huéspedes, para evitar esperar en el mostrador, realizan reservas por su cuenta. Un sistema digital permitiría captar esas ventas de forma inmediata.

Finalmente, se mencionó que el hotel no cuenta con una figura de concierge exclusivo, sino que los recepcionistas cumplen múltiples roles, lo que refuerza la necesidad de una herramienta que automatice pedidos simples.

Preguntas y respuestas destacadas

1. Pregunta: ¿Qué procesos de atención al huésped consideran más lentos o ineficientes actualmente?
Respuesta: La gestión de llamadas telefónicas y correos electrónicos, ya que los recepcionistas priorizan la atención presencial y esto demora las respuestas a consultas externas.
2. Pregunta: ¿Qué tipo de consultas o solicitudes de los huéspedes reciben con mayor frecuencia?

Respuesta: El traslado (in/out) es el pedido número uno, seguido por reservas en shows de tango y restaurantes de renombre.

3. Pregunta: ¿En qué áreas creen que una app de concierge digital podría mejorar la experiencia del huésped?

Respuesta: En la agilidad para el huésped joven (menor de 35-40 años) que no quiere esperar en un escritorio y prefiere la autogestión inmediata.

4. Pregunta: ¿Qué oportunidades de venta adicionales (up selling) sienten que hoy no están aprovechando plenamente?

Respuesta: La capacidad de pedir room service y reservar turnos de spa directamente sin tener que llamar por teléfono.

Observaciones

- Brecha Generacional y Tecnología: Se identifica una clara segmentación en el uso de herramientas digitales; mientras que los huéspedes menores de 35-40 años valoran la inmediatez y la autogestión para no perder tiempo en escritorios, los huéspedes mayores prefieren la seguridad del contacto humano y la confirmación verbal de sus servicios.
- Saturación Operativa: El hotel no cuenta con un departamento de telefonía ni la figura de un concierge exclusivo, lo que provoca que las llamadas "queden dando vueltas" y los correos se demoren debido a que el personal prioriza la atención presencial de check-in y check-out.
- Fuga de Ingresos: Existe una pérdida potencial de comisiones (especialmente en traslados y shows) porque los huéspedes, ante la demora o falta de una herramienta ágil, terminan reservando servicios externos por su cuenta a través de aplicaciones como Uber o Cabify.
- Limitaciones de la Herramienta Actual: La aplicación Stay App es percibida como una "web app" estática que carece de interactividad "en vivo", lo que impide el envío de notificaciones push con promociones y obliga al huésped a escanear el QR repetidamente para acceder a ella.
- Necesidades críticas: La entrevistada considera "fundamental" que el sistema permite realizar pedidos de room service y reservas de spa (masajes) de forma directa, eliminando la necesidad de llamadas telefónicas.

Conclusión y Síntesis de la Entrevista:

La entrevista con Patricia Melinger revela que, si bien el hotel Casa Lucía cuenta con una base tecnológica a través de Stay App, está funciona actualmente más como una cartilla digital estática e informativa que como una herramienta transaccional completa. El mayor potencial de mejora reside en permitir que el huésped realice acciones concretas sin intermediarios, optimizando tanto el tiempo del cliente como la operatividad del personal, que hoy se encuentra saturado por la gestión manual de consultas simples.

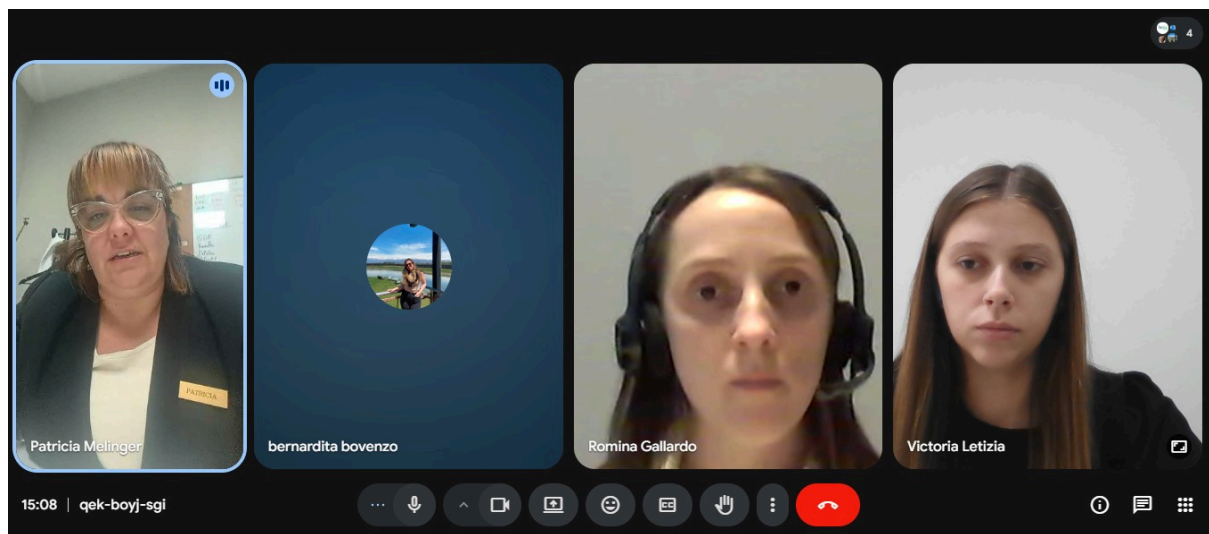
En resumen, el concierge digital es una herramienta efectiva para mejorar la eficiencia y la experiencia del huésped, pero no reemplaza el valor del contacto humano. Su implementación resulta beneficiosa si se utiliza como complemento del

servicio tradicional, permitiendo que el personal se enfoque en tareas de mayor valor añadido mientras la tecnología resuelve las solicitudes inmediatas y estandarizadas.

Próximos pasos:

- Evaluar la posibilidad de implementar un sistema similar en otros hoteles de cadena.
- Analizar costos y plataformas disponibles que permitan la integración transaccional real (especialmente para Room Service y Spa).
- Realizar encuestas a huéspedes para medir satisfacción respecto a la digitalización actual y su disposición a utilizar una herramienta más interactiva.

Fotos y grabación:



<https://drive.google.com/drive/folders/1DaB0ZO7YtJeNLedPzJhJ3kaVI7yLNje0?usp=sharing>

Unidad 3 - Plan de Marketing

3.1. Selección de segmentos a operar

3.1.1. Describa en detalle el perfil del/los segmentos a los cuáles direccionará su oferta.

Desarrolle el o los perfiles identificados en el público objetivo de su proyecto mediante la técnica del buyer persona.

Indique cuáles deberán ser las estrategias de marketing adecuadas para los segmentos de mercado elegidos.

Considerar variables “duras” y “blandas” para el análisis. Algunos datos para tomar como punto de partida: ocupación, edad, donde vive, donde trabaja, con quien vive, ingresos, hábitos, intereses, objetivos, frustraciones, desmotivaciones, redes sociales.

En base a la Macro Segmentación realizada en el análisis del entorno (Punto 1.1.1), definir cuál será el o los públicos a los cuales se va a apuntar. (Micro Segmentación).

() Para responder este punto, sume infografías, datos estadísticos, análisis de mercado, investigación cualitativa, cuantitativa, pronósticos, artículos, encuestas, sondeos, entre otros. Toda la información vertida debe estar sustentada en fuentes confiables de información con el análisis correspondiente por parte del equipo.*

A partir del análisis realizado en la macro segmentación, se definieron los segmentos específicos a los cuales se dirigirá la propuesta de valor. Debido a las características del negocio, se identifican dos públicos claramente diferenciados: por un lado, el cliente directo, representado por los establecimientos hoteleros que adquieren la plataforma, y por otro, el usuario final, es decir, el huésped que utilizará el concierge digital durante su estadía. Esta doble segmentación resulta fundamental, ya que la decisión de compra y el uso del servicio responden a necesidades diferentes.

Cliente directo (B2B)

El cliente directo está conformado por hoteles de 4 y 5 estrellas y hoteles boutique ubicados principalmente en destinos turísticos y urbanos de Argentina, como Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este destino concentra una importante oferta de establecimientos de categoría superior y un elevado flujo de turistas nacionales e internacionales, lo que incrementa la necesidad de ofrecer experiencias diferenciadas.

De acuerdo con datos de FEHGRA e INDEC, los establecimientos de mayor categoría concentran una proporción significativa de las pernoctaciones internacionales y presentan mayores niveles de inversión en innovación y tecnología. A su vez, los informes del Instituto Tecnológico Hotelero de Argentina (ITH) y Omnibees muestran que la digitalización de procesos y la mejora de la experiencia del huésped se encuentran entre las principales prioridades estratégicas del sector.

Dentro de estos establecimientos, los principales decisores de compra son los Gerentes Generales, Gerentes de Operaciones, Gerentes Comerciales, Gerentes de Tecnología y Propietarios. Se trata de perfiles profesionales de entre 35 y 60 años, con capacidad de decisión sobre inversiones tecnológicas y foco en indicadores de rentabilidad, eficiencia operativa y satisfacción del huésped.

Durante el proceso de evaluación de una nueva herramienta, estos perfiles priorizan aspectos como el retorno de la inversión (ROI), la facilidad de implementación, la integración con sistemas existentes (PMS, CRM o Channel Manager), el soporte técnico y la posibilidad de incrementar ingresos mediante estrategias de upselling y cross-selling. Más que adquirir un software, buscan soluciones que permitan optimizar recursos, reducir costos operativos y mejorar la competitividad del establecimiento.

Dentro de este mercado, se identifican tres segmentos con características particulares:

Los hoteles 4 estrellas constituyen el segmento prioritario, ya que combinan una estructura organizativa consolidada con una mayor flexibilidad para incorporar nuevas tecnologías. Generalmente buscan optimizar procesos sin realizar inversiones excesivamente elevadas, por lo que representan un mercado con alta probabilidad de adopción.

Los hoteles boutique conforman el segundo segmento objetivo. Estos establecimientos basan gran parte de su propuesta de valor en la experiencia personalizada del huésped. Debido a su tamaño y estructura, requieren soluciones simples, flexibles y fácilmente adaptables, que les permitan mantener la cercanía con el cliente sin incrementar significativamente su carga operativa.

Por último, los hoteles 5 estrellas representan un segmento estratégico a mediano plazo. Si bien cuentan con mayor capacidad de inversión y una fuerte orientación hacia la innovación, también poseen procesos de compra más extensos y mayores exigencias en cuanto a integración tecnológica, personalización y seguridad de la información.

Usuario final (B2C)

Aunque el producto se comercializa en hoteles, el usuario final es el huésped, ya que será quien interactúa diariamente con la plataforma. El análisis de este

segmento permite comprender cuáles son las funcionalidades que aportarán mayor valor y, al mismo tiempo, justificar la decisión de compra del establecimiento.

El perfil predominante corresponde a viajeros de entre 25 y 60 años, tanto nacionales como internacionales, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio-alto y alto. Se trata principalmente de turistas de ocio, viajeros corporativos y parejas que priorizan la comodidad, la rapidez y la posibilidad de gestionar su estancia desde el teléfono móvil.

Diversos estudios de Oracle Hospitality, Skift y el Instituto Tecnológico Hotelero muestran que los huéspedes valoran cada vez más las experiencias personalizadas, el autoservicio digital y la disponibilidad inmediata de información durante toda la estadía. Asimismo, una parte importante de los viajeros utiliza dispositivos móviles para interactuar con el hotel antes, durante y después del viaje, esperando respuestas rápidas y servicios disponibles las 24 horas.

Desde el punto de vista conductual, este segmento se caracteriza por planificar gran parte de su viaje mediante herramientas digitales, consultar recomendaciones online, reservar actividades desde el celular y valorar experiencias adaptadas a sus preferencias personales. Además, presentan una alta predisposición a contratar servicios adicionales cuando las recomendaciones aparecen en el momento adecuado y de forma personalizada.

A partir del análisis realizado, se establece como mercado objetivo principal a los hoteles 4 estrellas, debido a que representan el mejor equilibrio entre capacidad de inversión, necesidad de optimizar procesos y apertura a incorporar nuevas tecnologías.

Como segmento secundario se seleccionan los hoteles boutique, donde la personalización constituye uno de los principales atributos competitivos y la plataforma puede aportar un valor diferencial tanto para el establecimiento como para el huésped.

Finalmente, los hoteles 5 estrellas se consideran un mercado de expansión, una vez consolidada la propuesta de valor y desarrolladas mayores capacidades de integración tecnológica.

Esta microsegmentación permite comprender que el éxito del emprendimiento dependerá de satisfacer simultáneamente dos necesidades: por un lado, brindar a los hoteles una herramienta que incremente la eficiencia operativa y la rentabilidad; y, por otro, ofrecer a los huéspedes una experiencia más personalizada, autónoma y disponible durante toda su estadía.

3.1.2. Buyer persona.

Desarrolle el o los perfiles identificados en el público objetivo de su proyecto mediante la técnica del buyer persona.

Indique cuáles deberán ser las estrategias de marketing adecuadas para los segmentos de mercado elegidos.

Considerar variables “duras” y “blandas” para el análisis. Algunos datos para tomar como punto de partida: ocupación, edad, donde vive, donde trabaja, con quien vive, ingresos, hábitos, intereses, objetivos, frustraciones, desmotivaciones, redes sociales.

Buyer Persona de Hotel Boutique

BUYER PERSONA



**GERENTE / DIRECTOR
DE HOTEL BOUTIQUE**

CARGO
Gerente / Director
de Hotel Boutique

EDAD
35 – 50 años

UBICACIÓN
Buenos Aires,
Argentina

TIPO DE HOTEL
Boutique / Pequeños
Hoteles de Lujo

EXPERIENCIA
+10 años en hospitalidad
y gestión hotelera

OBJETIVOS DEL NEGOCIO

- Ofrecer experiencias hogareñas personalizadas que superen las expectativas de los huéspedes.
- Diferenciarse de las cadenas hoteleras a través de la calidez y la atención al detalle.
- Fidelizar huéspedes y generar recomendaciones que impulsen la ocupación y la rentabilidad.

DESAFÍOS

- Limitaciones de personal para mantener un servicio cercano y de alta calidad.
- Dificultad para escalar el servicio personalizado sin perder la esencia del hotel.
- Competencia creciente de hoteles boutique y alquileres temporarios.

MOTIVACIONES

- Crear experiencias memorables que hagan sentir a los huéspedes como en casa.
- Construir y mantener una reputación sólida en el mercado.
- Ver a su hotel como un referente de hospitalidad auténtica y de calidad.

COMPORTAMIENTO DE COMPRA

- Busca soluciones tecnológicas que mejoren la experiencia del huésped y optimicen la operación del hotel.
- Investiga y compara opciones antes de tomar decisiones.
- Valora el retorno de inversión (ROI) y los resultados medibles.
- Prefiere proveedores confiables, con soporte cercano y especializado en hotelería boutique.

HOSPITALIDAD CON ALMA. TECNOLOGÍA CON PROPÓSITO.

Buyer Persona de Hotel 4 Estrellas

BUYER PERSONA

GERENTE DE COMPRAS / ADQUISICIONES
HOTEL 4 ESTRELLAS





PERFIL PROFESIONAL

- PUESTO**
Gerente de Compras / Adquisiciones
- EMPRESA**
Hotel 4 Estrellas
- EDAD**
35 – 50 años
- UBICACIÓN**
Buenos Aires, Argentina

OBJETIVOS DEL ÁREA

- Optimizar costos operativos sin comprometer la calidad del servicio.
- Negociar y gestionar relaciones estratégicas con proveedores.
- Implementar soluciones tecnológicas que agreguen valor al hotel.
- Mejorar la eficiencia y transparencia en los procesos de compra.

DESAFÍOS

- Mantener el control del presupuesto y evitar desvíos.
- Evaluar el ROI y el impacto real de las inversiones.
- Justificar nuevas adquisiciones ante la dirección.
- Lograr integración con los sistemas existentes del hotel.

MOTIVACIONES

- Reducir costos operativos y maximizar el presupuesto disponible.
- Modernizar las operaciones del hotel con soluciones innovadoras.
- Mejorar la productividad y satisfacción del personal.
- Generar ventaja competitiva a través de una gestión eficiente.

COMPORTAMIENTO DE COMPRA

- Analiza costo-beneficio detalladamente antes de tomar decisiones.
- Requiere demostraciones y pruebas de las soluciones.
- Busca referencias y casos de éxito en hoteles similares.
- Valora el soporte técnico y la atención postventa.

66

Mi prioridad es tomar decisiones inteligentes que generen ahorro, eficiencia y valor sostenible para el hotel.



Buyer Persona de Hotel 5 Estrellas





PERFIL PROFESIONAL

**CARGO**
Director/Gerente de Recursos Humanos

**EMPRESA**
Hotel 5 Estrellas

**EDAD**
35 – 50 años

**UBICACIÓN**
Buenos Aires, Argentina



OBJETIVOS DEL ÁREA

- Optimizar la capacitación del personal
- Mejorar la experiencia del empleado
- Reducir la rotación de personal
- Estandarizar procesos de servicio



DESAFÍOS

- Alta rotación de personal
- Capacitación constante en un entorno dinámico
- Mantener estándares de servicio consistentes
- Comunicación interna efectiva entre áreas y turnos



MOTIVACIONES

- Lograr eficiencia operativa
- Fomentar la satisfacción y el desarrollo del equipo
- Garantizar la excelencia en el servicio al huésped



COMPORTAMIENTO DE COMPRA

- Busca herramientas digitales que faciliten la capacitación del personal
- Valora soluciones fáciles de implementar e intuitivas de usar
- Necesita métricas y reportes para tomar decisiones basadas en datos



PERSONAS QUE INSPIRAN EXPERIENCIAS EXCEPCIONALES

En función de los perfiles de buyer persona definidos, consideramos necesario desarrollar estrategias de marketing diferenciadas para cada segmento, ya que se trata de públicos con características, motivaciones y comportamientos distintos, pero complementarios dentro del modelo de negocio.

En el caso del segmento B2B, representado por gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas y hoteles boutique, la estrategia de marketing debe estar orientada a la generación de confianza y a la demostración concreta de valor. Se trata de un perfil analítico, orientado a resultados y con una adopción tecnológica moderada, por lo que no basta con presentar la herramienta como innovadora, sino que resulta fundamental evidenciar su impacto en términos de eficiencia operativa, mejora en la experiencia del huésped y aumento de ingresos. En este sentido, proponemos una estrategia basada en marketing relacional y consultivo, donde el contacto directo con los decisores juega un rol clave. Esto implica la realización de demostraciones del producto, presentaciones personalizadas y la utilización de casos de éxito que permitan visualizar beneficios reales. Asimismo, la generación de contenido educativo sobre digitalización hotelera y tendencias del sector contribuye a posicionar la herramienta como una solución relevante dentro del proceso de transformación digital. La presencia en ferias, eventos y espacios de networking del sector turístico también resulta estratégica para fortalecer la visibilidad y credibilidad del proyecto. En este segmento, el mensaje central debe enfocarse en la optimización de recursos, la mejora de la rentabilidad y la posibilidad de diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo.

Por otro lado, en el segmento B2C, representado por huéspedes digitales principalmente turistas internacionales, viajeros de negocios y perfiles jóvenes, la estrategia de marketing debe centrarse en la experiencia del usuario y en la facilidad de uso de la herramienta. Se trata de un perfil autónomo, altamente digitalizado y con baja tolerancia a procesos complejos o poco eficientes, por lo que la propuesta de valor debe comunicarse desde la simplicidad, la inmediatez y la personalización. En este sentido, resulta fundamental desarrollar una experiencia digital intuitiva, que permita al usuario gestionar su estancia de manera rápida y sin fricciones. La estrategia debe apoyarse en una comunicación omnicanal, integrando la web app con canales habituales como mensajería instantánea y plataformas digitales, lo que facilita la interacción y mejora la accesibilidad. Además, la personalización del contenido durante la estadía a través de recomendaciones, sugerencias y ofertas adaptadas, no solo mejora la experiencia, sino que también incentiva el consumo de servicios adicionales. Por otro lado, la presencia en redes sociales y la integración con el entorno digital del usuario contribuyen a reforzar el posicionamiento de la herramienta como parte natural de la experiencia de viaje. En este segmento, el mensaje debe centrarse en la comodidad, la autonomía y la posibilidad de acceder a una experiencia personalizada en todo momento.

En síntesis, entendemos que las estrategias de marketing deben adaptarse a las características de cada perfil, manteniendo una coherencia general en la propuesta de valor. Mientras que en el segmento hotelero el foco está puesto en la eficiencia y la rentabilidad, en el huésped la clave reside en la experiencia y la facilidad de uso. Esta doble estrategia permite abordar de manera integral el mercado, potenciando el valor de la herramienta tanto para quienes la implementan como para quienes la utilizan.

3.1.3. Posicionamiento.

Analizar cómo se va a posicionar el emprendimiento frente a la competencia. Que estrategia de diferenciación va a optar y como la llevará adelante.

El emprendimiento se posiciona como una solución tecnológica orientada al sector hotelero, enfocada en digitalizar el servicio de atención al huésped a través de una aplicación web de concierge digital. Este posicionamiento se da en un contexto donde la industria hotelera está atravesando un proceso de transformación digital cada vez más marcado, impulsado tanto por los avances tecnológicos como por los cambios en las expectativas de los viajeros.

En los últimos años, el mercado de servicios de concierge digital creció de forma sostenida, principalmente por la adopción de aplicaciones móviles, el uso de inteligencia artificial y la necesidad de ofrecer experiencias más eficientes y personalizadas. En este sentido, el concepto tradicional de concierge, históricamente asociado al lujo, está evolucionando hacia formatos digitales más accesibles. A partir de esto, el emprendimiento busca trasladar ese valor diferencial a una solución tecnológica adaptable a distintos tipos de hoteles.

Al mismo tiempo, los hábitos de los turistas acompañan esta transformación. Hoy en día, los viajeros valoran la inmediatez, la autonomía y la posibilidad de gestionar su experiencia desde el celular, lo que genera una demanda creciente de herramientas que permitan resolver necesidades en tiempo real. Esto refuerza la relevancia de la propuesta y su alineación con las tendencias actuales del mercado.

Desde el punto de vista competitivo, se identifican tanto competidores directos como indirectos. A nivel internacional, existen plataformas como Duve, Canary Technologies y HiJiffy, que ofrecen soluciones completas para digitalizar la experiencia del huésped, incluyendo check-in online, automatización de la comunicación y personalización mediante inteligencia artificial. Por otro lado, herramientas como Actabl se enfocan en la gestión operativa interna, pero impactan directamente en la calidad del servicio.

También se identifican plataformas como Concierge Friend y Vico Manager, que presentan modelos más similares al propuesto, ya que combinan la atención al

huésped con la posibilidad de generar ingresos adicionales a través de servicios y experiencias. En particular, Concierge Friend se destaca como el competidor más cercano, ya que valida el modelo de concierge digital aplicado a hoteles.

Sin embargo, la mayoría de estas soluciones están desarrolladas para mercados como Europa o Estados Unidos, con niveles de complejidad y costos que muchas veces no se adaptan al contexto argentino. A su vez, a nivel local, muchos hoteles todavía gestionan la atención al huésped de forma manual o a través de canales como WhatsApp, lo que evidencia un bajo nivel de digitalización y una falta de herramientas integradas.

A diferencia de estas alternativas, el emprendimiento propone una solución intermedia que combina tecnología, accesibilidad y facilidad de uso. Mientras que las plataformas internacionales ofrecen soluciones completas pero muchas veces complejas y costosas, la propuesta busca ser más simple, adaptable y alineada con las necesidades del mercado local. Asimismo, frente a la gestión manual o el uso de canales informales, permite estructurar la comunicación con el huésped, centralizar solicitudes y aprovechar oportunidades de venta que actualmente se pierden. De esta forma, el diferencial no se basa únicamente en la tecnología, sino en ofrecer una herramienta equilibrada entre funcionalidad y simplicidad, pensada específicamente para hoteles que buscan digitalizarse sin complejizar su operación.

En este marco, el posicionamiento se puede resumir como una solución de concierge digital simple, personalizable y eficiente, diseñada para mejorar la experiencia del huésped y optimizar la gestión operativa del hotel.

En el segmento de hoteles 5 estrellas, el emprendimiento se posiciona como una herramienta complementaria que agrega valor a la experiencia del huésped. La propuesta se orienta a integrarse con los sistemas existentes, incorporando funcionalidades como recomendaciones personalizadas, asistencia en tiempo real y automatización de procesos. Sin embargo, se trata de un segmento más exigente y con mayores barreras de entrada.

En el caso de los hoteles 4 estrellas, el posicionamiento es más directo: se busca ser una solución práctica que mejore la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Estos establecimientos suelen estar en una etapa intermedia de digitalización, lo que genera una oportunidad concreta para implementar herramientas accesibles y de rápida adopción. Por este motivo, se define como el segmento principal de entrada al mercado.

Por otro lado, en los hoteles boutique, el emprendimiento se posiciona como una herramienta que potencia la experiencia personalizada sin perder la esencia del trato cercano. La aplicación se adapta a la identidad de cada hotel, permitiendo mantener su estilo propio mientras se incorporan soluciones digitales. Además,

permite generar ingresos adicionales mediante la recomendación de experiencias y servicios.

La estrategia de diferenciación se basa en tres aspectos principales. En primer lugar, la personalización, permitiendo adaptar la herramienta a cada hotel y a cada tipo de huésped. En segundo lugar, la simplicidad de uso, mediante una aplicación web intuitiva que no requiere descargas y facilita su adopción. Por último, la integración operativa, permitiendo centralizar la gestión de solicitudes y mejorar los tiempos de respuesta.

A nivel estratégico, el emprendimiento plantea una entrada al mercado enfocada en hoteles 4 estrellas, mediante un modelo de suscripción accesible y una implementación rápida. Esto permite facilitar la adopción inicial, generar casos de éxito y, a partir de eso, escalar hacia segmentos más exigentes.

En síntesis, el emprendimiento busca posicionarse como una solución tecnológica accesible pero de alto impacto, que combina personalización, eficiencia y facilidad de uso. De esta forma, logra diferenciarse tanto de las soluciones más complejas y costosas como de las herramientas informales, ocupando un lugar estratégico dentro de un mercado que todavía presenta grandes oportunidades de desarrollo a nivel local.

3.2. Objetivos comerciales previstos

3.2.1. Establezca 3 (tres) objetivos comerciales de su empresa a corto plazo y otros 3 (tres) a mediano/largo plazo.

() Es importante que los objetivos sean:*

- *Medibles*
- *Se desarrollen en un tiempo determinado*
- *Alcanzables para su emprendimiento*
- *Pertinentes al tipo de negocio que desea llevar adelante*
- *Relevantes para la organización*

Objetivos a corto plazo

- Implementar la app y ponerla en funcionamiento para evaluar su desempeño en la práctica.
- Comenzar a generar clientes interesados en incorporar la app en sus establecimientos.
- Empezar a recuperar la inversión inicial a través de la comercialización del servicio.

Objetivos a mediano plazo

- Construir vínculos sólidos con hoteles y potenciales socios comerciales.
- Posicionarnos dentro del sector hotelero como una propuesta innovadora y diferencial.
- Brindar un servicio basado en la innovación permanente y la mejora continua.

3.3. Producto

3.4. El precio

3.4.1. Primera aproximación al precio.

Haga una primera aproximación a los precios de sus productos o servicios, teniendo en cuenta los valores de su competencia directa, los segmentos a operar, la estacionalidad del servicio a ofrecer o del destino en el cual opera, entre otras variables que identifique.

Desarrolle el precio para cada tipo de producto/servicio/experiencia que ofrezca su emprendimiento.

La estructura de precios del emprendimiento se define a partir de un análisis del mercado de soluciones tecnológicas para hotelería, tomando como referencia plataformas como Duve, Actabl (ALICE), Canary Technologies, HiJiffy, Vico Manager y Concierge Friend. Este relevamiento permite identificar que el mercado presenta una amplia dispersión de precios, que varía principalmente según el nivel de funcionalidades, el grado de personalización y el segmento hotelero al que se dirigen las soluciones.

En términos generales, las plataformas más completas e integradas se ubican en rangos medios y altos, mientras que las soluciones más simples o enfocadas en nichos específicos presentan valores más accesibles. A partir de este escenario, el emprendimiento se posiciona en un segmento intermedio, con una propuesta integral pero flexible, orientada principalmente a hoteles 4 estrellas, 5 estrellas y boutique que buscan digitalizar su operación sin incurrir en altos costos o complejidad tecnológica.

En función de este posicionamiento, se define un modelo de suscripción mensual escalonado en tres planes, diferenciados por nivel de funcionalidades, grado de personalización e integración tecnológica.

El Plan Básico está orientado a hoteles boutique y pequeños alojamientos que buscan iniciar su proceso de digitalización. Incluye funcionalidades esenciales como gestión de solicitudes del huésped, mensajería en tiempo real, panel administrativo básico y carga de servicios del hotel. Este plan permite mejorar la comunicación y

organización interna sin requerir cambios estructurales en la operación. Su precio estimado se sitúa en USD 3.500 mensuales, posicionándose como una opción accesible dentro del mercado.

El Plan Profesional está diseñado para hoteles de categoría media (principalmente 4 estrellas) que requieren mayor nivel de automatización y control operativo. Incorpora, además de las funciones del plan básico, herramientas de personalización de la experiencia del huésped, automatización de respuestas, configuración avanzada de servicios, reportes de uso y métricas de desempeño. Este plan permite no solo optimizar la operación, sino también mejorar la calidad del servicio y la toma de decisiones. Su precio estimado se ubica en USD 4.600 mensuales, alineado con soluciones intermedias del mercado, pero con mayor foco en experiencia del huésped.

El Plan Premium está orientado a hoteles 5 estrellas o establecimientos con mayor complejidad operativa. Incluye todas las funcionalidades anteriores, sumando integración con sistemas hoteleros (PMS), analítica avanzada de datos, herramientas de inteligencia artificial para recomendaciones personalizadas, gestión de upselling y soporte prioritario. Este plan busca maximizar tanto la eficiencia operativa como la generación de ingresos adicionales, permitiendo automatizar procesos y ofrecer una experiencia altamente personalizada. Su precio estimado se encuentra en USD 5.600 mensuales, posicionándolo como una solución de alto valor, pero más accesible que plataformas corporativas de gran escala.

Más allá de la suscripción, el modelo de negocio contempla ingresos complementarios a través de un fee de implementación, cobrado una única vez por cliente al momento del alta, que cubre la configuración inicial y personalización de la plataforma. Finalmente, a esto se suman servicios opcionales, como la capacitación del personal, el desarrollo de funcionalidades a medida y la integración con sistemas específicos del hotel.



- a. **Describa en detalle los productos, servicios y/ o experiencias ofrecidas, sus beneficios básicos y complementarios y todos los aspectos que considere relevante para describir su emprendimiento.**
Liste la línea completa de productos, servicios y/ o experiencias ofertadas.

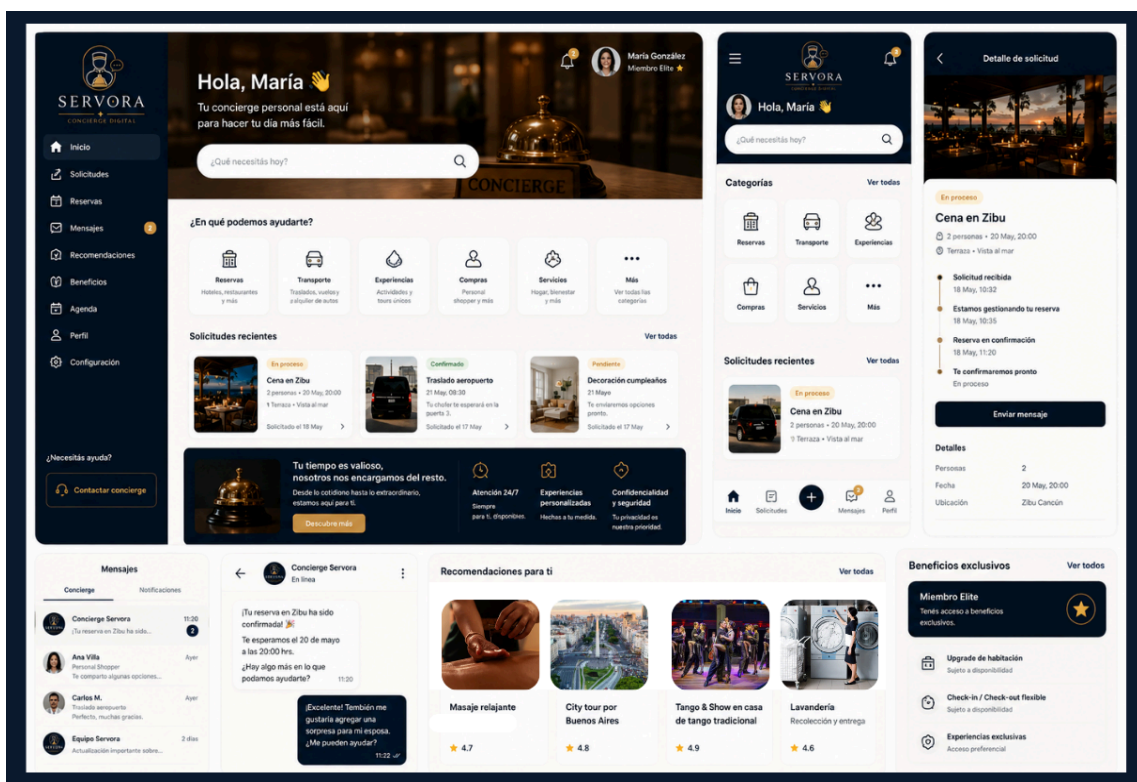
(*) *Utilice imágenes, videos, brochure comercial, renders y todo tipo de material que considere pertinente a los efectos de poder visualizar mejor su propuesta.*

El emprendimiento consiste en el desarrollo de una aplicación web de concierge digital orientada a establecimientos hoteleros.

La plataforma funciona como un canal digital único desde el cual el huésped puede acceder a información, solicitar servicios, realizar reservas y comunicarse con el hotel en tiempo real, sin necesidad de descargar aplicaciones adicionales.

La solución se presenta como una interfaz web app intuitiva, accesible desde el celular mediante QR o link directo, que acompaña al huésped desde el pre check-in hasta el post check-out.

Permite integrar múltiples áreas del hotel en un solo sistema, facilitando tanto la experiencia del usuario como la organización interna del establecimiento.



La plataforma incluye los siguientes módulos y funcionalidades:

- **Check-in / Check-out digital** → Permite al huésped realizar procesos de ingreso y egreso de manera rápida y sin contacto, reduciendo tiempos de espera en recepción y optimizando la operación del hotel.
- **Room Service** → El huésped puede visualizar el menú del hotel y realizar pedidos directamente desde la plataforma, mejorando la comodidad y aumentando oportunidades de consumo interno.
- **Mantenimiento (con IA integrada)** → Incluye un sistema de reporte de incidencias mediante chat con inteligencia artificial, donde el huésped puede informar problemas en la habitación (ej: aire acondicionado, limpieza, etc.). El sistema deriva automáticamente la solicitud al área correspondiente, agilizando la resolución.
- **Servicios del hotel (reservas internas)** → Acceso a información y reserva de espacios y servicios donde el huésped puede consultar horarios, disponibilidad y reservar turnos en tiempo real como:
 - Restaurante
 - Bar
 - Gimnasio
 - Spa
 - Piscina

- *Experiencias y actividades*→ Permite la reserva de actividades ofrecidas por el hotel (clases, experiencias gastronómicas, wellness, etc.), fomentando el upselling y la generación de ingresos adicionales.
- *Lavandería*→ Solicitud directa del servicio, con información de tiempos, costos y seguimiento del pedido.
- *Front Desk digital*→ Canal de comunicación directa con recepción a través de chat. Incluye la posibilidad de derivación automática a WhatsApp del hotel para consultas más complejas o personalizadas.



SERVORA

CONCIERGE DIGITAL

Tu experiencia,
sin esfuerzo.

La plataforma web que conecta al huésped con todos los servicios del hotel desde su dispositivo, de forma simple, rápida y elegante.



SIN DESCARGAS
Accedé desde el navegador de tu celular.



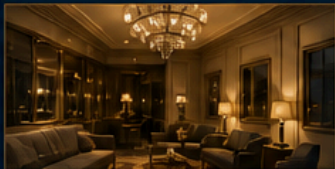
ACCESIBLE 24/7
Todos los servicios disponibles en cualquier momento.



SEGURO
Tus datos y transacciones protegidos.



PERSONALIZADO
Experiencias diseñadas para vos.

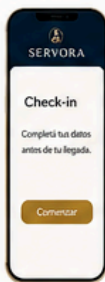


**MÁS COMODIDAD.
MÁS TIEMPO PARA VOS.**

✦ TODOS LOS SERVICIOS EN TU MANO ✦

1 CHECK-IN / CHECK-OUT DIGITAL

Ingresá y egresá sin contacto, rápido y seguro.





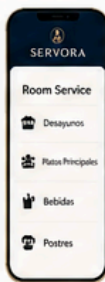
1 Completá tus datos

2 Verificá tu identidad

3 Recibi la confirmación en tu correo

2 ROOM SERVICE

Explorá el menú y pedí desde la comodidad de tu habitación.





1 Elegí lo que querés

2 Confirmá tu pedido

3 Recibi tu pedido en la habitación

3 MANTENIMIENTO CON IA

Reportá cualquier problema y nuestra IA lo canaliza al equipo correspondiente.





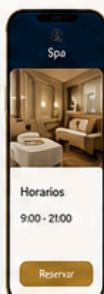
1 Contanos qué sucede

2 Nuestra IA procesa tu solicitud

3 El equipo actúa y te informa

4 SERVICIOS DEL HOTEL

Reservá y consultá horarios de nuestros espacios y servicios.


1 Elegí el servicio que deseás

2 Seleccioná tu y horaitud

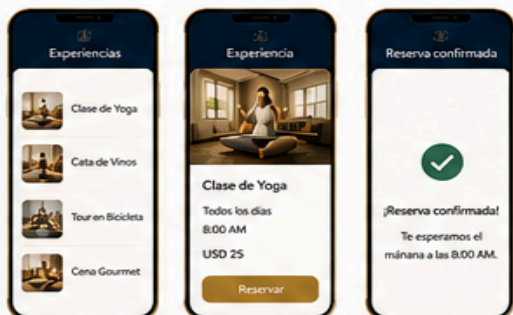
3 Recibi la confirmación de tu reserva

✉ MENSAJERÍA EN TIEMPO REAL
🕒 ATENCIÓN 24/7
👤 EXPERIENCIA PERSONALIZADA
🔒 TECNOLOGÍA AL SERVICIO DE TU ESTADÍA

★ TODOS LOS SERVICIOS EN TU MANO ★

5 EXPERIENCIAS Y ACTIVIDADES

Descubrí experiencias únicas y reservá tu próxima aventura.



1

Explorá las experiencias

2

Elegí la que más te guste

3

Confirmá y disfrutá la experiencia

6 LAVANDERÍA

Solicitá el servicio, conocé los tiempos y hacé seguimiento de tu pedido.



1

Solicitá el servicio

2

Seguimiento en tiempo real

3

Recibí el pedido en tu habitación

7 FRONT DESK DIGITAL

Chateá con recepción en tiempo real o conectate por WhatsApp.



1

Elegí cómo contactarnos

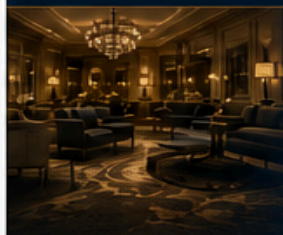
2

Chateá con recepción

3

Continuá la conversación por WhatsApp

¿CÓMO FUNCIONA?



SERVORA

Más comodidad.
Más tiempo para vos.

✉ MENSAJERÍA EN TIEMPO REAL | ⌚ ATENCIÓN 24/7 | ✨ EXPERIENCIA PERSONALIZADA | 📱 TECNOLOGÍA AL SERVICIO DE TU ESTADÍA

3.4.2. Describa la necesidad que satisface/problema que resuelve la propuesta de su empresa.

La creación e implementación de una app de concierge digital en hoteles de 4 y 5 estrellas, así como en hoteles boutique, surge como respuesta a una necesidad creciente dentro del sector hotelero de adaptarse a las nuevas demandas del huésped moderno, quien prioriza la rapidez, la personalización y la eficiencia en la atención. En un contexto donde la tecnología ocupa un rol fundamental en la experiencia de consumo, los clientes esperan acceder a servicios inmediatos, respuestas ágiles y soluciones personalizadas desde sus propios dispositivos, de manera similar a otros ámbitos digitales que forman parte de su vida cotidiana.

Actualmente, muchos establecimientos hoteleros enfrentan desafíos vinculados a la atención tradicional, como demoras en la respuesta a solicitudes, saturación del personal de recepción o concierge, procesos manuales poco eficientes y limitaciones para ofrecer experiencias verdaderamente personalizadas. Estas dificultades pueden impactar negativamente en la satisfacción del huésped, especialmente en segmentos premium donde las expectativas son más elevadas y la experiencia del cliente constituye uno de los principales factores de diferenciación competitiva.

La app de concierge digital permite resolver estas problemáticas al centralizar en una única plataforma múltiples servicios y canales de comunicación entre el huésped y el hotel. A través de esta herramienta, los usuarios pueden gestionar solicitudes, acceder a información relevante, reservar servicios, realizar consultas, solicitar asistencia o adquirir experiencias adicionales de manera inmediata, sin depender exclusivamente de la atención presencial o telefónica. Esto no solo reduce tiempos de espera, sino que también mejora significativamente la comodidad y autonomía del huésped durante su estadía.

Asimismo, la implementación de esta tecnología optimiza la operación interna del hotel al reducir tareas manuales, organizar de manera más eficiente las solicitudes y permitir una gestión más ordenada de los recursos humanos.

Otro aspecto relevante es la capacidad de personalización que ofrece este tipo de solución. Al recopilar preferencias, hábitos y necesidades de los huéspedes, el sistema puede adaptar recomendaciones y servicios específicos, fortaleciendo la percepción de exclusividad y elevando la calidad de la experiencia. Esta característica resulta particularmente valiosa para hoteles boutique y establecimientos de alta categoría, donde la diferenciación suele estar estrechamente ligada al trato personalizado y a la generación de experiencias memorables.

Además de mejorar la experiencia del cliente, la app de concierge digital representa una oportunidad comercial significativa para los hoteles, ya que facilita estrategias

de cross-selling, upselling y promoción de servicios complementarios, generando nuevas fuentes de ingresos. Servicios como upgrades de habitación, reservas en restaurantes o spa pueden integrarse de manera natural en la experiencia digital del huésped, incrementando la rentabilidad del establecimiento.

En síntesis, esta herramienta tecnológica satisface la necesidad de modernización, eficiencia y personalización en un mercado hotelero cada vez más competitivo, permitiendo a hoteles de 4 y 5 estrellas y hoteles boutique adaptarse a las tendencias de digitalización, mejorar su posicionamiento y ofrecer una experiencia alineada con las expectativas del viajero contemporáneo. La implementación de una app de concierge digital no solo resuelve problemas operativos y de atención, sino que también fortalece la competitividad del negocio, incrementa la satisfacción del huésped y contribuye a una propuesta de valor más innovadora y sostenible.

3.5. Comunicación

3.5.1. Manual e Imagen de marca

Desarrolle el Manual de Marca de su emprendimiento, previa creación de la imagen de marca (logo, isologo, slogan, imagen en general). Signos de identidad, colores, mensaje, entre otros factores.

Defina distintos aspectos de la imagen de marca que pretende proyectar a sus clientes.





Manual e Imagen de Marca

La construcción de la identidad de marca del emprendimiento no se limita únicamente a lo visual, sino que responde a una lógica estratégica que busca representar la esencia del proyecto: la integración entre el servicio hotelero tradicional y la innovación tecnológica. En este sentido, cada uno de los elementos que componen la marca fue pensado para transmitir una experiencia coherente con el posicionamiento definido, alineada con las nuevas expectativas del huésped.

El objetivo principal de la marca es proyectar una imagen moderna, confiable y sofisticada, pero al mismo tiempo cercana y fácil de usar. Esto se debe a que el emprendimiento no solo apunta a mejorar la eficiencia operativa de los hoteles, sino también a transformar la experiencia del usuario, haciéndola más simple, rápida y personalizada.

Marca y concepto

La marca Servora surge de la combinación conceptual entre “servicio” y una terminación que remite a tecnología y modernidad. El nombre busca transmitir una identidad profesional, pero a la vez accesible, alineada con una solución digital que acompaña al huésped durante toda su estadía.

El slogan “Tu experiencia, sin esfuerzo” refuerza esta idea, destacando uno de los principales diferenciales del emprendimiento: simplificar la experiencia del usuario mediante el uso de tecnología, eliminando fricciones y optimizando cada interacción.

Logo e identidad visual

El logo representa la figura de un concierge, un símbolo clásico dentro de la hotelería, combinado con un ícono de diálogo digital. Esta integración no es casual, sino que refleja el concepto central del proyecto: la unión entre la atención personalizada tradicional y las herramientas tecnológicas actuales.

El diseño se caracteriza por su estilo minimalista y líneas simples, lo que permite transmitir claridad, profesionalismo y facilidad de uso. A su vez, esta simplicidad favorece su adaptabilidad a distintos formatos, tanto digitales como físicos, manteniendo siempre una identidad clara y reconocible.

Paleta de colores

La elección de la paleta de colores responde a una estrategia que busca equilibrar lo tradicional con lo moderno, reforzando el posicionamiento del emprendimiento:

- Azul marino (#0D1B2A) Transmite confianza, seguridad y profesionalismo. Es un color ampliamente utilizado en entornos corporativos y tecnológicos.
- Dorado (#C89D48) Representa lujo, exclusividad y calidad de servicio, haciendo referencia directa al concepto de experiencia premium.
- Crema (#F7F3ED) Aporta claridad, simplicidad y equilibrio visual, facilitando la lectura y la navegación.
- Gris claro (#D6D6D6) Funciona como un color neutro que remite a la tecnología y aporta armonía al conjunto.
- Gris oscuro (#1E1E1E) Refuerza la elegancia, la estabilidad y la modernidad de la marca.

En conjunto, estos colores permiten construir una identidad visual coherente con el objetivo del emprendimiento: combinar tecnología con una experiencia de servicio de alto nivel.

Tipografía

La tipografía elegida también responde a esta lógica de equilibrio entre tradición e innovación:

- Cinzel (títulos) Aporta un estilo elegante y sofisticado, asociado a marcas premium y al sector hotelero.
- Montserrat (textos) Es una tipografía moderna, limpia y de fácil lectura, especialmente pensada para entornos digitales.

Esta combinación permite mantener una estética cuidada sin perder funcionalidad ni claridad en la comunicación.

Signos de identidad

Los signos de identidad de la marca se construyen a partir de cinco conceptos clave que resumen la propuesta del emprendimiento:

- hotelería tradicional
- comunicación inmediata
- atención personalizada
- tecnología inteligente
- experiencia premium

Estos elementos no sólo guían la construcción de la marca, sino también el desarrollo del producto y la experiencia del usuario.

Mensaje de marca

El mensaje principal del emprendimiento es:

“Asistencia inteligente para huéspedes, rápida, simple y elegante.”

Este mensaje sintetiza la propuesta de valor, combinando atributos funcionales (rapidez, simplicidad) con atributos emocionales (elegancia, experiencia cuidada).

Valores de marca

La marca se apoya en una serie de valores que definen su identidad y su forma de relacionarse con los usuarios:

- exclusividad
- eficiencia
- confianza
- innovación
- cercanía

Estos valores reflejan el objetivo de ofrecer una solución tecnológica que no pierda el componente humano del servicio.

Atributos de marca

Los atributos principales del emprendimiento son:

- Personal → atención adaptada a cada huésped
- Inmediato → respuesta rápida y disponible 24/7
- Simple → facilidad de uso

- Seguro → confianza y protección de datos
- Premium → experiencia diferencial

Estos atributos permiten definir de manera clara cómo se percibe la marca y qué tipo de experiencia busca ofrecer.

Imagen general de marca

En términos generales, la marca proyecta una imagen moderna, sofisticada y cercana. Se trata de una propuesta que busca posicionarse dentro del sector hotelero como una solución innovadora, pero accesible, capaz de mejorar la experiencia del huésped sin perder la esencia del servicio personalizado.

De esta forma, la identidad de marca de Servora logra integrar dos dimensiones clave: por un lado, la tradición del servicio hotelero y, por otro, la innovación tecnológica. Esta combinación es lo que le permite diferenciarse dentro del mercado y alinearse con las nuevas demandas del turismo actual.

3.5.2. Plan de comunicación

Realice un detalle de cuáles serán los canales por los cuales difundirá su proyecto, justificando su elección.

Incluya un cronograma de ejecución (desarrollado en Diagrama de Gantt u otra herramienta similar) con un periodo de 6 meses. Incluya los costos operativos de ese Plan, que luego serán considerados en el Plan Financiero.

Identificar cuáles son los canales que se utilizarán, tipo de segmento que sirve a través de ese canal de comunicación, analizar si son medios digitales y/o tradicionales, entre otros aspectos pertinentes para el análisis.

A partir del análisis del mercado, de la competencia y de los buyer persona definidos, se establece una estrategia de comunicación orientada principalmente al segmento B2B, específicamente hoteles que buscan optimizar su operación y mejorar la experiencia del huésped mediante herramientas tecnológicas.

El objetivo principal del plan de comunicación es generar reconocimiento de marca, captar potenciales clientes y posicionar a Servora como una solución innovadora dentro del proceso de digitalización hotelera. Debido a las características del segmento objetivo, la estrategia estará centrada principalmente en acciones de contacto directo y relaciones comerciales personalizadas, complementadas con herramientas digitales que permitan ampliar el alcance y fortalecer el posicionamiento de la marca.

En primer lugar, el principal canal de comunicación será el contacto cara a cara con hoteles. Se realizarán visitas comerciales a establecimientos hoteleros con el

objetivo de presentar Servora de manera personalizada, conocer las necesidades específicas de cada empresa y generar vínculos de confianza con los tomadores de decisión. Consideramos que este tipo de interacción resulta fundamental dentro del sector hotelero, ya que las decisiones vinculadas a tecnología y operación suelen requerir reuniones directas, demostraciones del sistema y un acompañamiento cercano durante el proceso comercial.

Asimismo, se desarrollarán reuniones comerciales, demostraciones de la plataforma y pruebas piloto adaptadas a cada hotel, permitiendo mostrar el funcionamiento del sistema y sus beneficios operativos en un contexto real. Esta estrategia busca disminuir la percepción de riesgo y facilitar la adopción de la herramienta.

En segundo lugar, LinkedIn será uno de los principales canales digitales de comunicación y prospección comercial. A través de esta plataforma se buscará contactar con gerentes y responsables hoteleros, generar networking y posicionar a Servora como una marca especializada en soluciones tecnológicas para hoteles. Además, se compartirá contenido relacionado con innovación, digitalización hotelera y experiencia del huésped, fortaleciendo el posicionamiento profesional de la empresa dentro del sector.

La elección de LinkedIn se justifica por tratarse de una plataforma altamente utilizada en el ámbito empresarial y especialmente efectiva para estrategias B2B, ya que permite segmentar contactos según industria, ubicación geográfica y cargo, facilitando el acceso directo al público objetivo.

En tercer lugar, otro canal relevante será la participación en ferias, eventos, workshops y encuentros vinculados al turismo, hotelería y tecnología. Estos espacios permitirán ampliar la red de contactos, generar oportunidades comerciales, presentar el producto y obtener feedback directo del mercado. Además, se evaluará la posibilidad de organizar eventos propios orientados exclusivamente a hoteleros, donde se podrán presentar nuevas funcionalidades, tendencias del sector y casos de éxito.

Complementariamente, se implementará una página web corporativa que funcionará como canal institucional y comercial de la empresa. La misma incluirá información sobre el servicio, demostraciones del producto, formularios de contacto y acceso directo al departamento comercial mediante WhatsApp Business. Este canal permitirá centralizar la información de Servora y captar potenciales clientes interesados en conocer más sobre la solución.

Además, se utilizarán herramientas de email marketing orientadas al seguimiento comercial y la nutrición de leads. Para ello, se desarrollarán contenidos de valor como ebooks, guías y recursos descargables relacionados con tecnología hotelera,

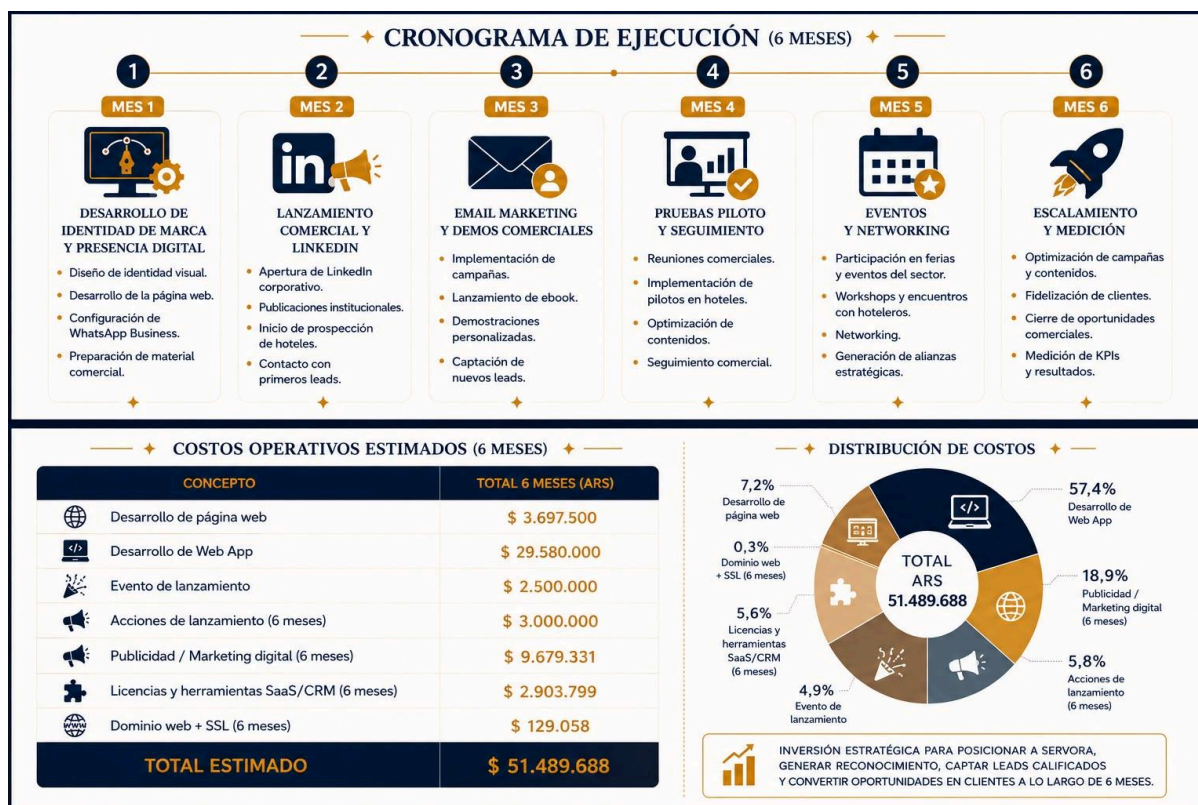
optimización operativa y experiencia del huésped, permitiendo mantener una comunicación continua con potenciales clientes.

Por último, WhatsApp Business será utilizado como canal de comunicación directa y rápida para consultas, coordinación de reuniones, seguimiento de propuestas comerciales y atención personalizada. Su implementación permitirá agilizar el contacto con los hoteles y brindar respuestas más inmediatas.

Consideramos que esta combinación de acciones presenciales y herramientas digitales resulta adecuada para un emprendimiento B2B como Servora, donde la confianza, la cercanía y el acompañamiento comercial tienen un rol fundamental dentro del proceso de venta. Mientras que las reuniones presenciales, LinkedIn y los eventos permiten construir relaciones más sólidas y posicionar la marca dentro del sector hotelero, los canales digitales complementan la estrategia facilitando el seguimiento comercial y la generación de leads.

Finalmente, el plan de comunicación será acompañado por métricas de seguimiento y evaluación, tales como cantidad de reuniones comerciales realizadas, leads generados, contactos obtenidos en eventos, interacciones en LinkedIn, tráfico web y conversiones comerciales. Esto permitirá medir la efectividad de las acciones implementadas y optimizar continuamente la estrategia de comunicación.

El plan propuesto busca abordar de manera integral todo el proceso comercial de Servora, desde la generación de reconocimiento y captación de clientes hasta la fidelización y expansión de cuentas, posicionando a la marca como una solución innovadora y relevante dentro de la industria hotelera.



3.5.3. Desarrollo de plataforma

Genere al menos 2 (dos) plataformas que considere más conveniente al tipo de producto ofrecido, para comunicar aspectos comerciales y vínculos con el público objetivo:

- Página web.
- Redes Sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn, Tik Tok, entre otras).

Incluir desarrollo de piezas comunicacionales audiovisuales (flyers, brochure comercial, videos publicitarios, entre otros), como así también un mínimo de 3 (tres) posteos en las Redes Sociales y Página web que desarrolle.

Incluya imágenes de las plataformas desarrolladas y link para acceder a las mismas.

Página web:

<https://claude.ai/public/artifacts/baaeg9db-7248-4fd2-8f89-f270d2a282ed>



SERVORA
CONCIERGE DIGITAL

INICIO
SERVICIOS
NOSOTROS
CONTACTO

Buscar...

02
PLANES QUE SE ADAPTAN A TU HOTEL


BÁSICO
Para hoteles boutique y pequeños alojamientos

Todo lo esencial para digitalizar la comunicación y mejorar la experiencia del huésped.

- Gestión de solicitudes
- Mensajería con huéspedes
- Información del hotel
- Panel administrativo básico
- Reporte de mantenimiento con IA

USD 3.500

por mes

Ideal para comenzar


PROFESIONAL
Para hoteles 4 estrellas que buscan más eficiencia

Más automatización y personalización para optimizar tu operación.

- Todo lo del plan Básico
- Configuración avanzada de servicios
- Automatización de respuestas
- Reportes de uso y métricas
- Reservas de servicios del hotel
- Experiencias y actividades

USD 4.600

por mes

El equilibrio perfecto


PREMIUM
Para hoteles 5 estrellas y operaciones complejas

La solución más completa para una experiencia excepcional y mayor rentabilidad.

- Todo lo del plan Profesional
- Integración con PMS
- Analítica avanzada e inteligencia de datos
- IA para recomendaciones personalizadas
- Upselling y gestión de ingresos
- Soporte prioritario 24/7
- Personalización avanzada de marca

USD 5.600

por mes

Máximo valor, máxima experiencia


SERVICIOS ADICIONALES Y PERSONALIZADOS

- Implementación personalizada
- Capacitación del personal
- Desarrollo de funcionalidades a medida


GENERACIÓN DE INGRESOS EXTRA
Modelo de comisión por venta de servicios y experiencias (upselling).



SERVORA
CONCIERGE DIGITAL

INICIO
SERVICIOS
NOSOTROS
CONTACTO

Buscar...

03


NUESTRA HISTORIA

Nacimos para transformar la experiencia del huésped.

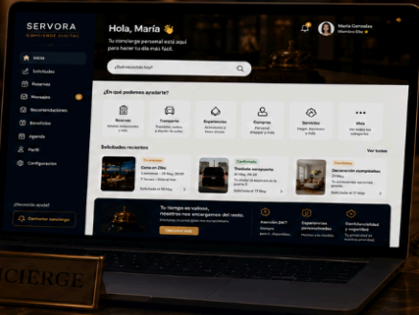
En Servora creemos que la tecnología puede hacer que cada estadía sea más simple, rápida y memorable. Por eso creamos una plataforma de concierge digital que conecta hoteles y huéspedes en un solo lugar, automatizando solicitudes, optimizando procesos y generando experiencias excepcionales.

Estamos empezando este camino con mucho entusiasmo y el compromiso de seguir innovando, escuchando y creciendo junto a cada hotel que confíe en nosotros.


Enfoque en la experiencia


Tecnología que simplifica


Compromiso y cercanía




Innovación
Buscamos nuevas formas de mejorar la hospitalidad con tecnología.


Calidad
Nos enfocamos en cada detalle para ofrecer soluciones confiables y útiles.


Confianza
Cuidamos la información y la relación con nuestros clientes.


Cercanía
Escuchamos, acompañamos y construimos relaciones duraderas.

Nuestro camino

- 2024 Nace Servora con la idea de digitalizar la atención al huésped.
- Hoy Estamos construyendo la plataforma y nuestros primeros vínculos con hoteles que apuestan a la innovación.
- Futuro Seguimos creciendo para ser el aliado tecnológico preferido de la hotelería.


Hoteles aliados
+10 En crecimiento


Huéspedes beneficiados
+1.000 Experiencias mejoradas


Solicitudes gestionadas
+5.000 De forma eficiente


Compromiso
100% Con la excelencia



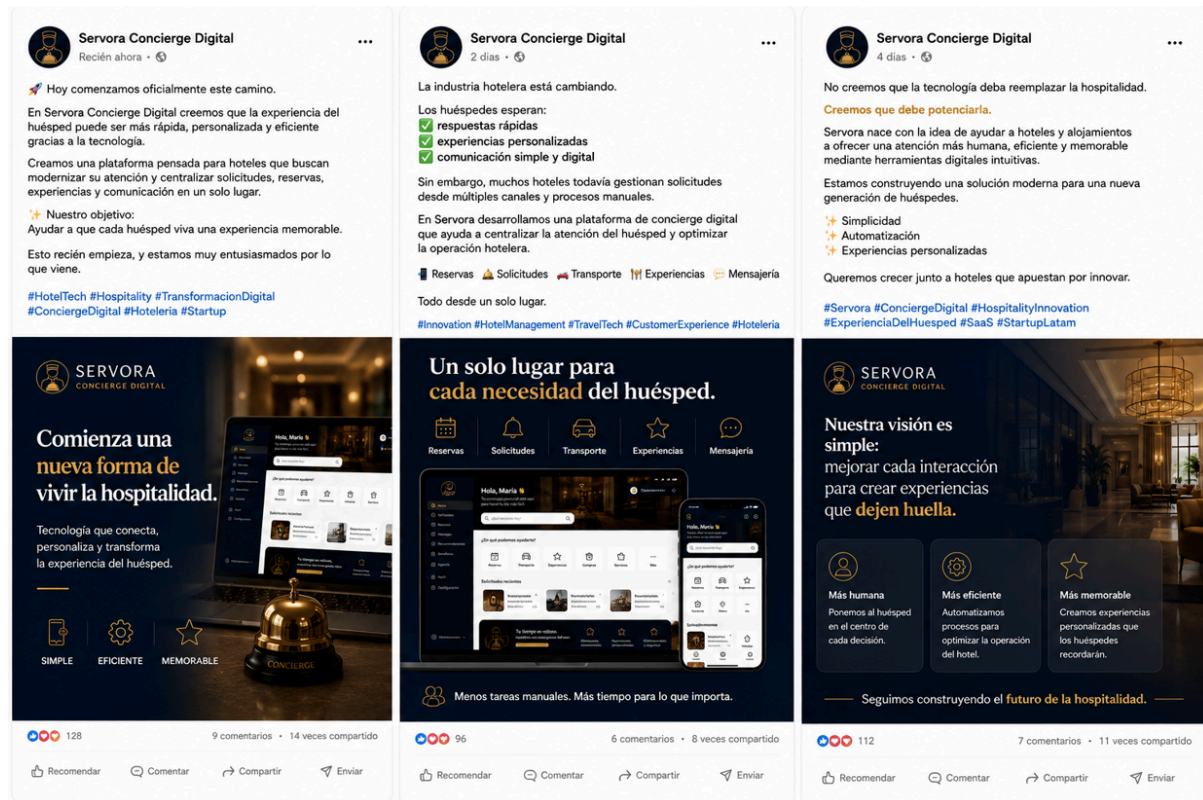
"Servora no es solo tecnología, es nuestra forma de reinventar la hospitalidad."

TIF Servora – Grupo 2 Lic. en Turismo y Hotelería - UADE

56

LinkedIn: www.linkedin.com/in/servora-concierge-digital-763b1440a

Publicaciones:



3.6. Comercialización

3.6.1. Sistema y canales de comercialización

Describa el sistema de comercialización seleccionado y las causas que llevaron a esa decisión.

Analice si es comercialización directa, indirecta o un sistema mixto entre ambas. Incluya cuáles son los beneficios de esa decisión, cuáles serían los canales que utilizará en cada caso, entre otros aspectos que considere pertinente sumar.

A partir de las características de nuestro producto (una web app de concierge digital orientada a hoteles de 4 y 5 estrellas y hoteles boutique) definimos que el sistema de comercialización se basa en un proceso estructurado de venta consultiva, con predominio de la comercialización directa y el apoyo de herramientas indirectas para la generación de oportunidades.

Entendemos que no se trata de una venta impulsiva ni masiva, sino de un servicio que requiere explicación, adaptación y validación por parte del cliente. Por este

motivo, el eje central de nuestro sistema de comercialización está en el acompañamiento del cliente a lo largo de todo el proceso de decisión, desde el primer contacto hasta la implementación.

En una primera etapa, el proceso comienza con la identificación y calificación de prospectos, donde se seleccionan hoteles que coinciden con el perfil definido (categoría, ubicación, tipo de huésped y nivel de digitalización). En esta instancia se prioriza la calidad de los contactos por sobre la cantidad, identificando además a los decisores clave dentro de cada organización, como gerentes o responsables operativos. En conjunto con ello, también se implementarán acciones de pauta y prospección comercial a través de LinkedIn, utilizando publicidad segmentada y networking profesional como herramientas para generar oportunidades comerciales dentro del sector hotelero.

Asimismo, uno de los principales canales de comercialización será el contacto cara a cara con los hoteles. Se realizarán visitas comerciales presenciales con el objetivo de presentar Servora de manera personalizada, comprender las necesidades específicas de cada establecimiento y generar vínculos de confianza con los tomadores de decisión. Consideramos que este tipo de interacción resulta fundamental dentro de la industria hotelera, ya que la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas suele requerir reuniones directas, demostraciones y un acompañamiento cercano durante todo el proceso comercial.

Del mismo modo, se prevé la participación en ferias, workshops, encuentros empresariales y eventos vinculados al turismo y la hotelería. Estas acciones permitirán ampliar la red de contactos, fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del sector y generar oportunidades comerciales de manera más directa. Además, se evaluará la posibilidad de organizar eventos propios orientados a hoteleros, donde se podrán realizar demostraciones del producto, presentar nuevas funcionalidades y compartir tendencias relacionadas con la digitalización hotelera.

Una vez identificado el prospecto, se pasa a la etapa de contacto inicial, donde el objetivo no es vender de manera inmediata, sino generar interés y abrir una oportunidad comercial. En este punto, la comercialización adopta un enfoque consultivo, orientado a comprender la situación del hotel, detectar problemáticas concretas, como la falta de digitalización, la pérdida de oportunidades de venta o la sobrecarga operativa, y comenzar a posicionar la herramienta como una solución posible.

En paralelo, incorporamos como canal de entrada al proceso comercial la página web corporativa, la cual cumple un rol activo en la captación de futuros clientes. A través de este canal, los hoteles pueden acceder a información del servicio y, fundamentalmente, contar con un enlace directo a WhatsApp Business, lo que facilita el contacto inmediato con el equipo comercial. Este recurso permite acortar el

proceso de conversión, ya que transforma una consulta en una conversación directa, ágil y personalizada, alineada con la lógica de inmediatez que hoy predomina en los entornos digitales.

En una segunda etapa, el proceso avanza hacia la presentación del producto, generalmente mediante una demostración personalizada. En esta instancia se adapta el discurso según el tipo de hotel, mostrando de forma concreta cómo la app puede mejorar la experiencia del huésped, optimizar procesos internos y generar ingresos adicionales. Este momento resulta clave, ya que permite traducir la propuesta de valor en beneficios tangibles.

Posteriormente, se desarrolla la propuesta comercial, donde se detallan los planes, precios y condiciones de implementación. Aquí se mantiene la flexibilidad, ajustando la oferta según las necesidades del cliente, lo cual refuerza el carácter personalizado del servicio y aumenta las probabilidades de cierre.

Una vez aceptada la propuesta, se avanza hacia la etapa de cierre e implementación, donde no solo se concreta la venta, sino que se inicia una relación comercial a largo plazo. En este sentido, entendemos que el proceso de comercialización no finaliza con la venta, sino que continúa durante el uso del producto, donde la satisfacción del cliente es clave para la retención y la generación de nuevas oportunidades.

De forma complementaria, se incorpora un componente de comercialización indirecta que alimenta este proceso principal, a través de la generación de leads mediante contenidos digitales, registros en la página web y acciones de marketing online. Estos contactos luego ingresan al circuito de venta directa, fortaleciendo el flujo comercial.

Desde nuestra perspectiva, este modelo presenta múltiples beneficios. Permite adaptar la propuesta a cada cliente, mejorar la tasa de conversión y construir relaciones comerciales sostenibles en el tiempo. Además, la integración de canales como LinkedIn, la página web corporativa, WhatsApp Business y las reuniones presenciales aporta agilidad al proceso, reduciendo fricciones y facilitando la interacción con los potenciales clientes.

En síntesis, entendemos que nuestro sistema de comercialización se basa en un proceso estratégico, progresivo y centrado en el cliente, donde cada etapa está diseñada para generar valor y acompañar la toma de decisión. Este enfoque resulta coherente con el tipo de servicio que ofrecemos y con las dinámicas del mercado hotelero, permitiendo no sólo concretar ventas, sino también consolidar relaciones comerciales a largo plazo.

A partir de las características de nuestro servicio, definimos un sistema de comercialización basado principalmente en la venta consultiva B2B, complementado con acciones de marketing digital destinadas a generar oportunidades comerciales. Consideramos que este modelo resulta el más adecuado porque la contratación de una solución tecnológica para hoteles implica una decisión de inversión que requiere análisis, comparación entre alternativas y participación de distintos actores dentro de la organización. Por este motivo, el proceso comercial no se limita a la venta del producto, sino que busca construir una relación de confianza con el cliente desde el primer contacto.

La comercialización será principalmente directa, ya que el equipo comercial establecerá contacto con cada hotel sin intermediarios. Esto permitirá comprender las necesidades particulares de cada establecimiento, adaptar la propuesta de valor y acompañar al cliente durante todo el proceso de decisión. Como complemento, se utilizarán canales indirectos para captar prospectos y alimentar el embudo comercial, como la página web corporativa, campañas digitales y generación de contenido.

El proceso comercial comienza con una etapa de prospección, donde se identifican hoteles que coinciden con el segmento objetivo (hoteles 4 y 5 estrellas y hoteles boutique). Para ello se utilizarán bases de datos del sector hotelero, directorios de FEHGRA, registros turísticos provinciales, LinkedIn Sales Navigator y páginas oficiales de los establecimientos. Una vez identificados los hoteles, se investigará su nivel de digitalización, cantidad de habitaciones, servicios ofrecidos y la estructura organizacional para identificar a los principales tomadores de decisión, generalmente gerentes generales, gerentes de operaciones, propietarios o responsables de tecnología.

Uno de los principales canales de prospección será LinkedIn, ya que permite acceder directamente a estos perfiles profesionales. La estrategia combinará acciones orgánicas y campañas pagas. Por un lado, se realizará networking con los responsables de hoteles, enviando invitaciones personalizadas y compartiendo contenido relacionado con innovación hotelera, experiencia del huésped y transformación digital. Por otro lado, se desarrollarán campañas de LinkedIn Ads dirigidas específicamente a profesionales del sector hotelero, segmentadas por cargo, industria y ubicación geográfica. El objetivo no será vender inmediatamente, sino generar interés y obtener reuniones comerciales.

Como apoyo a esta estrategia, la empresa desarrollará contenidos descargables, como ebooks, informes o guías sobre digitalización hotelera, que podrán obtenerse completando un formulario con los datos de contacto. Esta metodología permitirá captar leads calificados que luego serán contactados por el equipo comercial mediante correo electrónico, WhatsApp Business o llamadas telefónicas.

Una vez obtenido el primer contacto, comienza la etapa de diagnóstico comercial. En lugar de realizar una presentación estándar, el ejecutivo de cuentas buscará comprender cómo funciona actualmente el hotel, cuáles son sus principales desafíos y qué oportunidades de mejora existen. Se analizarán aspectos como la gestión de consultas de huéspedes, tiempos de respuesta, canales de comunicación utilizados, procesos manuales, oportunidades perdidas de upselling y carga operativa del personal.

A partir de ese diagnóstico, se presentará una demostración personalizada del sistema, enfocándose en los beneficios concretos para ese establecimiento. Los principales argumentos comerciales estarán vinculados con la posibilidad de ofrecer atención al huésped las 24 horas, centralizar toda la información en un único canal, automatizar consultas frecuentes, reducir la carga operativa del personal de recepción, generar nuevas oportunidades de venta mediante estrategias de cross-selling y upselling, mejorar la satisfacción del huésped y obtener información para la toma de decisiones a través de métricas de uso.

Otro aspecto importante del proceso comercial será la construcción de una relación de largo plazo. Debido a que el modelo de negocio funciona mediante suscripción mensual, el objetivo no consiste únicamente en concretar la venta inicial, sino en lograr la permanencia del cliente. Por este motivo, luego de la implementación se realizará un seguimiento periódico mediante reuniones de revisión, análisis de indicadores de uso, presentación de nuevas funcionalidades y acompañamiento permanente por parte del ejecutivo de cuentas y del área de Customer Success. Esta instancia también permitirá detectar oportunidades de ampliación del servicio o incorporación de nuevos módulos.

Además del contacto individual con los hoteles, se considera estratégica la participación en *ferias y eventos especializados del sector. Entre ellos se destaca especialmente Hotelga, la principal exposición de hotelería y gastronomía de Argentina, organizada por FEHGRA y AHT. Este evento reúne anualmente a propietarios, gerentes y responsables de compras de hoteles de todo el país, por lo que representa una excelente oportunidad para presentar el producto mediante demostraciones en vivo, generar reuniones comerciales, ampliar la red de contactos y fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado hotelero. Asimismo, se prevé participar en workshops turísticos, congresos de innovación y encuentros empresariales vinculados al turismo, donde el público asistente coincide con el segmento objetivo del emprendimiento.

Como complemento, la página web corporativa cumplirá un rol comercial activo. Además de presentar el producto y sus funcionalidades, incluirá formularios para solicitar demostraciones, casos de éxito, preguntas frecuentes y un acceso directo a WhatsApp Business, permitiendo que un potencial cliente pueda iniciar una conversación con el equipo comercial de forma inmediata.

Desde el punto de vista económico, este sistema de comercialización requiere una inversión inicial moderada. Los principales costos estarán asociados a la suscripción de LinkedIn Sales Navigator, campañas de publicidad en LinkedIn, mantenimiento de la página web, herramientas de automatización de marketing, traslados para visitas comerciales, participación en ferias como Hotelga (inscripción, stand, material promocional y viáticos) y generación de material institucional. Si bien estos canales representan una inversión mayor que una estrategia exclusivamente digital, consideramos que resultan coherentes con un modelo B2B consultivo, donde la construcción de relaciones personales y la demostración del producto tienen un impacto directo sobre la tasa de conversión.

En síntesis, el sistema de comercialización combina estrategias digitales y presenciales que acompañan al cliente durante todo el proceso de compra. La utilización de una venta consultiva, el contacto personalizado con los hoteles y la participación activa en espacios especializados permiten construir relaciones comerciales sostenibles, aumentar la confianza del cliente y favorecer la adopción de una solución tecnológica que requiere un proceso de decisión más complejo que el de un producto de consumo masivo.

Unidad 4 - Plan operativo

4.1. Procesos: El sistema de prestación de servicio

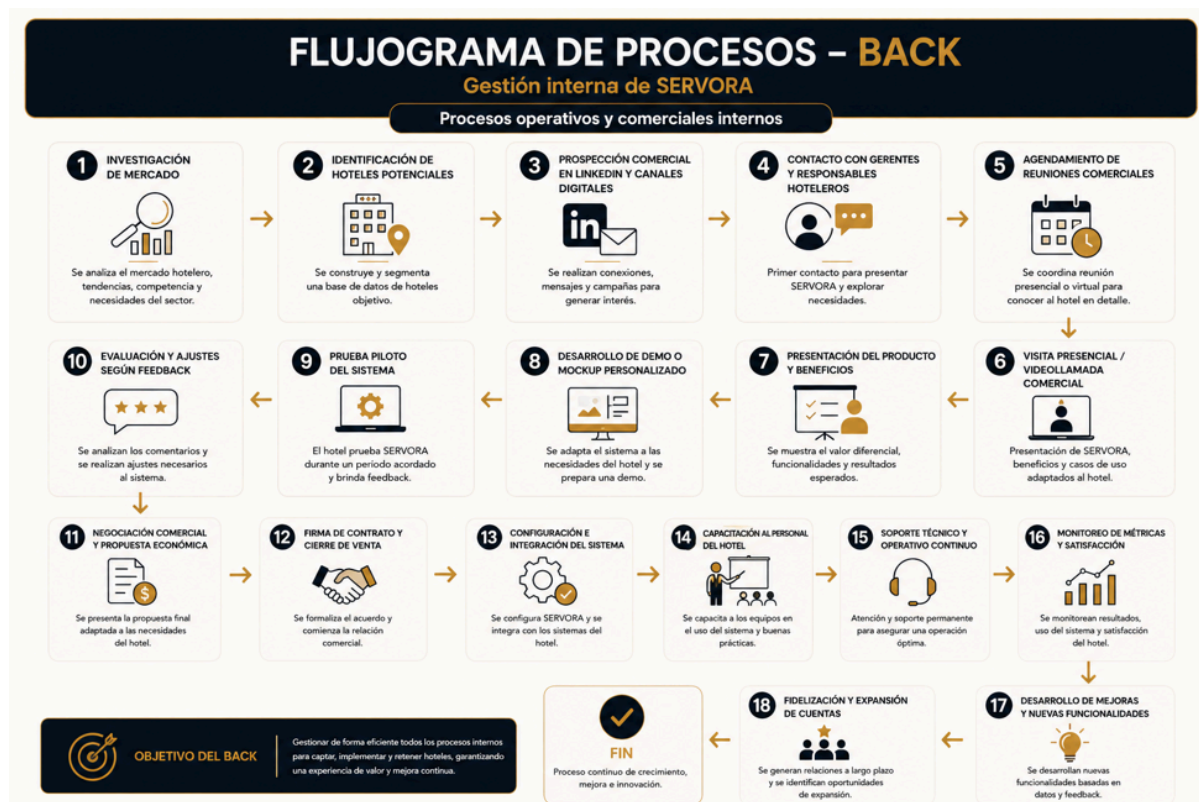
4.1.1. Flujoograma

El Plan de Negocios ya tiene identificado el/los servicios/productos a ofertar, ahora es importante estructurar el sistema de prestación. Desarrolle los procesos teniendo en cuenta:

- **Front:** Experiencia del cliente frente a la compra y disfrute del producto/servicio de su emprendimiento
- **Back:** Gestiones internas que debe realizar la empresa para poder atender correctamente todos los requerimientos del cliente, identificando las interrelaciones entre departamentos, si fuese el caso

(*) Puede realizar más de un flujoograma para identificar los procesos anteriormente mencionados. Cada tipo de emprendimiento deberá adaptarlo a su modalidad.





4.1.2. Recursos necesarios

A partir del flujograma desarrollado anteriormente, considerar los distintos recursos que se requieren para llevar a cabo los procesos indicados.

Ejemplo (Hotel):

Front			
Proceso	Personal	Espacio-infraestructura	Equipamiento y/o materiales Materiales
El cliente se informa	Agente de reservas	Oficina reservas	Computadora, sistema de reservas, artículos de librería, etc...
El cliente hace su check in	Recepcionista	Recepción.	Computadora, sistema de reservas, llaves magnéticas, artículos de librería, etc...
Cliente toma su desayuno	AA&BB	Cocina y salón comedor	Cocina, heladera, utensilios de cocina, barcha, mesas, sillas, etc...

(*) Debe realizar este esquema para cada uno de los procesos, ya que le permitirá identificar los RRHH que precisa para llevar a cabo su operación, como así también la infraestructura y equipamiento necesarios para poder costearlos correctamente en el Plan Financiero.

FRONT

Proceso	Personal	Espacio / infraestructura	Equipamiento y/o materiales
Prospección comercial	Ejecutivo comercial / Marketing	Oficina comercial	Computadoras, CRM, LinkedIn, internet, base de datos
Reunión inicial con el hotel	Ejecutivo comercial	Sala de reuniones / videollamada	Notebook, presentación comercial, Zoom/Meet, material institucional
Presentación y demostración	Equipo comercial y Customer Success	Sala de reuniones / plataforma virtual	Demo de Servora, pantalla, notebook, mockups
Prueba piloto	Equipo IT / personal del hotel	Hotel cliente / infraestructura digital	Plataforma Servora, acceso de prueba, tablets, smartphones
Cierre de venta y contratación	Dirección comercial / administración	Oficina administrativa	Contratos digitales, CRM, firma electrónica
Implementación en el hotel	Equipo IT y soporte técnico	Infraestructura tecnológica del hotel	APIs, PMS hotelero, servidores, software de integración
Capacitación del personal hotelero	Capacitador / Customer Success	Sala de capacitación del hotel o virtual	Manuales digitales, presentaciones, notebooks, proyector
Personal del hotel utiliza Servora	Recepción, concierge y personal operativo	Instalaciones del hotel	Computadoras, tablets, panel de administración Servora
Gestión de solicitudes del huésped	Personal operativo del hotel	Recepción y áreas operativas	Plataforma Servora, dispositivos móviles, sistema de gestión
Huésped accede a la plataforma	Huésped	Hotel / entorno digital	Smartphone, código QR, WiFi, web app
Solicitud de servicios	Huésped / personal hotelero	Plataforma digital	Web app, sistema de reservas, mensajería interna
Atención al huésped a través de Servora	Recepción, concierge y atención	Recepción / plataforma digital	Sistema de comunicación, tablets, dispositivos móviles

	al cliente		
Feedback del huésped y del hotel	Atención al cliente / Customer Success	Plataforma digital	Encuestas online, CRM, formularios digitales
Seguimiento y relación continua	Customer Success / equipo comercial	Oficina comercial	CRM, email marketing, WhatsApp Business, reportes y métricas

BACK

Proceso	Personal	Espacio / infraestructura	Equipamiento y/o materiales
Investigación de mercado	Analista de mercado / Marketing	Oficina administrativa	Computadoras, internet, software de análisis, bases de datos hoteleras
Identificación de hoteles potenciales	Equipo comercial	Oficina comercial	CRM, LinkedIn, bases de datos, herramientas de segmentación
Prospección comercial en LinkedIn y canales digitales	Ejecutivo comercial / SDR	Oficina comercial y canales digitales	Computadoras, LinkedIn Sales Navigator, correo corporativo, CRM
Contacto con gerentes y responsables hoteleros	Ejecutivo comercial	Oficina comercial / videollamadas	Teléfono corporativo, Zoom/Meet, presentaciones comerciales
Agendamiento de reuniones comerciales	Asistente comercial	Oficina administrativa	Calendario digital, CRM, correo corporativo
Visita presencial / videollamada comercial	Ejecutivo comercial	Hotel cliente / reuniones virtuales	Notebook, presentación institucional, mockups, internet
Presentación del producto y beneficios	Equipo comercial	Sala de reuniones / plataforma virtual	Presentación comercial, demo interactiva, material institucional
Desarrollo de demo o mockup personalizado	Diseñador UX/UI y desarrollador	Oficina tecnológica	Software de diseño, computadoras, herramientas de prototipado

Prueba piloto del sistema	Equipo IT y hotel cliente	Infraestructura tecnológica del hotel	Plataforma Servora, acceso de prueba, tablets o smartphones
Evaluación y ajustes según feedback	Equipo de producto / soporte	Oficina administrativa	Encuestas, dashboards, reportes de prueba
Negociación comercial y propuesta económica	Dirección comercial	Oficina administrativa	Cotizaciones, contratos, CRM, herramientas financieras
Firma de contrato y cierre de venta	Dirección comercial / administración	Oficina administrativa	Contratos digitales, firma electrónica, documentación comercial
Configuración e integración del sistema	Equipo IT / desarrolladores	Infraestructura cloud y hotel cliente	APIs, PMS hotelero, servidores, software de integración
Capacitación al personal del hotel	Capacitador / Customer Success	Hotel cliente o plataforma virtual	Manuales digitales, capacitaciones online, presentaciones
Soporte técnico y operativo continuo	Soporte técnico / Customer Success	Mesa de ayuda y plataforma digital	Sistema de tickets, WhatsApp Business, software de soporte
Monitoreo de métricas y satisfacción	Analista de datos / Customer Success	Oficina administrativa	Dashboard KPI, CRM, herramientas de analítica
Desarrollo de mejoras y nuevas funcionalidades	Equipo de producto y desarrollo	Oficina tecnológica	Software de desarrollo, backlog de producto, herramientas ágiles
Fidelización y expansión de cuentas	Customer Success / Dirección comercial	Oficina comercial	CRM, reportes de rendimiento, estrategias comerciales

4.2. Identifique y desarrolle 5 (cinco) posibles operaciones "críticas" que demandarán una mayor atención

() Son las operaciones que requerirán el máximo de coordinación por parte de la empresa para que la experiencia del cliente sea óptima. Ej: proceso de reserva de la habitación, pago del tour elegido, etc.*

Operación crítica	Probabilidad de ocurrencia (BAJA/MEDIA/ALTA)	Nivel de impacto (BAJO/MEDIO/ALTO)	Acciones de prevención	Acciones para minimizar los efectos
Fallas técnicas o caídas de la app durante la estadía del huésped	Media	Alto	Realizar mantenimiento constante, pruebas periódicas, servidores seguros, monitoreo 24/7 y actualizaciones preventivas.	Activar soporte técnico inmediato y canales alternativos de comunicación (WhatsApp, recepción).
Demoras en la respuesta a solicitudes del huésped	Alta	Alto	Automatización de respuestas, integración eficiente con departamentos del hotel, capacitación al personal y notificaciones en tiempo real.	Priorizar solicitudes urgentes, reforzar atención manual temporalmente y seguimiento personalizado para evitar insatisfacción.
Errores en reservas o contratación de servicios adicionales (spa, gimnasio, etc)	Media	Alto	Integración precisa con sistemas hoteleros, validación automática de reservas, confirmaciones instantáneas y control de disponibilidad.	Reprogramación inmediata, atención personalizada, compensación comercial y resolución rápida del inconveniente.
Problemas de integración con PMS o sistemas del hotel	Media	Alto	Implementación técnica profesional, pruebas previas, soporte de integración y monitoreo constante.	Soporte técnico especializado y procesos manuales temporales.

Riesgos de seguridad de datos o filtración de información del huésped	Baja	Alto	Protocolos de ciberseguridad, cifrado de datos, autenticación segura, cumplimiento normativo y auditorías frecuentes.	Respuesta inmediata ante incidentes, notificación a clientes, refuerzo de seguridad, recuperación de datos y gestión reputacional.
---	------	------	---	--

4.3. Sistema de calidad de servicio

Se solicita que trabajen con el esquema que se detalla a continuación para definir aspectos del/ de los productos. Deben tomar **al menos 3 (tres) actividades del proceso** desarrollado anteriormente e indicar la planificación de calidad de servicio.

() Considerar procesos que conlleven una mejora en la gestión del emprendimiento y/o en la experiencia turística del usuario/cliente.*

Ejemplo 1:

Etapa del proceso: Cliente quiere resolver una duda con un profesional			
Objetivos	Metas	Indicadores	Registro
Lograr que el cliente se contacte rápidamente con un profesional y que éste solucione su consulta	Que el cliente tenga su duda resuelta <u>en menos de 12 horas</u>	Medición del tiempo transcurrido entre la consulta y la respuesta satisfactoria	Llevar un registro de de las consultas recibidas, realizando comparaciones periódicas para evaluar su cumplimiento

Ejemplo 2:

Etapa del proceso: Cliente desea recibir la confirmación de su servicio			
Objetivos	Metas	Indicadores	Registro
Lograr que el cliente tenga una rápida confirmación del servicio abonado	Que el cliente tenga su confirmación a la vía de contacto (mail, teléfono) <u>en menos de una hora</u>	Medición del tiempo transcurrido entre la acreditación del pago del servicio y la confirmación del servicio al cliente	Llevar un registro de de las confirmaciones enviadas, realizando comparaciones periódicas para evaluar su cumplimiento

(*) Recordar que las metas deben ser siempre **cuantificables** y que mediante el indicador, diremos de qué forma mediremos el cumplimiento o no de la meta establecida para satisfacer el objetivo planteado.

Etapa del proceso: Prospección en LinkedIn			
Objetivos	Metas	Indicadores	Registro
Generar contactos cualificados que puedan convertirse en oportunidades comerciales.	-Tasa de aceptación $\geq$ 30% -Al menos 10 leads interesados por mes	- Solicitudes enviadas vs aceptadas - Tasa de respuesta a mensajes -Leads generados	-CRM con contactos y estado -Historial de mensajes

1. Definición del perfil de cliente ideal (hoteles 4, 5 estrellas y boutique)
2. Búsqueda de hoteles según ubicación y categoría
3. Identificación de decisores (gerentes, directores, etc.)
4. Envío de solicitud de conexión personalizada
5. Envío de mensaje inicial (no comercial directo)
6. Seguimiento en caso de no respuesta (2° mensaje)
7. Clasificación del contacto (interesado / no interesado)

- Si funciona→ El contacto acepta, responde y muestra interés → pasa a etapa comercial.

- No funciona→ No responde o rechaza → queda como lead frío para futuro seguimiento

Etapas del proceso: Gestión de potencial cliente (derivación a ejecutivo)			
Objetivos	Metas	Indicadores	Registro
Brindar una respuesta rápida y personalizada a los potenciales clientes interesados	-Contacto en menos de 24 horas -70% de clientes potenciales agenden reunión	- Tiempo de respuesta -Tasa de conversión a reunión -Número de demos realizadas	- Agenda de reuniones - Base de datos de leads - Historial de contactos

1. Recepción del lead (LinkedIn, web o WhatsApp)
2. Registro en sistema (CRM)
3. Clasificación del lead (calificado / no calificado)
4. Asignación a ejecutivo de cuentas
5. Contacto inicial personalizado
6. Envío de información breve del servicio
7. Propuesta de reunión o demo
8. Confirmación de agenda

- Si funciona→ El lead responde, agenda reunión y avanza en el proceso.
- No funciona→ El lead no responde o pierde interés → queda en base para recontacto.

Etapas del proceso: Negociación y cierre de venta			
Objetivos	Metas	Indicadores	Registro
Convertir oportunidades en clientes mediante propuestas claras y personalizadas.	-Tasa de cierre $\geq$ 30% -Cierre en máximo 30 días desde la reunión	-Propuestas enviadas vs cerradas -Tiempo promedio de cierre -Motivos de rechazo	-Base de propuestas -Registro de clientes ganados/perdidos -Análisis de objeciones

1. Realización de reunión personalizada
2. Identificación de necesidades específicas del hotel
3. Presentación de propuesta adaptada
4. Envío de propuesta comercial formal
5. Seguimiento (resolución de dudas)

6. Negociación de condiciones
 7. Cierre de venta (aceptación)
 8. Firma/acuerdo e inicio de implementación
- Si funciona→ El cliente acepta → se concreta la venta → inicia implementación.
 - No funciona→ El cliente rechaza (precio, timing, decisión interna) → se registra motivo y queda abierta oportunidad futura.

Unidad 5 - Recursos Humanos

5.1. Recursos Humanos

5.1.1. Realice un organigrama incluyendo a todos los empleados, niveles gerenciales y propietarios, con roles definidos, identificando también al personal externo de forma diferenciada.



5.1.2. Plantilla de empleados

(*) Pueden ser utilizados otros modelos, considere el que mejor se adapta a su organización.

Tareas a realizar	N° de personas requeridas	N° de horas mensuales	Turno	Calificación requerida
CEO - Dirección General Definir la estrategia del negocio, coordinar las áreas, gestionar alianzas y supervisar el crecimiento de la empresa.	1	160 horas	Diurno	Profesional o estudiante avanzado de Administración, Turismo y hotelería o carreras afines. Experiencia de gestión de proyectos y liderazgo de equipos.
Analista de Dirección General Elaborar reportes, analizar indicadores, coordinar proyectos y brindar soporte a la Dirección General.	1	160 horas	Diurno	Estudiante avanzado o graduado en Administración, Economía o carreras afines. Manejo de Excel y herramientas de análisis.
Dirección Comercial (CCO) Liderar la estrategia comercial, definir objetivos de ventas, negociar alianzas y supervisar el área comercial.	1	160 horas	Diurno	Profesional o estudiante avanzado de Comercialización, Marketing, Turismo o Administración. Experiencia en ventas B2B y negociación.
Ejecutivo de Ventas Prospectar hoteles, realizar reuniones comerciales, presentar la solución y cerrar nuevos clientes.	1	160 horas	Diurno	Formación comercial y experiencia en ventas consultivas B2B.
Dirección de Customer Success (COO) Coordinar la implementación de la plataforma, supervisar la experiencia del cliente y definir estrategias de fidelización.	1	160 horas	Diurno	Profesional o estudiante avanzado de turismo y hotelería, Administración o afines. Experiencia en operaciones, atención al cliente y gestión de proyectos.
Ejecutivo de Cuentas Gestionar la relación con los hoteles, realizar seguimiento postventa, resolver consultas e identificar oportunidades de mejora.	3	160 horas	Diurno	Formación en Administración, Turismo o Comercialización. Experiencia en atención al cliente corporativo.

Dirección IT (CFO) Planificar la estrategia tecnológica, coordinar proveedores tecnológicos y supervisar la infraestructura de la plataforma.	1	160 horas	Diurno	Lic. en Sistemas, Ingeniería o Administración con conocimientos tecnológicos y financieros.
Diseñador UX/UI Diseñar y optimizar la interfaz y experiencia de usuario de la plataforma. <i>(Intervenciones semestrales)</i> .	1	40 h (cada 6 meses)	Diurno	Diseñador UX/UI con experiencia en productos digitales y herramientas como Figma.
Programador Full Stack Desarrollar nuevas funcionalidades, realizar mejoras evolutivas y mantener la plataforma. <i>(Intervenciones semestrales)</i> .	1	80 h (cada 6 meses)	Diurno	Desarrollador Full Stack con experiencia en aplicaciones web y arquitectura SaaS.
Soporte Técnico (Guardia Activa) Monitorear la plataforma, resolver incidencias técnicas y garantizar la continuidad operativa del servicio.	2	160 horas	Rotativo / Guardia	Técnico o Ingeniero en Sistemas con experiencia en soporte e infraestructura.
Abogado (tercerizado) Asesorar en materia contractual, societaria y normativa, redactar contratos y brindar asistencia legal.	1	10 horas	A demanda	Abogado matriculado con experiencia en derecho comercial y societario.
Contador (tercerizado) Gestionar la contabilidad, liquidar impuestos, confeccionar estados contables y asesorar en materia fiscal.	1	20 horas	Diurno	Contador Público matriculado.
Marketing (tercerizado)	1	40 horas	Diurno	

Diseñar y ejecutar campañas digitales, administrar redes sociales, generar contenido y analizar resultados.				Lic. en Marketing, Publicidad o Comunicación con experiencia en marketing digital.
---	--	--	--	--

5.1.3. Plan de capacitación para el personal

(*) Detallar qué capacitación es, si es capacitación interna y/o externa, con costo y/o gratuitas, identificar a qué empleados se dará, cuál es el objetivo que persigue esa capacitación, cuándo se dará, cuánto durará, etc.

Prueba gratuita de 7 días

- ✓ **Acceso ilimitado a todos los cursos del Certificado Profesional.**
Mira lecciones, realiza tareas, participa en foros de debate y mucho más.
- ✓ **Cancela en cualquier momento.**
Sin penalizaciones; solo debes cancelar antes de que finalice la prueba si consideras que no es para ti.
- ✓ **29 US\$ USD al mes para continuar aprendiendo después de que finalice tu prueba**
Hazlo tan rápido como puedas; mientras más rápido lo hagas, más ahorrarás.
- ✓ **Certificado cuando completes el curso y finaliza el período de prueba**
Comparte en tu resumen, LinkedIn y currículum vitae.

Las capacitaciones se realizarán a través de la plataforma Coursera en donde se abonará 30 USD mensuales por cada empleado y los mismos obtendría acceso a los siguientes cursos:

Título	Objetivo	Horas	Instructor/es	Personal convocado	Fecha	Tipo (INTERNA/ EXTERNA)	Importe total
Analista empresarial (general) (Microsoft)	Identificar, analizar y documentar problemas y oportunidades de negocio utilizando diversas técnicas de recopilación de requisitos. Utilice Microsoft Excel para la preparación, el análisis y la visualización de datos. Modelar los procesos de negocio y los datos utilizando técnicas estándar del sector y comunicar estos modelos de forma eficaz a las partes interesadas.	117 hs	Coursera (Microsoft)	Analista de Dirección General	Primer mes	Externa	
Programa especializado : Operaciones de venta/Gestión	Este curso proporciona los conocimientos y el saber hacer necesarios para las carreras en gestión de ventas. Los estudiantes están expuestos a todas las facetas de la gestión de ventas, incluyendo la organización, selección, formación, motivación, supervisión y compensación de la fuerza de ventas, la gestión y administración de territorios y la previsión de ventas y gastos. También se tratan los problemas típicos de la gestión de ventas y sus posibles soluciones. Como parte	71 hs	Coursera (West Virginia University)	Ejecutivo de Ventas	Primer mes	Externa	

	del curso, conocerá a varios directores de ventas en activo que compartirán su experiencia y conocimientos. Los resultados del aprendizaje son: • Desarrollar un plan para organizar, dotar de personal y formar a una fuerza de ventas. • Identificar los factores clave para establecer y mantener una moral alta en la fuerza de ventas. • Desarrollar un plan eficaz de compensación de ventas. • Evaluar el rendimiento de un vendedor. • Organizar territorios de ventas para maximizar la eficacia de las ventas. • Evaluar las estrategias de ventas y de gestión de ventas en relación con las actuales normas legales y éticas de la práctica.						
Customer Success: Conociendo al cliente	Entender la estrategia de Customer Success o éxito del cliente. Definir el proceso de la estrategia. Gestionar una eficiente relación con el cliente	16hs	Coursera (Universidad Anáhuacra)	Ejecutivo de cuentas	Primer mes	Externa	

Certificado Profesional de Microsoft Full-Stack Developer	Demostrar dominio en el diseño e implementación de soluciones escalables con .NET Core, garantizando el rendimiento, la seguridad y la facilidad de mantenimiento. Aplicar los principios de la programación orientada a objetos (POO) para diseñar soluciones modulares y escalables en C#, demostrándolo a través de proyectos de codificación reales. Optimizar el rendimiento y la seguridad de los sistemas mediante la implementación de algoritmos avanzados y técnicas de almacenamiento en caché, con mejoras de eficiencia cuantificables. Integre las prácticas de integración continua y despliegue continuo (CI/CD) para automatizar el despliegue y gestionar los flujos de trabajo de desarrollo de forma eficiente.	420 hs	Coursera (Microsoft)	Desarrollador Full Stack	Primer mes	Externa	

Certificado Profesional de Microsoft UX Design	Definir los principios fundamentales de la experiencia de usuario (UX), el diseño centrado en el ser humano y los marcos de pensamiento de diseño, e identificar las funciones del equipo de UX y los métodos de investigación de usuarios. Transformar las ideas en soluciones mediante el análisis de las necesidades del usuario, el uso de técnicas de ideación de diseño, la creación de guiones gráficos y la aplicación de la arquitectura de la información. Adaptar las ideas de diseño a prototipos interactivos utilizando wireframing, maquetas, herramientas de creación de prototipos y aprovechando los sistemas de diseño y las guías de estilo. Aplica principios de diseño visual y crea maquetas de alta fidelidad que cumplan con las mejores prácticas de la plataforma y garanticen la accesibilidad para todos.	76 hs	Coursera (Microsoft)	Diseñador UX	Segundo mes	Externo	

Certificado Profesional de Microsoft IT Support Specialist	Adquirir las habilidades necesarias para tener éxito en el análisis y mantenimiento de sistemas de tecnología de la información. Aplicar conceptos como copia de seguridad de datos, computación en la nube y gestión de dispositivos móviles a escenarios informáticos prácticos. Demostrar una comprensión integral del soporte de TI, combinando conceptos de hardware, software, redes y seguridad para la resolución de problemas Aprender y adaptar sus habilidades de diagnóstico a diversos problemas informáticos dentro de un escenario empresarial práctico.	113 hs	Coursera (Microsoft)	Soporte IT	Primer mes	Externo	

5.1.4. ¿Qué fuente de reclutamiento considera más adecuada?

Desarrolle los medios por los cuales reclutará personal para su empresa.

() Contratación directa / a través de consultoría de RRHH, qué plataformas utilizará, entre otros aspectos que considere pertinente.*

Para el caso de nuestro emprendimiento, consideramos que la estrategia de reclutamiento más adecuada será una combinación entre contratación directa y contratación a través de redes profesionales, ya que durante la etapa inicial necesitaremos incorporar perfiles específicos vinculados tanto al sector tecnológico

como al comercial y hotelero. Debido al tamaño reducido de la empresa en sus primeros años de operación, no resulta necesario recurrir permanentemente a consultoras de Recursos Humanos, aunque podrían utilizarse para búsquedas altamente especializadas.

En primer lugar, la contratación directa mediante LinkedIn será una de las principales fuentes de reclutamiento. Esta plataforma permite identificar profesionales con experiencia específica en tecnología, ventas B2B, hotelería, customer success y marketing digital, además de facilitar la búsqueda mediante filtros por experiencia, ubicación, formación y habilidades. Asimismo, permite generar una base de potenciales candidatos para futuras incorporaciones y establecer una marca empleadora desde el inicio del proyecto.

Complementariamente, se utilizarán portales de empleo como Bumeran, ZonaJobs e Indeed, especialmente para posiciones operativas y administrativas. Estas plataformas permiten alcanzar una amplia cantidad de candidatos y agilizar el proceso de selección mediante filtros automáticos y publicación de búsquedas laborales.

Para los perfiles tecnológicos, como desarrolladores o diseñadores UX/UI, también se recurrirá a comunidades especializadas, plataformas freelance y espacios vinculados al ecosistema tecnológico, como GitHub, Workana o Freelancer. Esto permitirá acceder a profesionales con experiencia en desarrollo de productos digitales sin necesidad de incorporarlos inicialmente a tiempo completo.

Por otro lado, se prevé establecer vínculos con universidades e institutos de formación, especialmente en carreras relacionadas con Sistemas, Turismo y Hotelería, Marketing y Administración. Esta estrategia permitirá incorporar estudiantes avanzados o jóvenes profesionales con potencial de desarrollo dentro de la empresa, contribuyendo a la formación de talento a largo plazo.

En cuanto al proceso de selección, se priorizarán competencias vinculadas con la orientación al cliente, la capacidad de adaptación, el trabajo colaborativo, el manejo de herramientas digitales y el interés por la innovación tecnológica aplicada a la hotelería. Consideramos que estas habilidades resultan fundamentales para acompañar el crecimiento de una empresa que combina tecnología, experiencia del usuario y servicios para el sector hotelero.

En síntesis, la fuente principal de reclutamiento será LinkedIn, complementada con portales de empleo, redes profesionales, universidades y plataformas especializadas. Esta combinación permitirá acceder a candidatos calificados, optimizar los costos de selección y encontrar perfiles alineados con las necesidades actuales y futuras del emprendimiento.

Unidad 6 - Plan financiero

Este Plan se hará en una planilla Excel para tal fin. Deberá acompañarse en la presentación de esta guía, a modo de anexo.

- 6.1. Detalle de inversión y cotización**
- 6.2. Detalle de Financiación**
- 6.3. Curva de estacionalidad de destino (no aplica)**
- 6.4. Estimación de ventas**
- 6.5. Sueldos y cargas sociales**
- 6.6. Cash Flow**

ANEXO – PLAN FINANCIERO

6.1. Detalle de inversión y cotización

Resumen de la inversión total requerida y su composición.

Tipo de cambio utilizado para inversiones en USD:	1479
Fecha del tipo de cambio:	6/24/2026
INVERSIONES REQUERIDAS	
ESPACIOS DE TRABAJO	\$27.651.000,00
HABILITACIONES	\$740.292,00
COMUNICACIÓN / COMERCIALIZACION	\$38.777.500,00
PRE - INGRESO AL NEGOCIO	\$180.598.045,29
INVERSION TOTAL REQUERIDA	\$247.766.837,29

FINANCIACIÓN	
FINANCIACIÓN PROPIA (A)	\$247.766.837,29
FINANCIACIÓN EXTERNA (B)	\$0,00
FINANCIACIÓN DE INVERSIONISTAS (C)	\$0,00
FINANCIACIÓN TOTAL OBTENIDA (A+B+C)	\$247.766.837,29
Liquidez inicial (Financiación total – inversión total)	\$0,00

ESPACIOS DE TRABAJO				
RECEPCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	Precio unitario	Unidades	Subtotal	Link de referencia del producto/servicio
Computadora Notebook Lenovo	\$2.000.000,00	13	\$26.000.000,00	https://www.lenovo.com/ar/es/?Redirect=false
Sillas de Escritorio	\$62.000,00	13	\$806.000,00	https://www.mercadolibre.com.ar/silla-oficina-premium-
Kit mouse + teclado	\$65.000,00	13	\$845.000,00	https://www.mercadolibre.com.ar/combo-teclado-y-mouse-
TOTAL RECEPCIÓN Y ADMINISTRACIÓN			\$27.651.000,00	No modificar fórmulas
TOTAL ESPACIOS DE TRABAJO			\$27.651.000,00	No modificar fórmulas

HABILITACIONES				
HABILITACIONES	Precio unitario	Unidades	Subtotal	Link de referencia del producto/servicio
Registro de dominio Web	\$8.500,00	1	\$8.500,00	https://nic.ar/es/dominios/aran-celes
Registro de marca INPI	\$38.192,00	1	\$38.192,00	https://portaltramites.inpi.gob.ar/InfoPortal/Aranceles
Registro de sociedad en IGJ / Registro Provincial	\$693.600,00	1	\$693.600,00	https://www.argentina.gob.ar/justicia/igj/paso-paso-para-crear-tu-sas
Trámites varios	\$0,00	1	\$0,00	https://www.boletinoficial.gob.ar/estatica/publicar-tarifas
TOTAL HABILITACIONES			\$740.292,00	No modificar fórmulas

COMUNICACIÓN / COMERCIALIZACIÓN				
COMERCIALIZACIÓN	Precio unitario	Unidades	Subtotal	Link de referencia del producto/servicio
Desarrollo de página Web	\$3.697.500,00	1	\$3.697.500,00	https://grupovansur.com/el-precio-real-de-una-web-en-argentina-2026-una-guia-honesta/
Desarrollo de Web App	\$29.580.000,00	1	\$29.580.000,00	https://grupovansur.com/el-precio-real-de-una-web-en-argentina-2026-una-guia-honesta/
Evento lanzamiento	\$2.500.000,00	1	\$2.500.000,00	https://www.ineventos.com/ar/blog/el-presupuesto-de-un-evento.html
Acciones de lanzamiento del emprendimiento	\$500.000,00	6	\$3.000.000,00	https://web360.com/blog/marketing-digital/cuanto-cuesta-contratar-una-agencia-de-marketing-digital-en-argentina-guia-2026/
TOTAL COMERCIALIZACIÓN			\$38.777.500,00	No modificar fórmulas

PRE - INGRESO AL NEGOCIO			No modificar fórmula (linkea con Cash Flow)
Monto total pre-ingreso al negocio (según Cash Flow)		\$180.598.045,29	
TOTAL PRE - INGRESO AL NEGOCIO		\$180.598.045,29	

6.2. Detalle de financiación

El proyecto se financia en un 100% con aporte propio de las cuatro socias, en partes iguales.

El capital inicial de \$247.766.837,29 se integra en partes iguales por las cuatro socias (\$61.941.709,32 cada una, equivalentes a aproximadamente USD 42.000 al tipo de cambio de referencia). El origen de estos fondos proviene de la liquidación de bienes de titularidad propia de cada socia, realizada con anterioridad al inicio de las operaciones a fin de disponer de los recursos en efectivo. De este modo, la totalidad de la inversión inicial se financia con recursos genuinos y disponibles, sin recurrir a endeudamiento. A continuación se detalla el bien que liquida cada socia y su valor de mercado de referencia:

Socia	Origen del aporte (bien propio)	Valor de referencia	Fuente
Socia 1	Venta de vehículo propio (Toyota Hilux, modelo 2021–2023)	USD 39.000 – 50.000	MercadoLibre Autos
Socia 2	Anticipo de herencia: venta de departamento propio (CABA / GBA)	USD 60.000 – 107.000	Zonaprop

Socia 3	Ahorros propios en USD + venta de cochera propia (CABA)	Ahorros + cochera USD 35.000 – 40.000	Zonaprop / MercadoLibre
Socia 4	Venta de terreno / lote propio (Costa Atlántica)	USD 55.000 – 65.000	Zonaprop

Fuentes de referencia de valores de mercado (consultadas en junio de 2026):

Vehículos:

https://autos.mercadolibre.com.ar/toyota/_PriceRange_40000USD-42000USD_ITEM*CONDITION_2230581_NoIndex_True#applied_filter_id%3DBRAND%26applied_filter_name%3DMarca%26applied_filter_order%3D5%26applied_value_id%3D60297%26applied_value_name%3DToyota%26applied_value_order%3D1%26applied_value_results%3D184%26is_custom%3Dfalse

Departamentos: <https://www.zonaprop.com.ar/departamentos-venta-capital-federal-40000-42000-dolar.html>

Cocheras:

<https://www.zonaprop.com.ar/cocheras-venta-capital-federal-40000-42000-dolar.html>

Terrenos: <https://www.zonaprop.com.ar/terrenos-venta-buenos-aires-costa-atlantica-40000-42000-dolar.html>

DETALLE DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO PROPIA (A)	
Aporte en efectivo por el dueño/socio/ accionista N° 1	\$61.941.709,32
Aporte en efectivo por el dueño/socio/accionista N° 2	\$61.941.709,32
Aporte en efectivo por el dueño/socio/accionista N° 3	\$61.941.709,32
Aporte en efectivo por el dueño/socio/accionista N° 4	\$61.941.709,32
Otros (especifique)	\$0,00
Total de las Fuentes de Financiamiento Propia	\$247.766.837,29

6.4. Estimación de ventas

Modelo B2B de suscripción mensual con un pago inicial de alta. Precios del Año 1 (las ventas se ajustan +1,8% cada trimestre):

Plan	Precio de Alta (ARS)	Precio Mensual (ARS)
Básico	\$ 12.000.000	\$ 5.200.000
Profesional	\$ 15.000.000	\$ 7.000.000
Premium	\$ 23.000.000	\$ 8.500.000

6.5. Sueldos y cargas sociales

Estructura de personal y costo laboral mensual (valores brutos del Año 1; se ajustan por inflación mes a mes en el Cash Flow). Las cuatro socias perciben sueldo de dirección; el retiro de socias se activa una vez que el flujo de caja es positivo.

SUELDO Y CARGAS SOCIALES INDICAR EN EL CASH FLOW (ACTUALIZAR SEGÚN INFLACIÓN)	
Posición	Salario Mensual (\$)
Desarrollador Full Stack	\$3.453.169,23
Diseño UX/UI	\$2.415.047,67
Soporte Guardia Activa	\$4.067.055,80
Analista de Dirección General	\$2.500.000,00
Ejecutivo de Ventas	\$2.500.000,00
Ejecutivo de Cuentas	\$7.500.000,00
Sub Total BRUTO (por mes)	\$22.435.272,70
Proporcional SAC BRUTO (mensual)	\$1.869.606,06
Total mensual BRUTO (Sueldos +	\$24.304.878,76

APORTES PATRONALES EMPLEADOR (sobre sueldo BRUTO)	Año 1 (por mes)
Jubilacion (16%)	\$3.888.780,60
PAMI (2%)	\$486.097,58
Obra social (6%)	\$1.458.292,73
Fondo Nacional de Empleo (1,5%)	\$364.573,18
Seguro de Vida Obligatorio (0,03%)	\$72.914,64
ART (3%)	\$729.146,36
Sub Total (Mensual) Aportes	\$6.999.805,08

6.6. Cash Flow

El detalle completo del Cash Flow (solapa 6.6), con los cálculos y proyecciones mensuales desarrollados en su totalidad, se encuentra disponible en el siguiente enlace de Google Drive con acceso directo:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/16xVGzciYDSXVbg8Wjx_DXlrqPTUFpVLC/edit?gid=383048791#gid=383048791

Referencias Bibliográficas

Listado completo de fuentes citadas a lo largo del trabajo, en formato APA (7.ª edición).

Actabl. (s.f.). *Página oficial*. <https://actabl.com/>

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). (s.f.). *Inscripción y obtención de CUIT*. <https://www.afip.gob.ar/inscripcion/>

Administración Federal de Ingresos Públicos (ARCA). (s.f.). *Inscripción, CUIT e impuestos*. <https://www.afip.gob.ar>

Administración Gubernamental de Ingresos Públicos (AGIP). (s.f.). *Ingresos Brutos CABA*. <https://www.agip.gob.ar>

Agencia de Acceso a la Información Pública. (s.f.). *Registro de bases de datos*. <https://www.argentina.gob.ar/aaip>

Argentina.gob.ar. (s.f.). *Guía oficial para la constitución de una SAS en Argentina*. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/afianzar/sas>

Canary Technologies. (s.f.). *Página oficial*. <https://www.canarytechnologies.com/>

Concierge Friend. (s.f.). *Página oficial*. <https://www.conciergefriend.com/en/>

Deloitte. (s.f.). *Travel and Hospitality Industry Outlook*. <https://www2.deloitte.com/global/en/industries/consumer/transportation-hospitality.html>

Duve. (s.f.). *Página oficial*. <https://duve.com/>

FEHGRA – Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina. (s.f.). *Página oficial*. <https://fehgra.org.ar/>

Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (s.f.). *Turismo sostenible*. <https://www.gstcouncil.org>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). *Habilitaciones comerciales y normativa urbana*. <https://www.buenosaires.gob.ar>

Google & Phocuswright. (s.f.). *Travel Insights Report. Think with Google*. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en/industries/travel/>

HiJiffy. (s.f.). *Página oficial*. <https://www.hijiffy.com/>

InfoHotelera. (2026). *¿Cuánto cobra un empleado de turismo en enero 2026? El salario que cobra*. <https://infohotelera.com.ar/cuanto-cobra-un-empleado-de-turismo-en-enero-2026-el-salario-que-cobra/>

Inspección General de Justicia (IGJ). (s.f.). *Constitución de sociedades*. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/igj>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.-a). *Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH)*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-22-75>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.-b). *Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH)*. <https://www.indec.gob.ar>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.-c). *Estadísticas de turismo internacional*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-22-76>

Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). (s.f.). *Registro de marca*. <https://www.argentina.gob.ar/inpi>

Instituto Tecnológico Hotelero de Argentina (ITH). (s.f.). *Informe de innovación hotelera*. https://ithargentina.com.ar/archivos/715_IMHO_Octubre_-_Noviembre.pdf

Ley N.º 25.326. (2000). *Protección de Datos Personales*. *Boletín Oficial de la República Argentina*. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790>

Ley N.º 27.349. (2017). *Apoyo al Capital Emprendedor*. *Boletín Oficial de la República Argentina*. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27349-273567>

McKinsey & Company. (s.f.). *The Future of Travel*. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure>

MercadoLibre. (s.f.). *Toyota Hilux en venta (modelo 2021–2023)*. https://autos.mercadolibre.com.ar/toyota/_PriceRange_40000USD-42000USD_ITEM*CONDITON_2230581_NoIndex_True

Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina. (s.f.). *Registro de Agencias de Viajes*. <https://www.argentina.gob.ar/turismo>

Network Information Center Argentina (NIC Argentina). (s.f.). *Registro de dominios*. <https://nic.ar>

Omnibees. (s.f.). *¿Por qué la adopción de nuevas tecnologías puede mejorar el rendimiento de su hotel?*. <https://omnibees.com/es/distribucion-es/por-que-la-adopcion-de-nuevas-tecnologias-puede-mejorar-el-rendimiento-de-su-hotel/>

ON24. (s.f.). *Cambios en las preferencias de los huéspedes de hotel*. <https://www.on24.com.ar/vida-ocio/cambios-en-las-preferencias-de-los-huespedes-de-hotel/>

Oracle Hospitality. (2025). *Hospitality Industry Trends 2025*. <https://www.oracle.com/hospitality/>

Organización Mundial del Turismo (UN Tourism). (s.f.-a). *Digital Transformation*. <https://www.untourism.int/digital-transformation>

Organización Mundial del Turismo (UN Tourism). (s.f.-b). *Transformación digital en turismo*. <https://www.unwto.org>

Perfil. (s.f.). *Crisis hotelera en CABA: turismo en baja, servicios por las nubes y ocupación floja*. <https://www.perfil.com/noticias/canal-e/crisis-hotelera-en-caba-turismo-en-baja-servicios-por-las-nubes-y-ocupacion-floja.phtml>

Skift Research. (2026). *The Future of Hotel Loyalty: Personalization, Direct Booking, and the Rise of Experience-Led Travel*.
<https://research.skift.com/reports/the-future-of-hotel-loyalty-personalization-direct-booking-and-the-rise-of-experience-led-travel/>

Vico Manager. (s.f.). *Página oficial*. <https://www.vicomanager.com/>

Zonaprop. (s.f.-a). *Departamentos en venta – Capital Federal*.
<https://www.zonaprop.com.ar/departamentos-venta-capital-federal-40000-42000-dolar.html>

Zonaprop. (s.f.-b). *Cocheras en venta – Capital Federal*.
<https://www.zonaprop.com.ar/cocheras-venta-capital-federal-40000-42000-dolar.html>

Zonaprop. (s.f.-c). *Terrenos en venta – Costa Atlántica, Buenos Aires*.
<https://www.zonaprop.com.ar/terrenos-venta-buenos-aires-costa-atlantica-40000-42000-dolar.html>