



Universidad Argentina de la Empresa.

Licenciatura en Gestión de Empresas Gastronómicas y de Alojamiento.

**Trabajo Final Integrador: Plan de Negocio.**

## *Cariló Apart Eco Hotel*



Alumnas:

Nicolosi, Luisina, LU: 1045047;

Scharf, Mariana, LU: 1050707.

Tutor:

De Poi, Walter.

Pinamar, Argentina.

2016

**Índice**

**Resumen ejecutivo** ..... 5

**Abstract**..... 6

**DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**..... 7

    Definición del Negocio ..... 8

    Forma jurídica adoptada ..... 9

    Puesta en marcha ..... 9

    Mercado objetivo ..... 10

    Necesidades o problema que resuelve la empresa ..... 11

    Satisfacción de las necesidades..... 11

    Ámbito geográfico donde opera la empresa ..... 15

    Ventajas competitivas ..... 18

    Misión, visión y cultura de la empresa. .... 19

**ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE NEGOCIOS Y MERCADO** ..... 20

    Entorno de la empresa ..... 21

    Entorno actual ..... 23

    Entorno proyectado ..... 24

    Mercado Potencial..... 24

    Oferta..... 26

    Distribución geográfica ..... 26

    Ubicación espacial del personal y proveedores. .... 26

    Porción del mercado que queda fuera del negocio. .... 27

    Segmentación del mercado ..... 27

    Subdivisión del segmento. .... 28

    Canales de distribución ..... 29

    Empresas ofertantes existentes o potenciales. .... 30

    Análisis FODA..... 31

**PLAN DE MARKETING** ..... 32

    Segmento a servir y su tamaño..... 33

    Objetivos comerciales previstos..... 34

    Ventas según objetivos ..... 39

    Posicionamiento a través de los objetivos. .... 39

    El producto..... 40

    Aspectos relevantes del producto..... 41

Servicios ofertados.....	42
El precio .....	43
Variables relevantes respecto al precio .....	43
Plan de comunicación.....	44
Presupuesto de los distintos medios.....	44
<b>PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>45</b>
Contexto y factores operativos.....	46
Procesos.....	47
Tipo de producción.....	47
Recursos materiales .....	48
Recursos humanos necesarios.....	50
Lay – out (Distribución en planta) .....	51
Infraestructura física.....	52
La Localización .....	53
Determinación de plazos.....	54
Determinación de la Capacidad .....	55
Gastos operativos.....	56
Inversiones .....	56
Detalle de Máquinas y Equipos:.....	57
Programación de puesta en marcha del plan de operaciones – gastos asociados...	58
<b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>59</b>
Recursos Humanos.....	60
Capacitación para el personal.....	63
Manual Operativo .....	65
<i>Política de Gestión Sustentable .....</i>	<i>66</i>
<i>LAS 10 REGLAS PRINCIPALES de la atención al cliente .....</i>	<i>68</i>
<i>REQUERIMIENTOS GENERALES.....</i>	<i>69</i>
<i>Normas para el personal.....</i>	<i>69</i>
<i>Relación presencial con el cliente.....</i>	<i>70</i>
<i>Atención telefónica.....</i>	<i>71</i>
<i>Atención diferida (web, e-mail, correo) .....</i>	<i>73</i>
<i>Capacidad de información .....</i>	<i>73</i>
<i>Gestión de quejas y sugerencias.....</i>	<i>74</i>
<i>Reservas (habitaciones y eventos).....</i>	<i>74</i>

<i>Recepción</i> .....	76
<i>Check In: Recepción del huésped</i> .....	76
<i>Información continúa</i> .....	77
<i>Check Out: Facturación y despedida</i> .....	79
<i>Housekeeping</i> .....	80
<i>Limpieza en zonas de Habitaciones</i> .....	81
<i>Limpieza de Áreas de servicio</i> .....	82
<i>Mantenimiento</i> .....	83
<i>Mantenimiento de habitaciones</i> .....	83
<i>Mantenimiento en zonas comunes</i> .....	85
Fuentes de reclutamiento.....	86
Organigrama. ....	87
Pronóstico de ventas .....	89
Gastos de operación.....	90
Gastos .....	91
Variables .....	92
Fijos .....	92
Gastos de apertura y puesta en marcha. ....	93
Estados de Resultados proyectados.....	94
Flujo de Caja .....	95
Fuentes y usos del financiamiento de la inversión.....	96
FUENTES:.....	96
USOS: .....	96
Punto de Equilibrio .....	97
<b>EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	98
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	102
<b>ANEXOS</b> .....	106

## Resumen ejecutivo

El siguiente proyecto consiste en el primer Apart Hotel del Cariló con las características e instalaciones necesarias para ser considerado Hotel Verde.

Un hotel "verde" es todo aquel que busque, en su plan de manejo de recursos y capacitación, un balance positivo con el medio en el que está inserto.

Hoy en día hablar del Ecoturismo, es hablar de un turismo nuevo, pero este viene desarrollándose a lo largo de los años, tomando hoy un lugar importante dentro de las opciones de los futuros turistas.

*“Una buena gestión del turismo exige garantizar la sostenibilidad de los recursos de los que depende”<sup>1</sup>*

Con este proyecto, buscamos lograr el comienzo del desarrollo del turismo sostenible en Cariló. Lograr un Turismo Sustentable, con un bajo impacto sobre el medio ambiente y cultura local, al mismo tiempo contribuyendo a generar ingresos y empleo para la población local.

Está dirigido al turista de alto poder adquisitivo que tiene interés en contribuir con el medio ambiente en un espacio que ha sido creado y que ejecuta sus procesos con materiales reciclables, políticas de sustentabilidad, uso de energías renovables y equipamiento que permite ahorro energético y asegura una buena calidad de vida y amortización.

Cariló Apart Eco Hotel, cuenta con diez departamentos y un sector de áreas públicas, en su totalidad pensado para el confort del huésped, para que pueda descansar, disfrutar del medio ambiente y generar un cambio desde su lugar, para contribuir con las generaciones futuras.

---

<sup>1</sup> Carta del Turismo Sostenible 1995.

## Abstract

The following project is about the first Apart Hotel in Cariló that would have the necessary features and facilities to be considered a Green Hotel.

A Green Hotel is that which aims for, both in its resources management and the staff training, a positive impact on the environment in which it is located.

Nowadays, referring to ecotourism implies a new form of tourism, which has been developing over the last years and has come to be an important option for future tourists.

*“A good tourism management needs to ensure the sustainability of the resources upon which it depends”*

Through this project, we seek to start developing sustainable tourism in Carilo maintaining a low impact on the environment and the local culture, and at the same time contributing to generate income and employment for the local community.

It is addressed to the high end tourists that are interested in making a contribution to the environment in a place that has been built and runs on recycled materials, sustainability policies, renewable energies and equipment that allows for energy to be saved and life quality to be ensured.

Cariló Apart Eco Hotel has ten apartments and a public area which is entirely designed for the guest's comfort, so that he can rest, enjoy the environment and make an impact from his very own position and feel that he is making a contribution for the future generations.

# DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

## **Definición del Negocio**

Cariló Apart Eco Hotel contará con 5 dúplex de tres ambientes equipados para 6 personas y 5 departamentos de dos ambientes equipados para 4 personas, abriendo todo el año, brindando un servicio de alojamiento, desayuno, y esparcimiento.

El hotel estará ubicado en la localidad de Cariló, Partido de Pinamar, Buenos Aires, Argentina. Destacándose por su exclusividad y su entorno natural; el cual cuenta con extensas playas que conservan su ecosistema.

Debido al incremento en la demanda de ecoturismo y los diversos beneficios que generan las prácticas sustentables, la empresa pretende incorporar una política sustentable, rompiendo con los estereotipos hoteleros de la zona. Los cuales no contribuyen con el cuidado del medio ambiente.

Estas medidas amigables con el medio ambiente requieren de la siguiente infraestructura e instalaciones:

- Implementación de sensores de luz por movimiento;
- Sistema de depuración del agua para su reutilización y recolección de agua de lluvia;
- Utilización de paneles solares;
- Vidriado DVH (doble vidrio hermético).

La implementación de estos recursos, generan un ahorro de un 80% en gastos de servicios como agua y energía eléctrica. Aumentando la rentabilidad del negocio.

La empresa contará con todos los servicios que se requieren para satisfacer las necesidades del cliente, enfocándose siempre en el cuidado del medio ambiente.



Cariló Apart Eco Hotel se caracterizará por la conservación del medio en que estará emplazado, adaptando e incorporando todos aquellos servicios que comúnmente son brindados a los huéspedes pero enfocados al cuidado de los recursos naturales.

Está conformado por 5 dúplex de tres ambientes con capacidad hasta para 6 personas y 5 departamentos de dos ambientes con capacidad para hasta 4 personas, ofreciendo a sus visitantes experimentar una combinación perfecta: Bosque, Playa y Descanso. Con un servicio exclusivo, asegurando comodidad, seguridad, calidad y confort. Junto a un personal capacitado para atender cada necesidad. El Apart brinda un servicio 3 estrellas.

### **Forma jurídica adoptada**

SA, somos una persona jurídica que está formada por tres socios con participación equitativa de acciones. La sociedad responde a si misma con su patrimonio (capital en acciones).

### **Puesta en marcha**

Cariló Apart Eco Hotel será una empresa de alojamiento que se distinguirá por ser el único sustentable en la zona, controlado mediante una política interna desde la gerencia, orientada a la eco eficiencia. Desde todas las áreas y sus instalaciones se busca el cuidado de los recursos y la reutilización de los mismos. Para esto, el Apart implementará a su política el sistema de Eco etiqueta controlado por la AHT.

Dentro de las normativas podemos definir que el complejo se regirá por lo siguiente:

- ❖ Establecimiento comercial que presta servicio de hospedaje de 3 estrellas, ya sean habitaciones o apartamentos, con servicios complementarios.

- ❖ El mismo estará inscripto en el REGISTRO PROVINCIAL DE HOTELERIA Y AFINES – LEY 5254.- Legajo N° 1068 y estará categorizado como HOTEL 3 ESTRELLAS.<sup>2</sup>

### **Mercado objetivo**

El mercado al cual está dirigido, es aquel que es sensible a los cambios medioambientales y se preocupa y pone interés en el mismo. Este mercado cuenta con un nivel socioeconómico alto, suficiente para acceder a las prestaciones establecidas por la empresa, también es clasificado como Categoría ABC1.

Cariló es un destino dirigido a turistas de clase ABC1. Este segmento busca comodidad, confort, tranquilidad, seguridad y un entorno natural. Un destino que les permita disfrutar con la naturaleza.

Elegimos este segmento debido a que sus características condicen con el servicio a brindar, además de su estabilidad económica.

En un estudio realizado por Voces el Radar de Sustentabilidad 2015 se detectó que un 16% de la población ABC1 en Argentina dice haber premiado o pensado en premiar este tipo de empresas. Si bien solo se trata del 16% del segmento el que ha demostrado un real interés por esta modalidad de servicios amigables con el medio ambiente, se estima que este porcentaje irá en alza hasta predominar el mercado.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Registro de Hotelería y Afines. Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires: Dirección Provincial de Desarrollo de Calidad y Servicios Turísticos. <http://www.turismo.gba.gov.ar/rhya>  
<http://www.turismo.gba.gov.ar/documentos/inscripcion%20caba%C3%B1as%20apart%202016%20V.pdf>

<sup>3</sup> Urdinez, M (Jueves 17 de marzo de 2016) **Los argentinos, entre los consumidores menos responsables.** LA NACIÓN. <http://www.lanacion.com.ar/1880372-los-argentinos-entre-los-consumidores-menos-responsables>

En 2004, el ecoturismo fue creciendo a nivel mundial tres veces más rápido que la industria del turismo en su conjunto por lo tanto el turismo sostenible podría crecer en un 25%<sup>4</sup>

### **Necesidades o problema que resuelve la empresa**

Cariló Apart Eco Hotel será el primero en Cariló en contar con las características necesarias para ser calificado como eco sustentable.

Este proyecto está enfocado en poder colaborar con el medio ambiente, basándose en la premisa del turismo sustentable, de satisfacer las necesidades del huésped sin comprometer a las generaciones futuras; y con ello, disminuir considerablemente los costos de servicios de agua y energía eléctrica, aumentando la rentabilidad de la empresa. Siendo una empresa nueva en el mercado, este último punto nos es altamente favorable, debido a que el Partido de Pinamar es una de las ciudades con los costos de servicios más elevados de la zona.

### **Satisfacción de las necesidades.**

Cariló Apart Eco Hotel contará con personal altamente capacitado y atento, para poder responder de manera eficaz ante las necesidades de los huéspedes, sin comprometer o faltar a la política y/o cultura de la empresa.

Cada area contará con un responsable encargado de que estos servicios estén dados correctamente y cumplan con lo establecido. Cada actividad contara con un manual de operaciones.

---

<sup>4</sup> Sira, J (DOMINGO, 24 DE FEBRERO DE 2013) Bienvenidos al Foro de Discusión

[Mensaje en un blog]. Modalidades Turísticas. Recuperado de <http://turismoymodalidades.blogspot.com.ar/2013/02/bienvenidos-al-foro-de-discusion.html>

El hotel contará con los siguientes servicios:

- ❖ Desayuno en las habitaciones
- ❖ Servicio de blanco
- ❖ Servicio de limpieza
- ❖ Estacionamiento privado
- ❖ Servicio a la habitación
- ❖ Seguridad
- ❖ Pileta in-out climatizada
- ❖ Amenities.

Se brindará un servicio de excelencia, siempre con la iniciativa de renovarse y actualizarse. Se capacitará al personal con el objetivo de hacer sentir al huésped como si fuera su casa, comunicando en todo momento las prácticas medioambientales aplicadas por la empresa, para que los mismos se sientan parte y colaboren durante su estadía, logrando que este cambio no solo sea aplicado en el hotel, si no que sea aplicado día a día.

La mejor competencia es la calidad. Hoy en día hay gran cantidad de hoteles y Aparts con diversos servicios, pero en su mayoría todos fallan en la prestación del mismo debido a la falta de personal capacitado. Esta es una de las principales características de diferenciación, además de la calidad y variedad de servicios que brinda para los huéspedes, sin generar impactos negativos en el medio ambiente que lo rodea.

Cariló Apart Eco Hotel se regirá mediante eco etiquetas.<sup>5</sup> Para esto se realizarán los siguientes planes de acción:

- ✓ El Compromiso de arquitectura sustentable;
- ✓ La creación de un Plan de acción para la Gestión sustentable y un plan de concientización y capacitación del personal en sustentabilidad;

---

<sup>5</sup> Instituto Tecnológico Hotelero. Ecoetiqueta.

[http://www.hotelesmasverdes.com.ar/ecoetiqueta\\_programa\\_ecoetiquetado\\_hoteleria\\_sustentable.php](http://www.hotelesmasverdes.com.ar/ecoetiqueta_programa_ecoetiquetado_hoteleria_sustentable.php)

- ✓ Creación de una política y procedimiento de compras y gestión sustentable de los recursos;
- ✓ Preservación y difusión del patrimonio cultural del destino: participación en actividades culturales y sociales como la realización de muestras mensuales de artistas locales abiertas a la comunidad. Adicionalmente, la completa Información sobre transportes y recursos turísticos en el destino;
- ✓ Gestión de la energía y ahorro energético: Registro de los consumos totales de energía, aprovechamiento al máximo la luz natural tanto en habitaciones como en sectores de espacios comunes a través de la tecnología DVH (doble vidrio hermético) que permite el aprovechamiento de la luz solar, al mismo tiempo que brinda un gran aislamiento térmico y acústico. Instalación de sensores de movimiento en pasillos y baños públicos. Reemplazo de lámparas alógenas por lámparas de bajo consumo energético y lámparas Led en todas las áreas públicas. Habitaciones con corte automático de energía. Colocamos cartelería relacionada interna e informativa al huésped.
- ✓ Gestión y ahorro del agua: Identificamos y monitoreamos áreas claves de consumo de agua en el establecimiento. Proponemos a los clientes la opción de utilizar sus sábanas y toallas por más de una noche. Prohibimos el vertido de sustancias contaminantes por los desagües del establecimiento. Realizamos mantenimiento periódico para evitar la aparición de goteras y filtraciones. Disminuir el consumo de agua en nuestros espacios de recreación logrando su reutilización en procesos de limpieza. Colocamos cartelería relacionada interna e informativa al huésped;
- ✓ Gestión de los residuos: Llevamos un registro de la cantidad y tipos de residuos generados en el establecimiento. Desarrollamos un programa de manejo integral de residuos, identificando la disposición final de cada uno de estos. Dispusimos de contenedores separados para depositar los diferentes residuos tanto en áreas comunes como en habitaciones. Evitamos el uso de productos tóxicos y preferimos los biodegradables. Concientizamos al personal y a los visitantes sobre la importancia de reducir, reciclar y reutilizar los desechos a través de la cartelería. Descartamos el uso de vasos, platos y cubiertos descartables en nuestros servicios. Reutilizamos artículos viejos como

sábanas, toallas y envases vacíos. Contamos con contenedores especiales para pilas y baterías usadas que luego se las entregamos a la Secretaria de Medio Ambiente y ellos se aseguran su correcta disposición final. Los diarios y papeles los entregamos a recicladores particulares y también separamos las tapitas plásticas. Tenemos un procedimiento para la reutilización de papel en Recepción y administración.

- ✓ Calidad del servicio: Contamos con manuales de procedimientos para todos los puestos y una medición de satisfacción al cliente realizada a través de encuestas.

## Ámbito geográfico donde opera la empresa



Cariló Apart Eco Hotel se encontrará en Avellano entre Calandria y Boyero, a solo 5 cuadras del mar.

El terreno donde estará emplazado tiene 1000 m<sup>2</sup>, ubicado en la zona RHc (Residencial Hotelera Cariló), según lo establecido en el Código de Ordenamiento Urbano (COU) municipal.

Las medidas legales para construir en el mismo son las siguientes:

- FOT: 1.2
- FOS: 0.3
- ALTURA: Planta Baja y 3 pisos
- RETIROS:
  - Frente 5.00 m
  - Contra frente 5.00 m
  - Laterales 15% del ancho del terreno -4.50 m mínimo

- DENSIDAD:

Actual: 130 hab/Ha. Sin servicios de agua corriente y cloacas.

Potencial: 150 hab/Ha. Con agua corriente o cloacas.

300 hab/Ha. Con agua corriente y cloacas.<sup>6</sup>

El terreno tiene costo de USD 1000 por metro<sup>2</sup>, quedando un costo total de \$15.000.000.-

La construcción por su parte, tiene un valor de USD 700 por metro<sup>2</sup>.

Cariló es una localidad argentina del partido de Pinamar, provincia de Buenos Aires. Está emplazado al sur del mismo, lindando con el partido de Villa Gesell. Constituye una reserva natural de bosque, dunas y playa con una extensión de 3 km de frente marítimo y, en promedio, 2,5 km desde el mar Argentino a la Ruta 11, que la separa del partido de Gral. Madariaga. Se encuentra a 360 km de la ciudad de Buenos Aires.

En el 2012 Cariló disponía ya de 52 hoteles y Apart de diferentes niveles. En sus amplias playas solamente se permitió instalar 3 balnearios y un parador, conservando de esta manera, el aspecto “salvaje” y virgen de dunas, playa y mar.

Cariló es uno de los puntos de atracción turística más importante del país y uno de los lugares privilegiados para vivir.

La Sociedad de Fomento de Cariló, tiene por objetivo conservar las características de la localidad, defender la naturaleza, preservar la fauna y la flora y controlar el crecimiento edilicio y la urbanización descontrolada. La participación de la mayor cantidad posible de propietarios en la SFC asegura el cumplimiento de sus objetivos, lo que será de especial y significativo beneficio para todos.

---

<sup>6</sup> Secretaría de Obras y Servicios Públicos Dirección de Planeamiento, Obras y Proyectos (2000). Código de Ordenamiento Urbano del Partido de Pinamar. Municipalidad de Pinamar.  
<http://www.pinamar.gov.ar/IMG/pdf/cou.pdf>



Se accede a la localidad, tanto desde Buenos Aires como desde Mar del Plata, por medio de la Ruta 11. En ómnibus de larga distancia sólo se puede llegar hasta Pinamar; de allí se puede ir en remis o en taxi. La empresa de colectivos Montemar ofrece un servicio local cada 15 minutos en temporada alta y cada 30 minutos en temporada baja, éste alcanza a los pasajeros hasta Av. Divisadero y Cerezo, en pleno centro de Cariló. Otro servicio de media distancia ofrecido por la misma empresa, con una frecuencia de 1 hora, conecta la ciudad de Madariaga con Villa Gesell, pasando por Pinamar y Cariló, saliendo, de ésta última, por calle Cerezo hacia la Ruta 11.

También se puede llegar en avión (sólo en temporada alta y al cercano Aeropuerto de Villa Gesell).

El clima de la zona tiene características típicamente costeras, óptimas para el asentamiento humano y para el crecimiento vegetal en forma de forestaciones, debido a las características de la humedad. Las temperaturas en verano rondan entre los 31-10 (°C) en Otoño 20-2, en Invierno 14-0 y en Primavera 22-4 (°C).

## **Ventajas competitivas**

Dentro de las ventajas que nos van a diferenciar en el mercado podemos mencionar:

- Cariló Apart Eco Hotel tendrá una infraestructura moderada para no superar la capacidad de carga del lugar. Siendo siempre nuestra prioridad el cuidado de los recursos.
- Será un producto único en la zona, un emprendimiento innovador al ser el primer Apart Hotel Eco-Sustentable en el partido de Pinamar.
- El mismo será pionero en un mercado en crecimiento, donde todas las personas vinculan el ocio con el cuidado del medio ambiente.
- Contamos con una ideología muy marcada, donde cuidamos los recursos para las generaciones futuras.
- Nos importa el ahorro energético, por lo cual la infraestructura está adaptada para ello.
- La importancia del cuidado de los recursos y la reutilización de los mismos, también es una ventaja económica dado que disminuyen los costos operativos.

## **Misión, visión y cultura de la empresa.**

Misión: Brindar un servicio de excelencia, satisfaciendo las necesidades y mediante un sistema de gestión medioambiental, enfocados en un compromiso con la sociedad y respeto por el medio ambiente.

Visión: Liderar el mercado hotelero ecológico en Cariló y el partido de la Costa, destacándose por su calidad en servicios, comodidad y confort para el cliente.

La empresa estará conformada por La Dirección, el Staff estratégico y el Staff operativo.

La Dirección pretende establecer una cultura fuerte adoptada por todos los integrantes, basada en la empatía, pro actividad y compromiso con el medio ambiente.

Se busca lograr un ambiente laboral agradable para obtener un correcto funcionamiento. Contamos con un plan de comunicación interna y externa, que satisface las necesidades personales y laborales, con una cultura muy marcada enfocada al medio ambiente y su conservación.

# **ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE NEGOCIOS Y MERCADO**

## Entorno de la empresa

	++	+	0	-	--
Grado de rivalidad entre competidores	X				
Poder de negociación de los clientes		X			
Poder de negociación de proveedores				X	
Amenaza de productos sustitutos	X				

### Análisis Competitivo:

La rivalidad es grande, hay mucha oferta turística, hotelera, gastronómica etc., a medida que la misma aumenta, las ganancias disminuyen. Para poder sostener tanta competencia la empresa deberá renovarse constantemente, debe actualizarse, esto implica posicionar a la misma con el fin de maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus principales competidores, al analizarlos comparamos las ventajas competitivas para poder así formular estrategias que les permitan superarlos.

Se realizarán publicidades en las cadenas de revistas más importantes de la zona costera, como también publicaciones en las principales revistas nacionales, como ser Caras, Gente, Para Ti.

Contará con personal a cargo capacitado para brindar un servicio de excelencia.

### Proveedores:

Los mismos son seleccionados en base a Precio-Calidad, zona donde trabajan, confiabilidad y compromiso. Siendo un complejo eco-sustentable, se valora el compromiso con dicha modalidad.

Los proveedores de Alimentos & Bebidas, como los proveedores de productos de limpieza (no invasivos al medio ambiente) son locales, uno establece una relación de confiabilidad y compromiso, tienen mayor capacidad de negociación, logrando así una mejor relación Precio-Calidad. Son pocos por lo

que esto genera un aumento (en muchos casos desmedido) de los precios en las temporadas de mayor demanda, como ser en este caso la Temporada de Verano.

Los proveedores de la blanquería son de Buenos Aires, y se manejan con la oficina de allí, debido a que se consiguen proveedores de mejor calidad que los de la zona costera.

Los Amenities son de la empresa Cardamone S.A., los mismos cuentan con un tratamiento especializado, haciendo un producto biodegradable, que no afecta el medio ambiente y contribuye con la ideología de la empresa.

Los proveedores de servicios básicos como ser Luz, Gas, Agua, Teléfono, Cable e internet son locales.

#### Clientes:

El segmento al que el Apart está dirigido es ABC1, es un mercado con alto poder adquisitivo, principales consumidores de la zona costera como lo es Cariló. Estos mismos son altamente sensibles a los cambios medioambientales y buscan generar un cambio.

#### Productos sustitutos:

En la industria hotelera, el producto sustituto está vigente en todo momento. Es inevitable el ingreso de nuevas marcas, nuevas empresas que se convierten en opciones a la hora de elegir. Unos se guían por las marcas de cadenas hoteleras como ser Howard & Johnson's, otros por la opción ya conocida como ser Cariló Village, o quizá hasta por la fama del Restaurante, como pasa con La Hostería de Cariló y su reconocido Restaurante Tiramisú.

La forma de competir con estos productos y con la amenaza de nuevos competidores, es mantenerse actualizados en cuanto a tecnologías, procesos y acciones medioambientales; sin perder de visto los principales objetivos de la empresa.

## **Entorno actual**

**POLITICO:** El ámbito político en Pinamar ha sido muy complicado en los últimos años. El 2016 es el primer año de la nueva intendencia que se hace notar firme y estable al momento. El intendente actual es Martin Yeza, el cual apoya con entusiasmo la idea de un hotel eco-sustentable en la zona.

**ECONOMICO:** La economía en el país, a niveles generales se ha visto muy afectada. El cambio de Gobierno y la incertidumbre que se está viviendo, tampoco ayuda demasiado, pero nuestro público no se ve afectado directamente, por lo que en este sentido nos vemos favorecidos.

**SOCIAL:** La sociedad ha sufrido grandes cambios y esto se ve reflejado en su comportamiento, gustos e intereses, además de la marcada diferencia de valores que existe entre las distintas generaciones. Siendo el problema ambiental un tema en auge en la sociedad moderna, favorece notoriamente las actitudes de consumo del cliente, generando un crecimiento permanente en el mercado meta.

**TECNOLOGICO:** El desarrollo de nuevas tecnologías sustentables, ha permitido a las diferentes industrias avanzar de forma rápida y constante. Además ayuda a disminuir costos y tiempo. La forma de prestar servicio ha cambiado considerablemente gracias a estas tecnologías, mejorando la calidad de vida sin el deterioro del entorno.

**ECOLOGICO:** Cada vez se acentúa y se promueve más la concientización respecto al cuidado de la ecología. La responsabilidad social en las empresas, va tomando cada vez más importancia debido al marcado interés que tienen los consumidores por aquellas “Empresas Verdes”.

**LEGAL:** En el ámbito legal también se han visto cambios importantes. Uno de ellos, fue la modificación que se le hizo al Código Civil, además del cambio de gobierno y las nuevas políticas que favorecen al movimiento a favor de la Hotelería Sustentable.

## **Entorno proyectado**

**Tecnológico Proyectado:** En la actualidad se producen cambios tecnológicos constantemente. Por lo que podrían aparecer nuevas herramientas aplicables a la industria. Este es uno de los ítems a los cuales hay que prestarle particular atención junto al entorno legal ya que pueden producir cambios trascendentales como no.

**Ecológico Proyectado:** Años atrás la industria turística era considerada una industria sin chimeneas, este concepto, fue mutando a lo largo del tiempo, llegando hoy a ser considerada una de las principales fuentes de contaminación. Se espera que este concepto cambie, generando un turismo sostenible, con el compromiso de los inversores tanto como de los turistas. Llegando así a lograr un turismo sin impactos negativos en el medio ambiente, generando un compromiso hacia generaciones futuras.

**Legal Proyectado:** Siendo un mercado potencialmente nuevo, se estima que año a año junto con su crecimiento, el mismo será regulado legalmente por nuevas leyes y normas, que hoy en día no están en consideración.

## **Mercado Potencial**

Nuestro objetivo es ofrecerle al turista una estadía de excelencia en el primer Apart Hotel Sustentable de Cariló, que nuestros huéspedes disfruten de la comodidad de las instalaciones al mismo tiempo que contribuyen con el cuidado del medio ambiente.

Quienes eligen Cariló para vacacionar saben el gasto económico que deberán enfrentar, lo que define que éstos pertenecen a un nivel socioeconómico alto. Aproximadamente el 50% de los turistas que ingresan al partido de Pinamar pernoctan en Cariló.



El momento de auge para vacacionar en Cariló, así como en toda ciudad costera es en verano. Aunque se percibe movimiento también durante todo el año.

Teniendo en cuenta que Cariló Apart Eco Hotel es una empresa nueva en el mercado y abrirá sus puertas en el mes de Julio del 2017, además de las estadísticas obtenidas de la Secretaria de Turismo estimamos un 53% de ocupación en el primer año.

Según los datos recaudados por la Secretaria de Turismo del Pdo. De Pinamar en Julio del 2016 se detectó un 29,94% occ mensual promedio en Hoteles \*\*\* y un 50,85% occ mensual promedio en la localidad de Cariló. Además se calcula que se hospedaron en total 2210 turistas de los que 45 eran extranjeros, volcado a porcentaje nos da que de 2210 turistas el 97,97% eran Argentinos y un 2.03% eran extranjeros.<sup>7</sup>

Los medios a utilizar para promocionar el Apart Hotel serán los siguientes:

- ❖ TripAdvisor
- ❖ Página web del hotel
- ❖ Turismo
- ❖ Páginas web locales
- ❖ Revistas

Para poder acceder al servicio y realizar consulta y reservas podrán comunicarse mediante la página web del hotel y teléfonos. De esta manera tendrá el solicitante el primer contacto con la atención de las recepcionistas, encargadas de la venta.

En la zona costera del Partido de Pinamar se denota una marcada estacionalidad, la cual abarca desde el 15 de Diciembre hasta Semana Santa, finalizando entonces la temporada alta. Si bien este es el auge, también se percibe movimiento en temporada media y baja donde las estadías son de una menor cantidad de noches

---

<sup>7</sup> Datos aportados por Secretaria de Turismo Municipalidad de Pinamar (2015) Av. Arq. Jorge Bunge 2552

Además hemos podido identificar, en un estudio realizado por la Secretaría de Turismo de Pinamar en la temporada 2015/2016, que el 13% de los turistas que se han alojado en ese período eligió para ese fin de semana Apart Hotel.

## **Oferta**

El hotel dispondrá con un total de 10 unidades diferenciadas de la siguiente manera:

- ❖ 5 dúplex con capacidad hasta 6 personas
- ❖ 5 departamentos de 2 ambientes con capacidad hasta 4 personas

## **Distribución geográfica**

Nuestro mercado se encuentra distribuido desde varios puntos geográficos. Según el último informe de la secretaria de turismo en el mes de enero se proyecta un 43% provenientes de CABA, 24% de GBA, 15% de la provincia de Buenos Aires, 2% de extranjeros y un 16% del interior. En el mes de Febrero un 69% de CABA, 17% de GBA, 5% de la provincia de Buenos Aires y un 4% del interior.<sup>8</sup>

## **Ubicación espacial del personal y proveedores.**

Proveedores: Nuestros proveedores habituales provienen todos de localidades y ciudades aledañas, lo que nos facilita en cuanto a tiempos de distribución; mientras que los proveedores ocasionales, a los cuales se realizan compras de mayor tamaño, pertenecen a la ciudad Autónoma de Buenos Aires.

---

<sup>8</sup> Datos aportados por Secretaria de Turismo Municipalidad de Pinamar (2016) Av. Arq. Jorge Bunge 2552. Imagen adjunta en ANEXO pag. Infografía-temporada 2015-16.jpg

Personal: El personal del hotel será preferentemente de las localidades aledañas. Este requisito será especialmente por el tiempo que conlleva el traslado a Cariló, ya que la mayor parte de éste recurre al transporte público.

### **Porción del mercado que queda fuera del negocio.**

Existe una parte considerable del mercado que queda fuera por no contar con los recursos económicos necesarios para afrontar los gastos que exige un destino como Cariló.

Por lo general, este sector del mercado suele visitar Cariló pero no pernoctar.

### **Segmentación del mercado**

Al momento de segmentar el mercado nos encontramos con tres variables que definirán las características principales del mercado al cual nos dirigiremos.

La variable económica nos define la capacidad de pago que tiene cada segmento socioeconómico. A partir de ello podremos saber cuál es el segmento adecuado para el tipo de servicio que se quiere brindar.

Cariló Apart Eco Hotel por ejemplo, se dedicará a un segmento ABC1, siendo éste el nivel superior en la escala socio-económico. Este segmento cumple con la capacidad económica necesaria para vacacionar en Cariló y soportar el gasto de alojamiento proyectado.

La variable cultural nos definirá la diversidad de los segmentos en cuanto a costumbres, valores, creencias, etc.

Esta variable al igual que la social nos ayudará a captar necesidades aun no satisfechas en el segmento elegido y a conocer a que nos enfrentamos.

Por último la variable social nos definirá el comportamiento de cada segmento. Cuando hablamos de comportamiento nos referimos a como se manejan las personas en determinadas situaciones y lugares, además de como sociabilizan

entre sí. Esto nos ayuda a definir de qué manera se sentirá más a gusto el cliente.

### **Subdivisión del segmento.**

Hemos dividido nuestro segmento en los siguientes grupos:

**Familias:** Es el grupo que domina el mercado. Es decir, es del que se percibe el mayor porcentaje de viajeros, habiéndose percibido en el último estudio realizado por la secretaria de turismo un 56% en Enero y un 63% en Febrero.

**Parejas:** Es el segundo grupo dominante luego de las familias en el mercado. De este grupo se percibió un ingreso del 24% en el mes de Enero y un 15% en Febrero.

**Amigos:** Los grupos de amigos se encuentran terceros en la lista, con un porcentaje del 16% en el mes de Enero y un 18% en Febrero.

**Solos:** Casi no se perciben ingresos de personas que viajen solas, por lo que no es un segmento significativo para el hotel. En el último estudio se percibió un ingreso del 4% en Enero y Febrero.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Datos aportados por Secretaria de Turismo Municipalidad de Pinamar (2016) Av. Arq. Jorge Bunge 2552. Imagen adjunta en ANEXO pag. Infografía-temporada 2015-16.jpg

## Canales de distribución

Canales directos:

- ❖ Hotel – cliente
- ❖ Motores de reservas (por página o sitio web)

Canales indirectos:

- ❖ Agencias varias
- ❖ Booking.com

### Canales directos:

La empresa cuenta con participación en las principales redes sociales, donde publican promociones, novedades etc. Dentro de su página y sitio web se encuentran los motores de reservas.

### Canales indirectos:

Agencias Vs: Mediante un convenio que se realiza con la empresa, se genera un vínculo de agencia-Hotel, el mismo es mediante el pago de una comisión por venta o intercambio de servicios.

Booking.com: Mediante un contrato firmado por los directivos de una empresa, se genera un usuario en donde uno como Hotel publica las noches vacantes que desea vender por dicho sitio. Se paga una comisión por noche vendida del 15%. El portal cuenta con varios adicionales para generar ofertas, promociones y demás.

## **Empresas ofertantes existentes o potenciales.**

Dentro de los cinco principales competidores existentes, determinamos los mismos por las zonas aledañas, debido a lo ya mencionado con anterioridad no contamos con competidores con las mismas características.

Determinamos entonces que dentro de las zonas cercanas como ser Pinamar y Cariló se encuentran los siguientes competidores.

- ❖ Torrecillas, Hotel 4 estrellas, 1era línea sobre el mar, Cariló
- ❖ Casa Grande, Apart Hotel, 500 mts del mar, Cariló
- ❖ Cariló Forest, Suites of Apartments, 50 mts del mar, Cariló
- ❖ Hotel Marcin, Hotel 4 estrellas, 1era línea sobre el mar, Cariló
- ❖ Hotel Playas, Hotel 4 estrellas, 200 mts del mar, Pinamar

Se tomaron estos competidores debido a la calidad de servicio de los mismos, la categorización obtenida, la ubicación y los servicios que ofrece. Si bien dependiendo el lugar la oferta es distinta y muy variada, estos son los 5 competidores más significantes para la empresa hoy en día, son los que representan una competencia marcada. Comparten el segmento de mercado y la capitalización de la infraestructura.

Cada competidor cuenta con una vasta cartera de clientes, que hace que el segmento elegido sea cada vez más competitivo. Hay características similares que hacen que estos complejos ya mencionados, sean una competencia directa hacia nuestro complejo renovado.

En el caso de competidores Potenciales, los mismos deberán desarrollar y maximizar su valor para competir con el perfil de Cariló Apart Eco Hotel.

Por la situación económica del país, vacacionar no es accesible para todos por igual y los clientes prefieren irse afuera del país debido a que no se nota una diferencia importante y hoy en día existen planes de financiación que hacen esto más conveniente. Entonces para retener ese mercado que se quiere ir, uno como empresa tiene que ofrecer un servicio que sea acorde al precio—

calidad que se brinda. Tiene que renovarse constantemente, sorprender al huésped. A todo esto apunta Cariló Apart Eco Hotel.

No cualquier empresa puede ingresar a la industria, porque así lo desee, esto esta cuidado para que el producto no se convierta en masivo, generando así la saturación del mercado. La meta de Cariló Apart Eco Hotel es reducir estas barreras, contagiando a otras industrias de la importancia del cuidado del medio ambiente y el compromiso para con las generaciones futuras.

### Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Destino reconocido y valorado	Destino con alta oportunidad de desarrollo en prácticas sustentables
Localidad protegida por los residentes	Turismo ecologico en creciente aceptacion
Valoracion Ambiental	Movimiento de turismo durante todo el año
Posicionamiento e imagen de la ciudad como destino turistico	Sensibilidad ambiental en auge
DEBILIDADES	AMENAZAS
Estacionalidad muy marcada	Conflictos políticos internos
Deficiencia en obras públicas (pluviales, calles, etc.) provocando saturacion de las mismas en epocas de mucho movimiento turistico	Crisis económica
Falta de comunicación turistica sobre la importancia del cuidado del medio ambiente	Amplia oferta hotelera en el partido
Falta de programas de prevencion y concientizacion	Variedad de proyectos de inversion

# PLAN DE MARKETING



## **Segmento a servir y su tamaño**

La selección del segmento a servir la definimos por el servicio que vamos a ofrecer y por la localidad en la que estamos ubicados.

Se elige por su gran poder adquisitivo y su capacidad económica, como también su sensibilidad e interés sobre la problemática medioambiental.

Es un segmento demandante por lo que la atención debe ser personalizada. Es necesario entender que nuestros clientes buscan descansar y disfrutar de la naturaleza siendo que ninguno de estos puntos pertenece a su vida cotidiana, sumado a esto, la contribución a la reutilización de los recursos y la no saturación de los mismos, hace que el destino sea más atractivo a la hora de elegir.

El Segmento ABC1 en Argentina comprende a un 5,5% aproximadamente, del total de la población. Aunque la variabilidad política actual no permite establecer una tasa de crecimiento real, estimamos que este número aumenta en un 2% cada año.<sup>10</sup> Generando así un aumento potencial en las ventas. Acompañado también del aumento en la conciencia ambiental que crece en un 4% anual.

Como hemos mencionado anteriormente cabe destacar que hasta el año 2015 se registró que un 16% de este segmento muestra un marcado interés por empresas verdes.

El Apart ofrecerá a sus clientes atención y servicio de excelencia y personalizado para cada huésped, para poder cumplir con ello, se contarán con los recursos detallados a continuación.

Cariló Apart Eco Hotel cuenta con personal las 24hs, esto permite estar a disposición del huésped ante cualquier necesidad que surja y en cualquier

---

<sup>10</sup> GUIOTECA (2016) Informe revela preocupantes niveles de ingreso en Argentina: Una realidad alarmante

<https://www.guioteca.com/argentina/informe-revela-preocupantes-niveles-de-ingreso-en-argentina-una-realidad-alarante/>

momento del día, en diferentes horarios en los se mantendrán siempre comunicados. Esto agilizará la prestación del servicio y maximizará la proactividad en cada uno de los integrantes del grupo.

Además las prácticas sustentables adoptadas permitirán ahorrar en costos, que se destinarán a mejoras tanto en las instalaciones como en equipamiento, muebles, etc. Este ahorro favorecerá también al huésped ya que permite a la empresa ser más flexible con los precios que la competencia, brindando un servicio de igual o mejor calidad.

### **Objetivos comerciales previstos**

El turismo es considerado una de actividad de gran impacto social y ambiental. Para contribuir a que este impacto sea positivo hemos establecido como empresa los siguientes objetivos:

Objetivos a corto plazo:

- ❖ Puesta en marcha del Eco Hotel
- ❖ Reducir un 30% de los residuos mediante el reciclado
- ❖ Reducir los costos fijos en un 40% por el uso eco-sustentable

Objetivos a mediano plazo:

- ❖ Lograr una ocupación del 50% mensual en fines de semana y feriados.
- ❖ Contar con al menos 2 reconocimientos por el cuidado del medio ambiente y del reciclado de los residuos
- ❖ Reducir el consumo de agua en un 20% gracias a la recolección de agua de lluvia.

Objetivos a largo plazo:

- ❖ Ser reconocidos en el partido de Pinamar y de la costa como el primer hotel, Eco-sustentable con reconocimiento de la AHT
- ❖ Reducir un 60% la contaminación ambiental gracias a la concientización tanto de nuestro personal como de nuestros clientes.

- ❖ Incrementar una cartera de clientes en un 60%, logrando una mayor ocupación mensual y de esta forma incrementar también los ingresos de forma ascendente

Para poder cumplir con ellos se implementarán distintas tecnologías, que detallaremos a continuación:

Contará con la instalación estratégica de paneles solares para calefacción, alimentación eléctrica y agua caliente. Si bien estos no suplantarán al 100% las energías convencionales, nos permitirán obtener un 80% de ahorro anual en los costos, además de ser una energía limpia que no ocasiona impactos negativos en el medioambiente.

Estos están compuestos por celdas solares positivas y negativas que captan la luz solar. Estas celdas son las que convierten la energía solar en energía eléctrica y se colocan en el panel intercalándolas y sujetándolas con hilo conductor, encargado de transportar la energía.<sup>11</sup>

También contará con un sistema de depuración del agua, donde las aguas denominadas jabonosas, provenientes de duchas, lavamanos, cocina, etc. pasan por un proceso potabilizándolas a un nivel 3. En este nivel el agua no es apta para consumo humano pero si para reutilizarla en riegos, baños, etc.

El funcionamiento de este sistema será de la siguiente manera:

Como primer pre tratamiento se sitúa un tanque de tamizado específico para retener los sólidos gruesos y no biodegradables. La particular forma de este tanque permitirá además de retener las grasas, las espumas y las sustancias sólidas flotantes. Posteriormente como tratamiento primario, antes del proceso de Fito depuración, se instalará una fosa séptica específica de dos compartimientos; sedimentación y clarificación. La fosa séptica, oportunamente dimensionada, tendrá la función de sedimentar la mayor parte de los sólidos suspendidos presentes en el agua (aproximadamente el 80%), clarificando así el flujo de salida. Además la particular forma de esta fosa séptica permitirá

---

<sup>11</sup> Área tecnológica. PANELES SOLARES <http://www.areatecnologia.com/electricidad/paneles-solares.html>

atrapar las grasas, espumas y sólidos flotantes que no hayan sido retenidos por el tanque de tamizado. A continuación se instalará una balsa de Fito depuración prefabricada, de forma cilíndrica y con capacidad suficiente para permitir la depuración del caudal de aguas residuales generadas. La balsa estará fabricada en plástico reforzado con vidrio o plástico reforzado con fibra de vidrio y contendrá un lecho filtrante de relleno compuesto por cuerpos esféricos de polipropileno isostático antiácido. En la superficie de la balsa se plantarán plantas específicas y posiblemente autóctonas para favorecer su aclimatación. A la salida de la balsa instalaremos un tanque de regulación del nivel del agua del interior de la balsa y de toma de muestras.

La superficie necesaria, para la instalación, será de aprox. 30 m<sup>2</sup>, según la distribución de los componentes en el terreno (incluida la balsa). En realidad, al ser los tanques completamente enterrados, la superficie ocupada visible será únicamente la de las tapas de los tanques y la balsa.<sup>12</sup>

A esto se le sumará la recolección de agua de lluvia mediante hidrogel. ACUA-GEL® es un hidrogel que absorbe agua cientos de veces su peso y la proporciona paulatinamente a las raíces de todo tipo de plantas.

ACUA-GEL® es un retenedor de agua que cuando se incorpora en la tierra o al sustrato, absorbe y retiene grandes cantidades de agua y nutrientes si estos son solubles. A diferencia de otros productos que se hidratan, ACUAGEL® tiene la propiedad de liberar el agua y los nutrientes que se absorbieron, esto permite que las plantas tengan agua y nutrientes disponibles de acuerdo a su necesidad, en función de los ciclos de absorción – liberación. ACUA-GEL® al contacto con el agua comienza su absorción del vital líquido hasta 200 veces su peso es decir hasta 200 litros de agua por cada kilo (dependiendo de la pureza de esta). Cuando en la tierra se empieza a perder agua y humedad, ACUA-GEL® comienza a liberar agua, de acuerdo a las necesidades de la raíz,

---

<sup>12</sup> URBANARBOLISMO. Sistemas de depuración natural Urbanarbolismo.  
<http://www.urbanarbolismo.es/blog/sistemas-de-depuracion-natural-urbanarbolismo/>

manteniéndola siempre hidratada, esto sucede en todo tipo de plantas, permitiendo un importante AHORRO de agua y una menor frecuencia de riego.

El producto mejora las características del suelo, como son la retención y disponibilidad del agua, la aireación y la des compactación. Su aplicación en la agricultura, invernaderos, viveros, el sector forestal y la arquitectura paisajista puede reducir el uso de agua hasta en más del 50%. Agregando ACUA-GEL® al sustrato o tierra, se incrementa el rendimiento, el crecimiento y la sobrevivencia de las plantas.<sup>13</sup>

El vidriado del hotel será de DVH (doble vidrio hermético), este presenta las siguientes características y beneficios:

La capacidad aislante de calor de un DVH está dada por la presencia del espacio de aire quieto y seco entre ambos cristales, con su empleo puede vidriarse sin incidir en el confort ni en el consumo de energía.

- La cámara de aire controla la transmisión por convención
- Los vidrios reducen la transmisión por radiación.

Si se usan vidrios de control solar (reflectivos), se impide el ingreso de calor por radiación.

Si se usan vidrios de baja emisividad (low-e) se impide la salida del calor de los cuerpos.

Las pérdidas y ganancias de calor a través de las ventanas constituyen un 20 % de las pérdidas totales de la energía de un edificio con cerramientos convencionales, si hay muro cortina se incrementa dicho valor.

Empleando DVH se disminuyen dichas perdidas a 50%, con la consiguiente reducción de la energía consumida.

Asimismo, se elimina la condensación de humedad, siendo la temperatura del vidrio interior similar a la temperatura ambiente, por ello nunca alcanza la temperatura de rocío.

---

<sup>13</sup> ACUA-GEL® <http://hidrogel.com.mx/beneficios/acua-gel/>

Se anula el efecto de muro frío, por consiguiente hay un mejor aprovechamiento del espacio útil interior.<sup>14</sup>

Por ultimo pero no menos importante es el reciclaje de los residuos, se lleva un registro de la cantidad y tipos de residuos generados en el establecimiento. Contamos con un programa de manejo integral de residuos, se dispusieron tanto en los departamentos como en las áreas comunes contenedores identificados para el depósito de los distintos residuos. Contamos con proveedores que nos suministran productos biodegradables, de esta forma no se utilizan productos tóxicos para el medio ambiente. Concientizamos al personal y a los visitantes sobre la importancia de reducir, reciclar y reutilizar los desechos a través de la cartelería. Descartamos el uso de vasos, platos y cubiertos descartables en nuestros servicios. Reutilizamos artículos viejos como sábanas, toallas y envases vacíos. Contamos con contenedores especiales para pilas y baterías usadas que luego se las entregamos a la Secretaria de Medio Ambiente y ellos se aseguran su correcta disposición final. Los diarios y papeles los entregamos a recicladores particulares y también separamos las tapitas plásticas. Tenemos un procedimiento para la reutilización de papel en Recepción y administración.

---

<sup>14</sup> SUPER GLASS **Doble Vidriado Hermético**

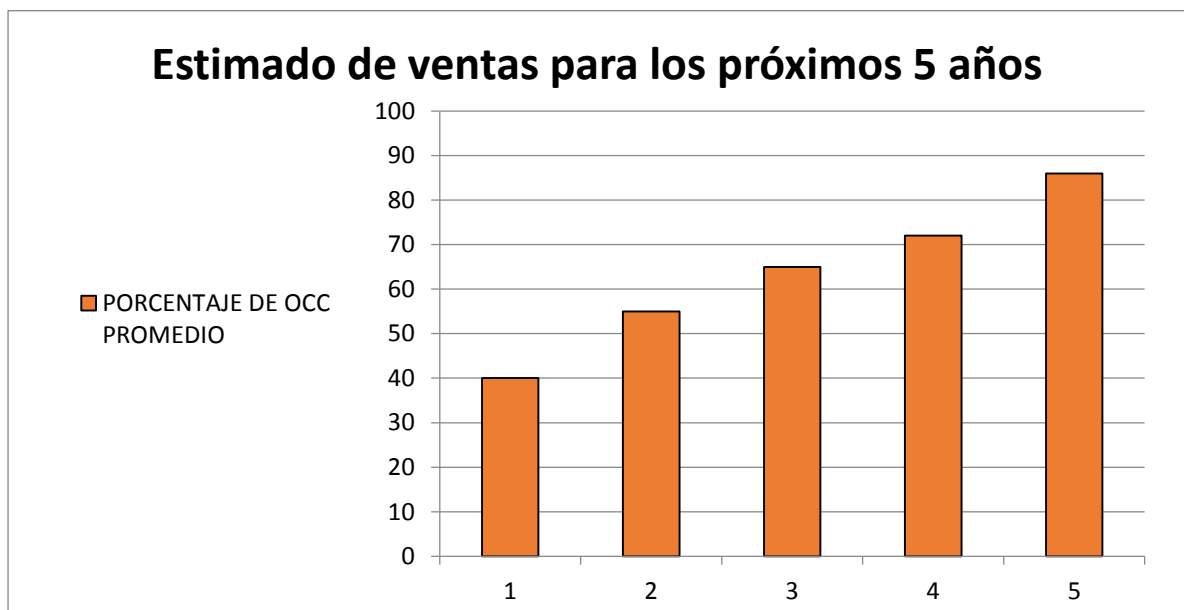
<http://www.superglass.com.ar/index.php/es/productos/doble-vidriado-hermetico-dvh>

## Ventas según objetivos

Si expresamos en tablas de valor nuestros objetivos se reflejarán de la siguiente manera:

De acuerdo a la ocupación promedio anual proporcionada y la que deseamos alcanzar en los próximos 5 años, se estima que en el primer año de actividad se alcanzara un 53% de ocupación promedio en nuestras unidades.

Luego, siendo que nuestra marca será identificada y reconocida por nuestro segmento, liderando el mercado, lograremos incrementar las ventas en un 30 – 50 % según los objetivos establecidos, logrando una ocupación promedio del 80 – 90 % en el plazo de los 5 años estimados.



## Posicionamiento a través de los objetivos.

Somos el primer Eco Hotel, que si bien hoy en día este concepto no está muy establecido, somos conscientes de que es un turismo en ascendencia, lo que hace que seamos captadores de un mercado consciente de dicho dilema. Contaremos con un personal capacitado, con la tecnología adecuada y una constante actualización de la misma, por lo que claramente somos innovadores

en este mercado no desarrollado. También contaremos con el apoyo de distintas entidades como ser la AHT, o la utilización de las Eco-etiquetas que hacen de respaldo al Apart.

Estas características distintivas también tienen repercusión en la rentabilidad del negocio. En la economía actual, los costos de servicios representan un 35% de los ingresos aproximadamente. Mediante el plan de acción y las reformas a las cuales el proyecto está dirigido, este costo disminuiría a un 12% de los ingresos.

Generará una disminución importante en los gastos, debido al reciclado de los recursos que en un Apart de estas dimensiones en la economía actual es de un 30% de los costos fijos.

## **El producto**

Cariló Apart Eco Hotel, es un complejo hotelero que cuenta con 10 unidades completamente equipadas para la comodidad del huésped, todas las unidades son independientes y Eco-Sustentables.

El Apart Hotel posee una amplitud tanto en sus espacios interiores (con destacados ventanales en todo su perímetro donde la luz natural es protagonista, aprovechando al máximo la misma) como en su parque que permite ofrecer vistas despejadas y apreciar la belleza propia de Cariló.

Posee un mobiliario e infraestructura, acorde a la categoría que se perfila, como ser Pileta in - out climatizada, Salón de juegos equipado para grandes y chicos, Gym, Restaurante, etc.

Se le realizan trabajos de mantenimiento diarios, a fin de mantener las instalaciones.

Se crea un clima cálido, familiar, que se transmite a los huéspedes.



## **Aspectos relevantes del producto.**

Dentro de los productos relevantes, el más significativo es el de establecernos como Eco Apart Eco Hotel, lograr que el mismo sea considerado como Hotel verde, Eco-sustentable. El complejo cuenta con la infraestructura necesaria, como también una tecnología acorde a las necesidades para ser considerados sustentables. Contamos con Paneles Solares, recolección de agua de lluvia, entre otras acciones a favor de la sustentabilidad.

Con la certificación de la Eco etiqueta GSTC-Recognized en el Nivel Inicial de Sustentabilidad, lograremos ser un hotel más que se suma al Programa de Eco etiquetado Hoteles + Verdes de Argentina, reconocido por el Global Sustainable Tourism Council con el asesoramiento de Forma grupo.

Nos encontraremos en una zona que esta denominada RHC (residencial hotelera Cariló), categorizados como un Eco-Apart Hotel de 3\* Superior. Somos una empresa que nos preocupamos por el medio ambiente, cuidamos nuestro entorno como así también cuidaremos a nuestros clientes. Contaremos con distintos canales de venta para generar la confianza necesaria para elegirnos entre la gran lista de opciones. Contaremos además con una asistencia al cliente, la misma dispone de avisos a los mismos sobre la situación de su reserva, las promociones vigentes, o simplemente un saludo de cumpleaños. Queremos ser parte de nuestros clientes, como ellos lo son para nosotros.

Durante la temporada de verano, la política de recambio será estricta, las reservas son semanales de domingo a domingo, con horarios estipulados de ingreso y salida. Luego en temporada media-baja, somos más flexibles, contamos con un mínimo de noches por ser fin de semana, o algún fin de semana largo y durante la semana las tarifas son por noche, sin ningún tipo de restricción.

### **Servicios ofertados.**

- ❖ Piscina In-Out climatizada – Solárium
- ❖ Parque con juegos para niños
- ❖ Wi-Fi en todo el complejo
- ❖ Gimnasio con aparatos
- ❖ Home Theater con LCD de 42”
- ❖ Salón de Usos Múltiples: Pool, mesa de ping pong, metegol, juegos de mesa
- ❖ Salón de juego para bebés
- ❖ Parrillas y cocheras individuales
- ❖ Paneles Solares
- ❖ Seguridad
- ❖ Amenities
- ❖ Restaurante

En las cabañas:

- ❖ Desayuno en las cabañas
- ❖ Mucama para servicio de limpieza diaria
- ❖ LCD de 32”
- ❖ Completamente equipadas con vajilla y ropa de blanco.

## El precio

Cariló Apart Eco Hotel.

Los precios para esta próxima temporada son los siguientes:

Tarifas promedio Cariló Apart Eco Hotel Julio 2017		
Departamento 4 pax	Por noche	\$4.000.-
Dúplex 6 pax	Por noche	\$4.400.-

Los precios que manejarán la competencia según datos aportados por los mismos las tarifas promedios para Julio 2017 serán las siguientes:

Tarifas promedio competencia Julio 2017		
Precio Base doble	Por Noche	\$3500
Precio 4 pax	Por Noche	\$4500

## VARIABLES RELEVANTES RESPECTO AL PRECIO

Como sucede en la mayoría de las ciudades donde la estacionalidad es el factor principal que marca un aumento o descenso en el flujo de turistas que ingresan a la ciudad, los precios tienden a bajar en temporada baja y subir en temporada alta.

En el caso de Cariló Apart Eco Hotel para la temporada ofrecerá distintos descuentos, cuyo porcentaje dependerá de la anticipación con que se realice la garantía de la reserva.

En temporada baja, especialmente los meses de menor flujo de turistas se lanzan distintas promociones con un mínimo de 3 noches.

Esto permite que el número de cantidad de veces que los viajeros visitan Cariló aumente, teniendo entonces un flujo constante, aunque en menor magnitud, todo el año.

### Plan de comunicación.

La comunicación con los clientes es esencial para establecer un primer contacto y generar un vínculo con el cliente. La misma se establecerá a través de la web, revistas y publicidad en prensa. Cada uno de estos puntos será medido y controlado ya que a través de ellos circulará la imagen del hotel, sus políticas, servicios, etc. Esta información debe ser exacta, ya que el mínimo error puede generar un mal entendido con los clientes.

Elegimos estos medios, ya que son los más utilizados por los mismos. También incluiremos otros como el e-mail, en especial con aquellos clientes fidelizados, para transmitirles tranquilidad, confianza y mantener una atención personalizada especial con los mismos.

La comunicación será constante en el transcurso de todo el año aunque se reforzará en la época de pre venta y temporada. De esta forma nuestros clientes tendrán acceso a promociones, acontecimientos, actividades, etc.

### Presupuesto de los distintos medios

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
ESTUDIO MARIELA GRADEL (REDES SOCIALES)	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
REVISTA PLAYAS CARILO		8100										
REVISTAS LOCALES			CANJE	CANJE	CANJE	CANJE	CANJE	CANJE	CANJE	CANJE		
DIARIO LOCAL SOC FOMENTO CARILO	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
MAILING PARQUE CARILO (40000 USUARIOS)	2800	4200	2800	1400	1400	1400	2800	1400	2800	4200	2800	4200

# PLAN DE OPERACIONES

## **Contexto y factores operativos.**

A través de los procesos operativos se generan ciertos factores que determinan el resultado del mismo.

El primer factor que nos afecta son los tiempos administrativos, la efectividad de la formación de la S.A, y la aprobación de los planos y proyectos. Luego de esto contamos con los tiempos de construcción de las infraestructuras, calculamos un estimativo de obra de 5 meses y de un mes para el amueblamiento y últimos detalles, pudiendo contar con las instalaciones listas para su explotación para el mes de Julio de 2017.

Durante los meses de obra, este tiempo se utilizará para reclutar y capacitar al personal, un proceso inicial que conlleva la publicación de los puestos de trabajo requeridos en los distintos medios como clasificados del diario Pionero, diario Mensajero de la costa y bolsa de trabajo de la Universidad UADE. Una vez realizada la publicación se dedicará tiempo a la pre selección y entrevista de los postulantes. Una vez elegidos los empleados se realizará una capacitación, en manos de una empresa terciarizada, con los aspectos propios de las actividades principales de cada puesto de trabajo, y sobre las políticas ecológicas que toma la empresa como base de todas sus actividades.

Durante los procesos de explotación, los principales factores que pueden influir en la producción son los factores climáticos, que en caso de lluvias intensas tanto el acceso para los huéspedes, como para los proveedores o mismo para los empleados se les complica el acceso debido a la falta de pavimentación de los accesos a la localidad. Generando así complicaciones si no se cuenta con la materia prima necesaria o con algún medio para trasladar a los empleados ante estas situaciones.

## **Procesos**

Los principales procesos en un hotel consisten en la pre venta, llegada, estadía, despedida y post venta. Estos mismos abarcan la totalidad del ciclo de estadía, que se encuentra detallado en la norma IRAM SECTUR 42200.

Siendo Cariló Apart Eco Hotel, una empresa con una ideología muy marcada, la cual conlleva a tener procesos específicos para adaptarla, podemos recalcar las siguientes acciones diferenciales:

Durante la pre venta es primordial comunicar al futuro huésped sobre las características distintivas de la empresa y las normas que rigen el Apart sobre el cuidado del medio ambiente, la importancia del reciclado y el correcto uso de los recursos.

En la llegada y durante su estadía, nuestro personal capacitado estará pendiente de informar y recordar cuales son nuestras medidas implementadas, cual es nuestro objetivo institucional y su importancia de aplicación. Generando que la aplicación y entendimiento durante esta etapa sea generadora de un hábito que sea trasladado a sus hogares y entorno.

Durante la post venta se felicita a los huéspedes por su predisposición y se le muestra en estadísticas, como su colaboración contribuyó a la causa.

## **Tipo de producción**

El producto hotelero es la combinación de una serie de elementos tangibles e intangibles que surgen al momento del consumo. Esto hace que sea una producción instantánea. El servicio se produce y consume simultáneamente, si bien algunos procesos suelen ser estandarizados, muchas veces requieren ser adaptados al tipo de huésped. Esta característica es la que lo hace espontáneo e instantáneo.

Para lograrlo se confeccionará un manual operativo donde figuraran las tareas a realizar, los encargados de realizarlas y como llevarlas a cabo.

Las actividades principales de Cariló Apart Eco Hotel son:

- Alojamiento: 10 unidades totalmente equipadas para 4 y 6 personas.
- Servicio de limpieza diaria: las unidades son entregadas en perfectas condiciones de limpieza y se ofrece un servicio diaria donde se hace una limpieza de todos los sectores, tendido de camas y recambio de blancos en caso de ser requerido.
- Desayuno: por las mañanas se entrega el desayuno en la unidad. Cuenta con una bandeja con panificado, untables, cereales, cacao, café y leche.
- Piscina In- Out, climatizada, con baños y vestidores, en perfectas condiciones de limpieza realizadas todos los días por el personal de mantenimiento.

### **Recursos materiales**

Para el funcionamiento diario se deben contar con determinados materiales para la correcta realización de las tareas. En nuestro caso las dividimos por rubros para llevar un control ordenado de los gastos de cada uno de ellos.

#### Materiales recepción:

- Papelera: hojas A4 recicladas; útiles como ser lapiceras, resaltadores, lápiz, borra tinta, etc.; folios, biblioratos, cinta.
- Gráfica: carpetas de bienvenida para los alojamientos, folletería del Apart, tarjetas personales.
- Computadoras: son necesarias 2 computadoras, una para el gerente y una para el área de recepción.
- Impresoras: son necesarias 2 impresoras, una para el gerente y una para el área de recepción.
- Teléfono: son necesarios 2 teléfonos en esta área. Uno para la oficina del gerente y unos para el área de recepción. Así también como un equipo de



handies para el personal, el cual quedará uno en recepción, uno para el área de mantenimiento y otro para la gobernanta.

- Pos net
- Mobiliario: el mobiliario necesario para el área de recepción es de 2 escritorios (uno para recepción y otro para la oficina del gerente); 2 sillones de escritorio, una biblioteca para biblioratos en ambos sectores.

#### Materiales HSK

- Productos químicos biodegradables de limpieza. San Francisco Química, proveniente de Buenos Aires, donde se realiza una compra cada 6 meses aproximadamente.
- Artículos limpieza: trapos de piso, secadores, esponjas, escobillones, y demás utensilios que utiliza housekeeping para realizar la limpieza.
- Amenities: jabones de tocador, shampoo y acondicionador.
- Maquinaria específica de limpieza.

#### Materiales AA&BB

- Materia prima: panificados comprados diariamente a la panadería Il Panettone, untables (queso, manteca, dulce de leche y mermeladas), cereales azucarados, cacao, café, leche.
- Vajilla para la entrega del desayuno

El consumo de determinados ítems está relacionado con la ocupación que tiene el hotel, lo mismo sucede con las compras. La frecuencia de compra de la materia prima para el desayuno se realizará diariamente o semanalmente dependiendo la cantidad de huéspedes que haya alojados en ese momento y el tipo de mercadería que se esté comprando. Para el resto de los ítems la frecuencia de compra será mensual, menos para la gráfica que se realizará trimestralmente.

## Recursos humanos necesarios

Para el funcionamiento diario de Cariló Apart Eco Hotel, se cuenta con **12 empleados**. El gerente general, con horario rotativo, de 8 horas, a cargo de la administración y funcionamiento en su totalidad. Para cubrir los turnos de administración y recepción se contara con 3 empleados. Dos personas a cargo de la piscina y mantenimiento de las unidades y las áreas públicas, una gobernanta, una mucama fija y cuatro mucamas a media jornada con horarios rotativos.

TAREAS A REALIZAR	NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS	NÚMERO DE HORAS	TURNOS	CALIFICACIÓN REQUERIDA
Recepcion y Administracion	3	8	Mañana, Tarde y Noche	Idiomas, conocimientos administrativos, Manejo de quejas
Gerente	1	8	Rotativo	Manejo de personal, Idiomas, Comocimientos Hoteleros
Mantenimiento	2	8	Rotativo	Tecnicos especializados
Gobernanta	1	8	Mañana	Manejo de personal, Conocimientos especificos de productos quimicos
Mucama Fija	1	8	Mañana	Conocimientos especificos de productos Quimicos
Mucamas adicionales	4	4	Mañana y tarde	Conocimientos especificos de productos Quimicos

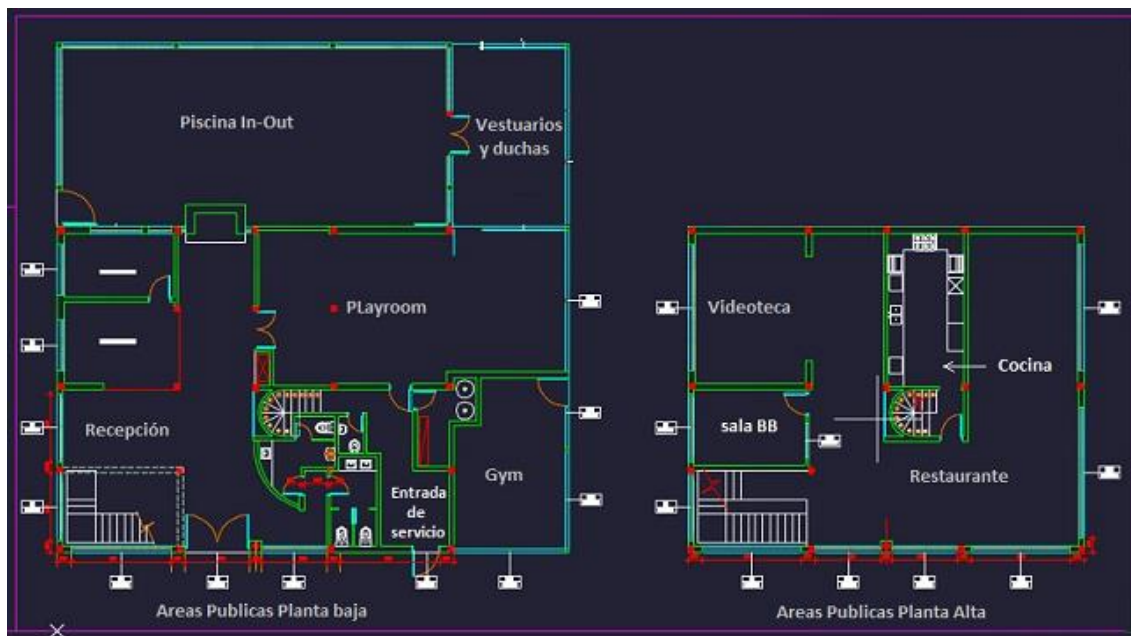
**TOTAL 12**

## Lay – out (Distribución en planta)

El sector de áreas públicas está dividido en dos plantas. En la planta baja cuenta con 3 ingresos. El principal con acceso directo a la recepción, un segundo acceso directo al área de la piscina y un tercer acceso que pertenece al servicio. Junto a la recepción con un único acceso por este medio, encontramos la oficina gerencial. Entre el área de recepción y el área de la piscina se encuentra con el playroom, el cual cuenta con mesa de ping pong, metegol y pool. En esta misma planta se encuentra un pequeño gimnasio con cinta y bici.

La pileta, In-Out climatizada, cuenta con baños y vestidores.

En planta alta contamos con un sector de videoteca, una sala blanda con pizarra para los menores, y la cocina y salón de restaurante que se encuentra en manos de una empresa terciarizada.



## Infraestructura física

El terreno es de 1000 m<sup>2</sup>, y está comprendido por cinco departamentos dúplex de 80m<sup>2</sup> cada uno, cinco departamentos de 2 ambientes de 50m<sup>2</sup> cada uno y las áreas públicas de 160 m<sup>2</sup>. El terreno restante está destinado a mantener un parque verde.

	SUPERFICIE
ÁREA 1 – 5 dúplex	80 m <sup>2</sup> c/u
ÁREA 2 – 5 deptos. 2 amb.	50 m <sup>2</sup> c/u
ÁREA 3 – áreas publicas	160 m <sup>2</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>810 m<sup>2</sup></b>

## La Localización

El Hotel, localizado en la localidad de Cariló, Partido de Pinamar, trabaja con proveedores tanto locales, como de ciudades aledañas como Gral. Madariaga, Villa Gesell y Mar del Plata.

Si lo representamos en distancias Cariló se encuentra a:

5 m de Pinamar

15 Km de Villa Gesell

115Km de Mar del Plata

35 Km de Gral. Madariaga

Para ingresar a Cariló cuentan con dos accesos, uno por Ruta 11 ingresando por la calle interna Cerezo y otro por la calle interna, limítrofe a la localidad de Valeria del Mar, Divisadero. Ambos accesos son de calle de tierra.

Debido a esto y a la falta de obras públicas (pluviales, asfalto, etc.), muchas veces se complica el acceso a la localidad. Es por este motivo y por el tiempo que conlleva entrar que elegimos proveedores cercanos que nos permitan realizar compras para abastecernos por al menos un mes.

Igualmente contamos con proveedores a los cuales se les hace compras anuales, que se encuentran en las grandes ciudades como CABA, Córdoba, entre otras.

Para la infraestructura se comprara un terreno de 1000m<sup>2</sup> en donde se construirán 10 departamentos de 2 y 3 ambientes y una estructura que comprenderá las áreas públicas y de servicio. El valor total de la infraestructura y construcción será de USD 1.567.000.-

## Determinación de plazos

Para la representación gráfica de los pasos precisos y los tiempos estimados que llevarán los mismos, se realizara un Diagrama de Gantt. En el mismo cada fila representa una tarea o paso preciso y en cada columna está representado el tiempo, estimado en distintas escalas según corresponda la duración estipulada (días, semanas, meses).

TAREA\TIEMPO	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO/ABRIL				MAYO/JUNIO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2
ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL PRODUCTO	■	■	■	■																
ESTUDIO TÉCNICO Y DE LOCALIZACIÓN			■	■	■	■	■	■												
PLAN FINANCIERO				■	■	■	■	■												
ESCRITURA FINAL DEL PROYECTO				■	■	■	■	■												
PLAN DE MARKETING					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PLAN DE OPERACIONES					■	■	■	■												
PLAN DE RECURSOS HUMANOS					■	■	■	■												
REALIZACION DE OBRA					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CONTRATACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL																	■	■	■	■
LIMPIEZA DE INSTALACIONES, COLOCACION DE MOBILIARIO																			■	■
PUESTA EN MARCHA																				■
INAUGURACION																				■
TIEMPO ESTIMADO	■	■	■	■																
DURACION REAL					■	■	■	■												
PAGOS REALIZADOS																				

Todo el proceso de análisis, construcción y puesta en marcha consiste en un plan de siete meses. Podemos observar según lo previsto que comienza en diciembre con un análisis exhaustivo de mercado y del servicio en cuestión, previendo que durará entre dos y cuatro semanas. El estudio técnico y de localización comienza en la tercera semana de Diciembre, en conjunto con el análisis de mercado, considerando que conllevará entre dos y tres semanas.

El plan financiero y la escritura final del proyecto se realizan simultáneamente, comenzando en la cuarta semana del mes de diciembre.

Para la primera semana de enero, se estipula que comenzarán las acciones del plan de marketing, de operaciones y de recursos humanos, aprovechando que esa misma semana comenzará la obra para la construcción de la infraestructura.

La obra tiene un tiempo estipulado de cuatro meses, y contemplando un quinto mes por imprevistos, generando así el comienzo de la limpieza de las

instalaciones, y colocación del mobiliario para el mes de Junio. Para así utilizar este mes para la puesta en marcha y la inauguración para el mes de Julio.

La contratación y capacitación del personal, debido a que conlleva un tiempo especial, comenzará en el mes de abril.

### **Determinación de la Capacidad**

Cariló Apart Eco Hotel cuenta con cinco dúplex con capacidad para seis personas y cinco departamentos de dos ambientes con capacidad máxima de cuatro personas, con un total de cincuenta plazas.

En total, posee una capacidad máxima anual de venta de tres mil seiscientos cincuenta unidades, estimando un 53% de ocupación para el primer año, en base a los datos estadísticos proporcionados por la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Pinamar, donde se observa, en un informe del año 2015, una ocupación hotelera del 80%. Con un esperado aumento de ocupación a través de los años, en caso de que el mercado supere la capacidad de ventas actual, se proyectará un plan de expansión, una vez recuperada la inversión inicial.

## Gastos operativos

Gastos	\$ por mes
Sueldos	\$ 115.947,00
Cargas sociales	\$ 40.581,00
Tasa municipal	\$ 4.847,75
Capacitaciones	\$ 1.000,00
Licencias	\$ 375,00
Gráfica	\$ 1.333,33
Publicidad	\$ 9.324,00
Honorarios	\$ 8.000,00
AADICAPIF / ARGENTORES / SADAIC	\$ 3.000,00
Impuestos varios (IIBB)	\$ 34.912,26
Luz	\$ 10.000,00
Gas	\$ 6.000,00
Telefono e internet	\$ 800,00
Insumos hsk	\$ 1.000,00
Amenities	\$ 583,33
Insumos aa&bb	\$ 14.800,00
Papelera	\$ 500,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 253.003,67</b>

## Inversiones

Inversiones requeridas:

INVERSIONES	COSTO (\$)
TERRENO	\$15.000.000.-
CONSTRUCCIÓN	\$8.505.000.-
EQUIPAMIENTO	\$600.000.-
LICENCIAS Y HABILITACIONES	\$117.547,75.-
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$24.222.547,75.-</b>



### Detalle de Máquinas y Equipos:

Para la puesta en marcha de Cariló Apart Eco Hotel, es necesario además de la compra del terreno, una inversión inicial que consta del inmueble, con un costo de \$8.505.000.- estimando una vida útil de 600 meses (50 años), con una amortización mensual de \$14.175.-; La compra de muebles y útiles<sup>15</sup> por un monto de \$589.338,85.-, estimando una vida útil de 120 meses (10 años) con una amortización mensual de \$4911.16-; y por último una inversión en instalaciones, por un monto de \$ 10.000.-, estimando una vida útil de 120 meses (10 años), con una amortización mensual de \$83.33.-

Reflejando así, que la inversión en maquinaria y equipo adicional al terreno en la inversión inicial es de \$9.104.338,85.-. El mismo se amortiza mensualmente con un costo total de \$ 19.169,49.-

<b>Equipo</b>	<b>Costo</b>	<b>Nuevo o de segunda mano</b>	<b>Vida Útil en meses</b>	<b>Amortización Mensual</b>
<b>INMUEBLE</b>	\$ 8.505.000,00	Nuevo	600	\$ 14.175,00
<b>MUEBLES Y UTILES</b>	\$ 589.338,85	Nuevo	120	\$ 4.911,16
<b>INSTALACIONES</b>	\$ 10.000,00	Nuevo	120	\$ 83,33
<b>Costo Total de Bienes de Capital</b>	\$ 9.104.338,85	<b>Total de la Amortización Mensual</b>		\$ 19.169,49

<sup>15</sup> Detalle en anexo página XX

### **Programación de puesta en marcha del plan de operaciones – gastos asociados.**

- Formación de la S.A. \$12.000.-
- Habilitación municipal \$86.700.-
- Inscripción en el Registro Hotelero Nacional y trámite de categorización \$ 5.500.-
- Adhesión al programa de la AHT de Eco etiqueta \$1.000.-
- Certificación del programa de AHT de Eco etiqueta \$7.500.-
- Tasa municipal, bajada de luz, toma de gas \$ 4847,75.-

# PLAN DE RECURSOS HUMANOS

## Recursos Humanos

### Puesto de trabajo: Gerente

Tareas y responsabilidades: Manejo del personal y realizar la selección del mismo, deberá tomar decisiones importantes, donde tendrá que tener siempre presente los objetivos de la empresa, para poder así llevar un buen control operativo de la misma. Supervisión de todas las áreas y el personal de las mismas, manejo de quejas. Deberá armar los presupuestos anuales, definir tarifas, establecer estándares de calidad a aplicar. Responsable de supervisar que se cumplan los estándares medioambientales propuestos y su posterior actualización, así como llevar a cabo la implementación de medidas necesarias para una certificación ambiental.

Nivel de resultados: Deberá ser capaz de tomar decisiones y acciones para obtener resultados a corto, mediano y largo plazo. Decisiones que deberán perdurar en el tiempo, pero que deben ser implementadas de inmediato como así también un buen control de las mismas. Objetivos a nivel mercado.<sup>16</sup>

Habilidades Técnicas: conocimientos económicos (ya sea en contabilidad, matemática, análisis de resultados, proyecciones), conocimientos en recursos humanos (para la selección de personal, liquidación de sueldos, manejo de personal), conocimientos operativos (por lo menos haber estado en dos sectores operativos de la industria hotelera para comprender la operativa), conocimientos en informática (será necesario el manejo de los sistemas operativos y softwares necesarios para llevar a cabo la actividad diaria).

Habilidades Directivas: Buen manejo de personal, persona proactiva, accesible, un líder carismático, claro al momento de informar los objetivos planteados para la organización

---

<sup>16</sup> Ejemplos: Ampliar la cuota de mercado, aumentar los ingresos de acuerdo a un periodo, reducir los costos operativos mediante medidas de mejora de equipamiento, etc.

Perfil: Se busca a una persona proactiva, sexo indistinto, mayor a 30 años, que cuente con experiencia en cargos operativos y/o administrativos en hoteles o empresas. Experiencia mínima 5 años. Idioma inglés fluido excluyente, portugués nivel medio y se valorará un tercer idioma. Una persona que sepa trabajar bajo presión, con objetivos claros, capaz de tomar decisiones objetivas con el fin del bienestar de la empresa.

Remuneración: \$22.500.-

#### Puesto de trabajo: Gobernanta

Tareas y responsabilidades: Deberá manejar personal, ser exigente y detallista en su trabajo, conocer la eficacia de los productos con los que trabaja, compra a proveedores, control de proveedores y control de inventario

Nivel de resultados: Deberá ser capaz de tomar decisiones y acciones para obtener resultados a corto, mediano y largo plazo. Decisiones que deberán perdurar en el tiempo, pero que deben ser implementadas de inmediato como así también un buen control de las mismas

Habilidades Técnicas: Conocimientos en Hotelería, Estudios Terciarios en preferencia, Capacitación de Gobernanta y manejo de personal, conocimientos en informática (será necesario el manejo de los sistemas operativos y softwares necesarios para llevar a cabo la actividad diaria).

Habilidades Directivas: Buen manejo de personal, persona proactiva, accesible.

Perfil: Se busca una persona proactiva, detallista, sexo femenino, mayor de 30 años, que cuente con experiencia en el puesto de al menos 3 años o experiencia en manejo de personal por al menos 2 años

Remuneración: \$13.549.-

#### Puesto de trabajo: Recepcionista Administrativa

Tareas y responsabilidades: estará a cargo de la toma de reservas, llamadas telefónicas, deberá realizar las tareas de check-in y check-out de los huéspedes, las asignaciones de cuartos según las reservas realizadas, tareas

administrativas como ser el cobro a los huéspedes, pago a proveedores, manejo de quejas.

El recepcionista nocturno deberá realizar la correspondiente auditoría y controlar las cuentas de cada pasajero. Deberá manejar los fondos de recepción y de la caja chica. También deberá ayudar a los huéspedes a guiarlos a los puntos más importantes de la ciudad, a realizar reservas en donde ellos lo requieran, a ofrecerle opciones de visitas guiadas y brindarles todo tipo de servicio de asesoramiento y conserjería. Además será el nexo entre ellos y los distintos actores de la ciudad.

Nivel de resultados: Deberá manejar diferentes situaciones que se le presenten, debiendo actuar a conciencia y con profesionalismo.

Habilidades Técnicas: Conocimientos en Hotelería, conocimientos en informática (será necesario el manejo de los sistemas operativos y softwares necesarios para llevar a cabo la actividad diaria), idioma inglés fluido excluyente.

Perfil: Se buscara una persona de sexo indistinto, mayor de 20 años, con buena presencia, buena oralidad y comunicación escrita. La misma deberá tener empatía con las personas y saber desenvolverse en equipos de trabajo, con experiencia en el rubro o en atención al cliente de al menos 2 años.

Remuneración: \$11.277.-

#### Puesto de trabajo: Mucama

Tareas o funciones: Será responsable de la limpieza de las habitaciones, áreas públicas y de servicio. Será responsable del perfecto orden de las mismas.

Nivel de rendimiento: deberá ser eficiente en sus tareas

Habilidades técnicas: conocimiento y noción de los espacios y su orden. Persona ordenada y detallista. Deberá realizar las tareas de limpieza requeridas de forma correcta.

Remuneración: \$7.399.-

### Puesto de trabajo: Encargado de Mantenimiento

Tareas o funciones: será el responsable del correcto funcionamiento de todos los servicios que brinda el establecimiento (electricidad, plomería, calefacción, AA, etc.) como así también deberá llevar diariamente un buen mantenimiento general del mismo.

Nivel de rendimiento: deberá ser eficiente en sus tareas

Habilidades técnicas: Debe estar capacitado para realizar cualquier tarea de mantenimiento requerida, como así también contar con la habilidad para actuar en situaciones de imprevisto.

Remuneración: \$10.435.-

### **Capacitación para el personal**

La capacitación es un proceso estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere y desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, modifica actitudes frente aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral, contribuyendo a un progreso personal y laboral del personal en sus actividades, elevando el rendimiento y la moral del mismo.

La capacitación debe ser aplicada a todo el personal que trabaje en la empresa, para poder satisfacer fácilmente los requerimientos futuros de la empresa, generar conductas positivas y mejorasen el clima laboral, entre otras cosas.

Los objetivos del plan de capacitación serán:

- Preparar al personal para la eficiente ejecución de sus responsabilidades
- Brindar oportunidades de desarrollo personal
- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa

- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran los requerimientos para el desempeño de los puestos específicos
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional
- Ayudar en la preparación del personal calificado, acorde a los objetivos y requerimientos de la empresa

Existen distintos tipos de capacitación (inductiva, preventiva, correctiva, etc.), distintas modalidades (formación, actualización, especialización, etc.) y en distintos niveles (básico, intermedio y avanzado).

Se realizarán programas de capacitación para con el personal en materia sustentable y para mejorar la eficiencia y calidad de servicio prestados, en base a las necesidades de la empresa se comenzará desde el nivel básico para que todo el personal cuente con los conocimientos necesarios para una gestión responsable en el compromiso del cuidado y respeto del medio ambiente.

Dentro de los planes de capacitación algunos temas importantes serán:

- Operación empresa (estándares de la empresa)
- Calidad de servicio (estándares de atención y servicio al cliente)
- Políticas medioambientales y reciclaje de residuos (compromiso sustentable, siguiendo las políticas de responsabilidad social)



## Manual Operativo

# Manual de Buenas Prácticas CARILO APART ECO-HOTEL

El manual de Buenas Prácticas, es un documento explicativo de las principales buenas prácticas en atención al cliente específico para la tipología de empresa o servicio a la que pertenecen.

## **Política de Gestión Sustentable**

*La creación de un Plan de acción para la Gestión sustentable y un plan de concientización y capacitación del personal en sustentabilidad es fundamental para nuestro establecimiento, por lo que se establece dentro de este manual la incorporación de nuestra política y los procedimientos necesarios para una gestión sustentable de los recursos, preservación y difusión del patrimonio cultural del destino*

*Participación en actividades culturales y sociales como la realización de muestras mensuales de artistas locales abiertas a la comunidad. Adicionalmente, la completa Información sobre transportes y recursos turísticos en el destino, la Inclusión de elementos decorativos regionales, la venta de productos regionales, especialmente destacados.*

*Gestión de la energía y ahorro energético: Registro de los consumos totales de energía, aprovechamiento al máximo la luz natural tanto en habitaciones como en sectores de espacios comunes a través de la tecnología DVH (doble vidrio hermético) que permite el aprovechamiento de la luz solar, al mismo tiempo que brinda un gran aislamiento térmico y acústico. Instalación de sensores de movimiento en pasillos y baños públicos. Reemplazo de lámparas alógenas por lámparas de bajo consumo energético y lámparas Led en todas las áreas públicas. Habitaciones con corte automático de energía. Colocación de cartelera relacionada interna e informativa al huésped.*

*Gestión y ahorro del agua: Identificación y monitoreo de áreas claves de consumo de agua en el establecimiento. Proponer a los clientes la opción de utilizar sus sábanas y toallas por más de una noche. Prohibimos a todos el vertido de sustancias contaminantes por los desagües del establecimiento. Se Realiza mantenimiento periódico para evitar la aparición de goteras y filtraciones. Disminuir el consumo de agua en nuestros espacios de recreación logrando su reutilización en procesos de limpieza. Colocación de cartelera relacionada interna e informativa al huésped.*

*Gestión de los residuos: Llevar un registro de la cantidad y tipos de residuos generados en el establecimiento. Desarrollar un programa de manejo integral de residuos, identificando la disposición final de cada uno de estos. Disponer de contenedores separados para depositar los diferentes residuos tanto en áreas comunes como en habitaciones. Evitar el uso de productos tóxicos y preferir los biodegradables. Concientizar en todo momento al personal y a los visitantes sobre la importancia de reducir, reciclar y reutilizar los desechos a través de la cartelería. Descartamos el uso de vasos, platos y cubiertos descartables en nuestros servicios. Reutilizamos artículos viejos como sábanas, toallas y envases vacíos. Contamos con contenedores especiales para pilas y baterías usadas que luego se las entregamos a la Secretaría de Medio Ambiente y ellos se aseguran su correcta disposición final. Los diarios y papeles los entregamos a recicladores particulares y también separamos las tapitas plásticas. Tenemos un procedimiento para la reutilización de papel en Recepción y administración.*

## **LAS 10 REGLAS PRINCIPALES de la atención al cliente**

- 1 Esfuérzate en conocer al cliente y sus necesidades, se capaz de ponerte en su lugar.*
- 2 Considera tu imagen personal como parte del servicio.*
- 3 Muestra disponibilidad por atender y ayudar a los clientes.*
- 4 Ten una actitud positiva y muéstrate cortés.*
- 5 No digas NO, busca una solución.*
- 6 Escucha con atención y exprésate con claridad.*
- 7 Convierte las quejas en oportunidades para mejorar.*
- 8 Respeta a tus compañeros y trabaja en equipo.*
- 9 Interésate en aprender y mejorar habilidades y conocimientos.*
- 10 Conoce bien el destino en el que te encuentras.*

## **REQUERIMIENTOS GENERALES**

### **Normas para el personal**

- *Emplea las fórmulas de cortesía definidas por la empresa.*
- *Ten un trato amable con los clientes. La amabilidad la refleja:*
  - *La predisposición a atender de manera inmediata al cliente.*
  - *El tono de voz y el ritmo de transmisión (relajado y con un ritmo suficiente que no refleje ni prisas ni ansiedad).*
    - *La capacidad para escuchar (se trata de que el cliente pueda expresar todo aquello que desea y que se realice un esfuerzo de comprensión).*
    - *La capacidad para realizar preguntas que faciliten lo que el cliente quiere comunicar.*
    - *La capacidad de controlar la agresividad.*
    - *La capacidad de sonreír.*
    - *La capacidad de utilizar el idioma del cliente.*
- *Imagen personal cuidada. El personal acude a su puesto de trabajo aseado y viste un uniforme (si está estipulado) en perfecto estado, trasladando una imagen de profesionalidad, orden y pulcritud en el servicio. Adoptan unos códigos estéticos determinados: los hombres bien afeitados y peinados y las mujeres sin excesos de joyas, perfume o maquillaje.*
  - *Se debe mantener una imagen de interés en el cliente que se fundamente en:*
    - *Mantener un control visual en la zona de contacto con el cliente.*
    - *Evitar realizar trabajos paralelos o jugar con objetos.*
    - *Asentir regularmente cuando el cliente habla.*
    - *Contestar las preguntas y si no se saben las respuestas realizar el esfuerzo de buscar la información.*
      - *Anotar los datos proporcionados por el cliente cuando la complejidad (por ejemplo un apellido, una dirección, una hora...) o la importancia (siempre en el caso de una queja) lo aconseje.*
  - *En cualquier caso se prioriza la atención al cliente presencial.*

- *Se mantendrá el nivel físico con el cliente cuando este está de pie. El personal que se dirige a clientes que se encuentran sentados deberá mantenerse de pie.*

- *Cuando el personal está en situación de espera se mantendrá a la vista del cliente, evitando apoyarse en elementos decorativos, paredes o mobiliario. Se evitará meterse las manos en los bolsillos y, en la medida de lo posible, cruzarse de brazos. Mantener una imagen de interés frente al cliente*

### **Relación presencial con el cliente**

- *El personal es accesible para el cliente lo que quiere decir que:*
- *Se encuentra siempre a la vista del cliente.*
- *En caso de que exista un mostrador o barra se intentará, en la medida de lo posible, no dar la espalda al cliente.*

- *Se mantiene una observación constante de su área de actuación y de los clientes que en ella se encuentran.*

- *Cuando un cliente se dirige a cualquier empleado, independientemente de que no se trate de su área de actuación, este le atenderá con amabilidad verificando que el cliente satisface su demanda, o lo atiende una persona competente cuando no se trata de su área de actuación.*

- *Se deberá primar la rapidez en la atención al cliente presencial. El personal dejará los trabajos que pudiera estar realizando, siempre que esto sea posible, cuando un cliente se dirige a él. En caso de que no fuera posible se pedirán disculpas y se intentará atenderlo con la mayor celeridad.*

- *En caso de se esté ocupado cuando llega un cliente con otro cliente, presencial o por teléfono, se realizará una indicación gestual de identificación y se mantendrá el contacto visual con el cliente en espera. En caso de que se esté ocupado con otro empleado se pospondrá el asunto hasta que se verifique la necesidad del cliente. El personal se muestra accesible al cliente*

*Manual de Buenas Prácticas - Personal de base 7 hoteles edición Mayo 2009*

- *En caso de estar atendiendo al teléfono si se presenta un cliente, y la llamada no procede de otro cliente, se pospondrá o se mantendrá en espera.*

- *Si estando atendiendo a un cliente se produce una llamada telefónica, se solicitará la autorización de este para contestar, y en caso de que se trate de llamadas que no son de otros clientes se dejarán en espera o se pospondrán.*
- *El personal deberá primar la discreción y evitará conversaciones o llamadas personales que puedan ser oídas por el cliente.*
- *Cualquier problema de trabajo entre el personal deberá ser resuelto sin perder la compostura y manteniendo tonos de voz y un vocabulario correcto.*
- *Si se debe interrumpir a un empleado que está atendiendo a un cliente, previamente se solicitará la autorización del cliente.*
- *Si por cualquier motivo se tuviera que dejar al cliente, se solicitarán disculpas, intentando que un compañero se ocupe lo más rápidamente del. En caso de que el cliente decidiera esperara se intentará volver lo antes posible.*
- *En caso de estar realizando una gestión que requiere una espera del cliente se mantendrá como mínimo el contacto visual durante el desarrollo de la misma. Cuando la espera prevista sea excesiva (más de 5 minutos) se ofrecerá un lugar de espera donde el cliente pueda sentarse.*
- *La relación con los clientes será siempre de “Usted”. La relación con los clientes será de “usted”*

### **Atención telefónica**

- *Las llamadas se contestan en el más breve tiempo posible, antes del tercer tono. Si por cualquier razón se debe poner en espera al cliente, el tiempo de la misma debe ser inferior a 30 seg.*
- *Empleo de fórmulas de cortesía. Al descolgar el teléfono se identifica el establecimiento, se pronuncia la frase de saludo y se ofrece ayuda (Hotel..., buenos días, mi nombre es.... ¿En qué puedo ayudarle?)*
- *Se utiliza el nombre del cliente (Sr....), desde el momento en que éste lo ha facilitado y se ahorran al cliente esperas innecesarias, evitando poner en espera la llamada de un cliente sin antes averiguar quién es y qué desea, por si sólo se trata de pasarle a una extensión o habitación.*
- *El personal tendrá un trato amable con los clientes. La amabilidad telefónica la refleja:*

- El tono de voz y el ritmo de transmisión (relajado y con un ritmo suficiente que no refleje ni prisas ni ansiedad).

- La capacidad para escuchar (se trata de que el cliente pueda expresar todo aquellos que desea y que se realice un esfuerzo de comprensión), manteniendo un contacto auditivo regular (asentir) que demuestre que se está atendiendo.

- La capacidad para realizar preguntas que faciliten lo que el cliente quiere comunicar.

- La capacidad de controlar la agresividad.

- La capacidad de utilizar el idioma del cliente o en su defecto el inglés.

• Se debe conseguir generar una imagen de interés en el cliente que se fundamente en:

- Asentir regularmente cuando el cliente habla.

- Repetir los aspectos esenciales de las cuestiones planteadas por el cliente.

- Contestar las preguntas y si no se saben las respuestas realizar el esfuerzo de buscar la información.

- Anotar los datos proporcionados por el cliente cuando la complejidad (por ejemplo un apellido, una dirección, una hora...) o la importancia (siempre en el caso de una queja) lo aconseje reformulándoselos al cliente.

- No se mantienen conversaciones paralelas que puedan ser escuchadas por el cliente.

• En caso de estar realizando una gestión que requiere una espera del cliente se mantendrá como mínimo un contacto auditivo regular (cada 30 segundos se comunicará que se sigue realizando la gestión). En caso de que esta gestión se prolongará más de 3 minutos se ofrecerá llamarlo a la finalización de la gestión. En este caso se informará del nombre de la persona que está atendiendo y se solicitará un número de teléfono de contacto. Si no se conoce las respuestas buscar la información.



### **Atención diferida (web, e-mail, correo)**

- *Cuando la comunicación con el cliente se realiza de manera diferida, a través de web, e-mail o correo, se deberá garantizar la rapidez en la respuesta, utilizando la vía más directa posible atendiendo a las siguientes prioridades: teléfono, Web, mail, correo. El personal tendrá un trato amable con los clientes sea cual sea el medio con el que se comunica.*

### **Capacidad de información**

- *El personal posee un conocimiento exhaustivo de la oferta del establecimiento, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo: número de habitaciones y tipología de las mismas, instalaciones y servicios, y sus horarios.*

- *El personal aclara las dudas del cliente de las actividades de su área de actuación y verifica la comprensión de las mismas. Cuando no se puede responder a la duda de un cliente se le acompañará y presentará al empleado que la pueda solventar. En caso de no poder acompañar al cliente se le darán indicaciones precisas sobre el lugar y las personas a las que se debe dirigir y, posteriormente, verificar que el contacto se ha realizado.*

- *Se conoce bien el entorno geográfico del destino en el que se ubica el establecimiento y la situación de los servicios y recursos más importantes.*

- *Cuando se han de entregar documentos se verificará que se encuentran en buen estado de conservación. En caso de que no lo estén se sustituirán.*

- *En caso de que el cliente solicite información no disponible o accesible, o bien que la dificulta o el tiempo de generarla los imposibiliten se solicitarán disculpas y se explicarán los motivos.*

### **Gestión de quejas y sugerencias**

- *Las quejas de los clientes se recogerán por escrito, y se realizará a la vista de este.*
- *Ante una queja se ha de prestar total atención a lo que el cliente comunica, escuchando los detalles para extraer la máxima información y posteriormente trasladarla a los departamentos correspondientes.*
- *Se ha de dejar hablar al cliente hasta que haya terminado de exponer su problema, sin interrumpirle en ningún caso. Aunque el cliente no tenga razón, no se le discute, se argumenta que ha habido un problema de comunicación, un malentendido, una disfunción en el servicio,... Se le presenta una disculpa y se le comunica que se tomarán las medidas oportunas. Se le recuerda al cliente que existen formularios donde reflejar su queja por escrito. En caso de que no lo haga, debe ser registrada por parte del personal.*
- *Las personas encargadas de la seguridad emplazados en zonas de clientes se mantienen a la vista de estos, priorizando criterios de seguridad.*
- *Cualquier miembro del personal dará parte de cualquier actuación, situación o persona sospechosa de manera inmediata.*
- *Todos los miembros del personal conocen los procedimientos de emergencia, urgencia o accidente así como sus responsabilidades y actuaciones en estos casos.*

### **Reservas (habitaciones y eventos)**

- *El personal posee un conocimiento exhaustivo de la oferta, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo: número de habitaciones y tipología de las mismas, instalaciones y servicios, y sus horarios. Conoce las tarifas aplicables en cada caso y las circunstancias en que deben ser aplicadas.*
- *Las peticiones de reserva deberán ser atendidas con la mayor diligencia posible, que es inmediata en el caso de las peticiones presenciales o telefónicas. En el caso de solicitudes diferidas (Web; e-mail; correo) deben ser*

respondidas en las 12 horas posteriores a la recepción en horarios de 8:00 a 21:00 horas, y fuera de estas horas en la primera hora del turno siguiente.

- Se informará de las condiciones de reserva y se obtendrá la conformidad para concretarla. En caso de comunicaciones diferidas (solicitud a través de e-mail o correo) esta actuación se realizará preferentemente por la vía más directa posible atendiendo a las siguientes prioridades: teléfono, mail, correo.

- Solicitar Datos y re confirmarlos anotándolo en el formulario. Las reservas se hacen siguiendo el orden del formulario tipo que contiene unos campos mínimos: tipo de cliente (particular o empresa), preferencia (habitación para fumadores, vistas, precios, etc.), otros servicios (servicios, montajes y asistentes en el caso de eventos) número de tarjeta de crédito para garantizar la reserva, número de teléfono y persona de contacto, edad, procedencia, objeto del viaje, si viaja con niños, si tiene alguna dificultad o discapacidad.

- Se comunica al cliente que estos datos son opcionales y nada comprometedores. Cada una de las reservas tendrá asignada una numeración. En caso de comunicaciones diferidas (cuando la solicitud se ha realizado a través de e-mail o correo) esta actuación se realizará preferentemente por la vía más directa posible atendiendo a las siguientes prioridades: teléfono, e-mail, correo.

- Se recapitula sobre lo hablado y se comunica al cliente que su reserva será confirmada en la forma que lo solicite (preferiblemente por teléfono y en el mismo momento si está en disposición de hacerlo). En el caso de confirmaciones a agencias o centrales de reservas éstas se realizan vía fax o e-mail.

- Se produce una despedida amable y personalizada en la que se confirma con el cliente los datos de la reserva y se le comunica su número de reserva, así como la hora límite hasta la que queda confirmada, recordándole la posibilidad de contactar con el alojamiento turístico si prevé llegar más tarde.

- Entregar formulario de reserva previa verificación de los datos. En caso de envíos diferidos (a través de e-mail o correo) esta actuación se realizará preferentemente por la vía más directa posible atendiendo a las siguientes

*prioridades: e-mail, correo. El cliente se asegura que todos los datos recogidos son correctos*

- *En caso de no disponibilidades se ofrecerán alternativas. En caso de comunicaciones diferidas (cuando la solicitud se ha realizado a través de e-mail o correo) esta actuación se realizará preferentemente por la vía más directa posible atendiendo a las siguientes prioridades: teléfono, mail, correo.*

- *Se solicitarán disculpas en caso de no disponer de alternativas. Si no hay disponibilidad se ofrecerán alternativas*

## **Recepción**

### **Check In: Recepción del huésped**

- *El check-in se realiza con prontitud y diligencia. El personal de recepción reconoce con la vista la presencia del cliente y le sonrío. Cuando un cliente se dirige a ellos, dejan aquello que están haciendo para prestarle toda su atención. Se interesa por su viaje y le da la bienvenida. Cuando se atiende al cliente, el personal se levanta de la silla y mantiene una postura correcta, no se recuesta sobre el mostrador o trabaja de espaldas a él. Se dirige al cliente llamándole de usted o utilizando su apellido desde el primer momento en que éste lo pone en su conocimiento.*

- *Antes de proceder al registro del cliente y a la entrega efectiva de la llave, se confirma la reserva y disponibilidad de habitación, verificando la corrección de los datos de la reserva y si se cumplen las condiciones solicitadas por el cliente (habitación con vistas, tipos de cama, etc.).*

- *Es aconsejable que el proceso de registro oscile entre un mínimo de 5 y un máximo de 10 minutos.*

- *En caso de clientes sin reserva la disponibilidad será confirmada inmediatamente. En caso de no disponibilidad se ofrecerán alternativas facilitando el traslado (llamar a taxis, etc.)*

- *La devolución de los documentos de identificación personal será inmediata. En caso de que el proceso de introducción de datos en el sistema*

*no lo posibilite se fotocopiarán los documentos y se devolverán inmediatamente.*

- *En caso de Overbooking se deberá ofrecer una alternativa válida y rápida.*
- *Se deberá actuar con rapidez en la localización de alternativas, y se aplicarán las compensaciones previstas por la empresa. Se facilitará el transporte a la alternativa seleccionada.*
- *El personal posee un conocimiento exhaustivo de la oferta, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo: número de habitaciones y tipología de las mismas, instalaciones y servicios. Se le ha de proporcionar información completa acerca de los servicios y horarios que se ofrecen en el establecimiento así como de cualquier circunstancia no habitual que hubiera en el mismo. Además, se le indica el camino a su habitación (independientemente de que se realice un acompañamiento personalizado) y se le invita a contactar con la recepción en caso de que tenga cualquier duda. Finalmente, se le desea una feliz estancia.*
- *El personal de recepción ayuda o realiza el traslado de equipajes.*
- *El personal que acompaña al cliente a la habitación tiene el conocimiento suficiente de la misma para explicar las características y funcionamiento de los equipos.*

### **Información continúa**

- *Se conoce el espacio turístico próximo y se proporciona información completa sobre el mismo. Como buenos conocedores del lugar, se orienta al cliente, asesorándole y facilitándole material informativo, horarios de transporte, lugares de interés, etc., para lo cual se cuenta con un soporte de información organizado, convenientemente actualizado y con una cuidada presentación para que el cliente mismo pueda consultarlo.*
- *En caso de no disponer de ese material informativo, y no poder generarlo de manera inmediata o en el plazo de conveniencia del cliente, al menos se indicará dónde se ubica la oficina de información turística y cómo llegar a ella.*

- *No se proporcionarán datos específicos de los clientes alojados a terceras personas.*
- *En caso de que mantenimiento comunicara un bloqueo de una habitación ocupada se cambiará al cliente de habitación, siempre que exista disponibilidad y con su consentimiento y se ofrecerá apoyo en el traslado de efectos personales.*
- *En caso de que mantenimiento comunicara un bloqueo de una habitación ocupada y siempre que no exista disponibilidad se deberá obtener la conformidad del cliente para cambiarlo de establecimiento aplicando las compensaciones previstas (igual o superior categoría similar situación o elección de cliente) ofreciendo y facilitando el traslado.*
- *Pedir disculpas por las molestias Gestión de Reservas Externas en el destino*
- *En la medida de lo posible, se hacen las gestiones necesarias para ayudar en la organización de excursiones, alquiler de coches, reserva de mesas en restaurantes, compra de entradas de espectáculos, etc.*
- *El personal se informa de las condiciones de reserva y se confirma la disponibilidad para informar al cliente y obtener su conformidad.*
- *Se solicitan los datos al cliente, se confirma la reserva y se proporciona al cliente la información completa de horarios, situación, otras condiciones y la forma de pago. Se entregan los bonos, tickets o documentación de reserva verificando la corrección de los mismos. Gestión de mensajes y llamadas de clientes*
- *Cuando se inician gestiones para los clientes se verifica la conformidad de este tanto con el proceso de gestión como con el resultado.*
- *Todos los mensajes telefónicos se recogerán en un formulario. Los datos se verificarán con la fuente de la llamada.*
- *Se informará de las llamadas recibidas por el cliente que no han dejado mensaje.*

- Los e-mails o correo enviados al establecimiento a la atención del cliente se consignarán (se anota en un formulario la hora de recepción) y se entregarán a este. Se verificará su recepción.

- Los avisos de llamada o mensaje se comunicarán inmediatamente al cliente. En caso de que este no se encontrará en el establecimiento, o no se le localizara, el personal se asegurará de que recibe el mensaje verificándolo con el cliente.

### **Check Out: Facturación y despedida**

- El personal ayuda o realiza el traslado de equipajes.
- El personal puede informar al cliente en cualquier momento, de los cargos imputados y el importe global de la factura con un plazo máximo de aproximación de dos horas anteriores a la consulta.

- La factura debe estar preparada antes de la salida prevista del cliente. Dejándolas preparadas para incorporar tan solo los gastos de última hora y se verifica que la factura emitida no contiene errores antes de mostrarla al cliente. Se recopilarán y prepararán los recibos de los cargos a cuenta. Se verificarán todos los cargos de la factura antes del cierre de la misma. Se verificar la no imputación de rechazos o cambios motivados por averías o causas internas.

- Si el cliente sale antes de la hora prevista la factura debe poder prepararse de manera inmediata.

- En el supuesto de que el cliente encuentre un error justificado, se le ofrece una disculpa inmediatamente y se rectifican las cantidades, mostrándole los comprobantes de los gastos y revisando éstos con él. Se pueden explicar los cargos con detalle.

- Se dispone, en el momento de la entrega de la factura, de todos los comprobantes de cargos a cuenta debidamente firmados por este o las personas autorizadas.

- En caso de pago efectivo se verifica el cambio antes de la devolución.



- *En caso de pagos con tarjetas de crédito se verifica que se ha firmado la copia del cargo.*
- *Se verificar que se firma la aceptación de la factura en caso de cobros diferidos. En este caso cuando se envíe la factura se remitirán las copias de los comprobantes de los cargos a cuenta.*
- *El proceso de Check Out en su conjunto debe ser rápido, no superando un máximo de 5 minutos.*
- *Se despide al cliente con una sonrisa, agradeciéndole su estancia y deseándole un agradable viaje de vuelta o estancia en otros destinos, si su viaje continúa. Se ofrece información sobre posibles rutas a tomar o sobre otros destinos. En el momento de la despedida, el personal se interesa por la comodidad y satisfacción del cliente durante la estancia en el alojamiento turístico, invitándole a cumplimentar las encuestas de satisfacción (si las hay se verificar la satisfacción verbalmente).*

### **Housekeeping**

*PRIORIDADES DE LIMPIEZA: El tipo de habitación para la limpieza estará dependiendo a las prioridades que esta tenga.*

- *Las habitaciones vacías y sucias.*
- *Las habitaciones ocupadas que tienen preferencia.*
- *Habitaciones desocupadas que cuyos huéspedes no las desocupan ese día.*
- *Las habitaciones ocupadas que los huéspedes desocuparán ese día.*

*Las habitaciones vacías y sucias se deben limpiar de inmediato e ir reportándolas vacías y limpias al departamento de Recepción. Estas normas son establecidas por el hotel, al momento de ingresar en el área de Housekeeping, hay normas que se nos hacen saber al momento de ingresar a este departamento, así mismo indicándonos tiempos límites que nos debemos tomar, papelería utilizada, etc.*



*El responsable del área debe asignar las tareas de limpieza en los momentos en que causa menores prejuicios a los clientes. Las labores de limpieza se realizan, preferentemente, durante los períodos en que las diferentes áreas (habitaciones y zonas comunes) no están ocupadas por los clientes o existe una frecuentación baja. Si la limpieza se realiza a primera hora de la mañana o durante la noche se tiene especial cuidado en evitar ruidos que puedan perturbar el descanso de los clientes, prestando especial atención a las zonas próximas a las habitaciones.*

### **Limpieza en zonas de Habitaciones**

- *La entrada en las habitaciones debe garantizar que el cliente es consciente de la entrada del personal. Se llama antes de entrar, si no se obtiene respuesta, se llama por segunda vez. Si tampoco se recibe una respuesta se abrirá la puerta y se anunciara la entrada (buenos días, camarera de pisos), si persiste la falta de respuesta se entrará. En caso de que al entrar se constatará que el cliente está dentro de la habitación (por ejemplo en el baño) el personal se retirará intentándolo más tarde.*

- *En caso de llegada del cliente a la habitación durante la limpieza de esta, se preguntará al cliente si desea que se interrumpa la misma. En caso afirmativo se preguntará al cliente el momento en que se podrá continuar con la limpieza y se saldrá de la habitación.*

- *Durante la limpieza de la habitación no se tocarán los efectos personales de los clientes salvo en los caso que prevean los procedimientos internos o cuando los efectos se encuentran en el suelo. En este caso se recogerán y se situarán en un nivel elevado cerca del lugar donde se ha encontrado.*

- *No se usará el teléfono, o los equipamientos de las habitaciones salvo para verificar el correcto funcionamiento de los mismos o en casos de emergencia.*

- *Gestión de los límites DND (Do Not Disturb). Cuando el aviso DND supera el límite máximo de tolerancia establecido por los procedimientos internos se comunica a la responsable del servicio. En este caso se llamará por teléfono a la habitación, si no se obtiene respuesta se entrará en la habitación siguiendo*

*los pasos previstos para la entrada. Si en la llamada telefónica o en la entrada se obtiene respuesta por parte del cliente se solicitarán disculpas y se confirmará con el este el momento en el que se puede proceder a la limpieza.*

- *El personal de pisos saluda (Buenos días, Buenas Tardes,...) a los clientes con los que se cruza en las zonas de habitaciones. A nivel general se debe saludar a los clientes siempre que se entre en un ascensor o en aquellos espacios donde la proximidad es evidente.*

- *El personal mantendrá, en la medida de lo posible, un nivel sonoro aceptable intentando evitar el uso de los equipos de limpieza (aspiradoras, abrillantadoras, etc.) cerca de las habitaciones. Esto es especialmente relevante en horarios de uso habitual de habitaciones (entre las 21:00 y las 8:00 horas.)*

- *Las averías se comunican mediante partes de avería, de manera inmediata al responsable del servicio.*

### **Limpieza de Áreas de servicio**

- *Si durante las operaciones de limpieza se encuentran efectos personales de los clientes se entregarán a los responsables del servicio indicando hora y lugar.*

- *No se utilizarán los teléfono, u otros equipamientos de las zonas comunes salvo para verificar el correcto funcionamiento de los mismos o en casos de emergencia.*

- *El personal se asegurará que las intervenciones en zonas de clientes que comportan riesgos (como el fregado de suelo) se encuentran debidamente señalizadas y balizadas. En la limpieza de suelos abrillantados se evita el uso de productos que produzcan ruido al andar o que puedan ser peligrosos al provocar resbalones.*

- *Antes de intervenir en zonas de acceso restringido, como los servicios, se asegurará que no hay clientes o que estos son conscientes de la entrada de personal.*

- *Las intervenciones en zonas de acceso restringido, como los servicios, se señalizaran y se facilitarán indicaciones de la alternativa más próxima.*

- *El personal se asegurará que los elementos de limpieza (carros, cubos, etc.) no suponen un riesgo para los clientes. A su vez, se evitará poner los elementos de limpieza interfiriendo los lugares de paso*

### **Mantenimiento**

- *El responsable asigna las funciones de mantenimiento preventivo en los momentos en que causa menores prejuicios a los clientes.*

- *Las labores de mantenimiento se realizan, preferentemente, durante los períodos en que las diferentes áreas (habitaciones y zonas comunes) no están ocupadas por los clientes o existe una frecuentación baja. Si el mantenimiento se realiza a primera hora de la mañana o durante la noche se tiene especial cuidado en evitar ruidos que puedan perturbar el descanso de los clientes, prestando especial atención a las zonas próximas a las habitaciones.*

- *El personal confirma inmediatamente la recepción de los partes, el plazo previsto para la verificación y, una vez solucionada, la finalización de la misma. Esta actuación es indispensable para poder comunicar al cliente la situación de la avería.*

### **Mantenimiento de habitaciones**

- *La verificación de la avería en zonas de clientes (recopilación y registro de datos de la avería) se realizará de manera inmediata (máximo 15 minutos) a la recepción del comunicado.*

- *Se Informará al cliente del momento y duración prevista para la intervención. En caso de intervención, se verifica la limpieza de la zona afectada* Manual de Buenas Prácticas - Personal de base 36 hoteles edición Mayo 2009

- *Para la entrada a las habitaciones para verificar averías o para intervenir en las mismas se debe llamar a la puerta antes de entrar, si no se obtiene respuesta, se llama por segunda vez. Si tampoco se recibe una respuesta se*

*abrirá la puerta y se anunciara la entrada (buenos días, mantenimiento), si persiste la falta de respuesta se entrará. En caso de que al entrar se constatará que el cliente está dentro de la habitación (por ejemplo en el baño) el personal se retirará intentándolo más tarde.*

- Si el cliente está presente se solicita la autorización a este para proceder a la verificación o la reparación de la avería. En caso de negativa, y si no existe un riesgo real, se confirmará con el cliente el momento en que se puede intervenir.*

- Se informará al cliente de la resolución de la avería y se obtendrá la conformidad de este.*

- Si la reparación no es inmediata pero es rápida, se informará preferentemente al cliente y si no es posible al responsable del servicio (de acuerdo a los procedimientos operativos) del tiempo de resolución con el fin de obtener la conformidad. En caso de que el cliente así lo solicite, siempre que no suponga un riesgo para la seguridad de los bienes o las personas, se pospondrá la intervención hasta el momento que se acuerde conjuntamente.*

- Si la avería no se puede solucionar a corto plazo se mantendrá informado permanentemente al cliente. En caso de que la avería inutilice la habitación se comunicará con la máxima urgencia a recepción.*

- En caso de tener que mover o desplazar efectos personales de los clientes se deberá intentar obtener la conformidad de este. En el caso de tener que mover o desplazar efectos personales de los clientes se deberá intentar, al finalizar la intervención, dejarlos en los mismos lugares de los que fueron retirados.*

- En caso de intervención se verifica la limpieza de la zona de afectada realizándolo de manera personal o comunicándolo a la camarera de pisos o a la gobernanta.*

### *Mantenimiento en zonas comunes*

- *El personal se asegurará que las intervenciones de mantenimiento que se encuentran en zonas de clientes se encuentran debidamente señalizadas y balizadas.*
- *El personal se asegurará antes de iniciar cualquier acción que suponga un riesgo por alcance, que no se encuentran personas ajenas al servicio de mantenimiento en la zona de afectación.*
- *Las intervenciones en zonas de acceso restringido, como los servicios, se señalizarán y se facilitarán indicaciones de la alternativa más próxima.*
- *Antes de intervenir en zonas de acceso restringido, como los servicios, se asegurará que no hay clientes o que estos son conscientes de la entrada de personal. Las intervenciones de mantenimiento se señalizarán*

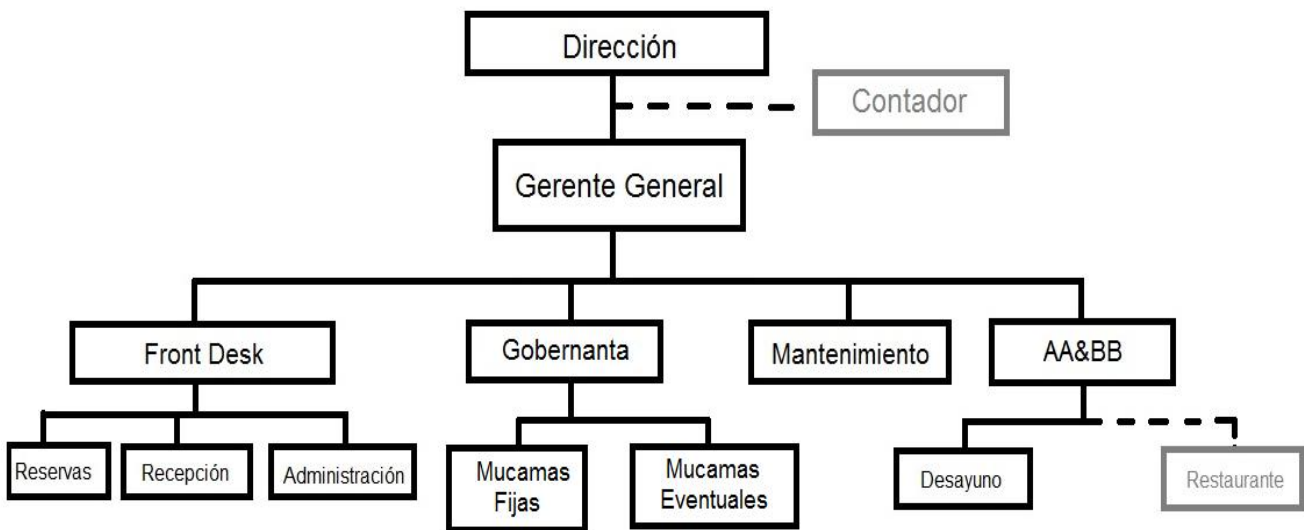
## **Fuentes de reclutamiento.**

Las fuentes de reclutamiento son los distintos procesos que se llevan a cabo para la contratación de personal. Estos procesos de selección nos permiten satisfacer nuestras necesidades actuales y futuras, buscando incorporar las personas más útiles para nuestros objetivos tanto a corto como a largo plazo y de esta forma conseguir ser mucho más competitivos que si contratáramos a otra persona.

Sabiendo el perfil de empleado que se solicita y se necesita se realizarán reclutamientos mediante dos vías posibles, una será mediante consultoras especializadas en el tema, la otra vía será colocar anuncios de los puestos solicitados con las exigencias de la empresa, en las principales redes sociales (zona Jobs, LinkedIn, Boomerang.com, computrabajo, entre otros) y solicitar en las universidades aledañas que el anuncio sea colocado en su portal de empleo, todo esto con el fin de que los postulantes cuenten con un nivel cultural adecuado para el puesto.

## Organigrama.

Como podemos ver a continuación el organigrama presente en la empresa es vertical, donde la jerarquía, desciende desde la dirección hacia los puestos operativos.



# PLAN FINANCIERO



## Pronóstico de ventas

Las ventas estimadas para el primer año proyectado de actividad, se realizaron en base a los datos estadísticos proporcionados por la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Pinamar, donde se observa, en un informe del año 2015, una ocupación hotelera del 80% en Cariló.

Considerando los meses de temporada alta y aquellos que cuentan con feriados, se estimó el porcentaje de ocupación, llegando así a un promedio del 53% anual. Calculando un precio promedio unitario por noche, se estiman ventas de 1.939 noches con total de \$8.378.942,86.- para el primer año de actividad.

Mes	Total unidades	\$ promedio unitario x noche	al 100%	% esperado de occ	Total unidades	\$ Total
jul-17	310	\$ 4.200,00	\$ 1.302.000,00	40%	124	\$ 520.800,00
ago-17	310	\$ 3.000,00	\$ 930.000,00	30%	93	\$ 279.000,00
sep-17	300	\$ 3.100,00	\$ 930.000,00	50%	150	\$ 465.000,00
oct-17	310	\$ 3.200,00	\$ 992.000,00	50%	155	\$ 496.000,00
nov-17	300	\$ 3.400,00	\$ 1.020.000,00	60%	180	\$ 612.000,00
dic-17	310	\$ 4.000,00	\$ 1.240.000,00	60%	186	\$ 744.000,00
ene-18	310	\$ 6.857,14	\$ 2.125.714,29	90%	279	\$ 1.913.142,86
feb-18	280	\$ 5.714,29	\$ 1.600.000,00	85%	238	\$ 1.360.000,00
mar-18	310	\$ 4.000,00	\$ 1.240.000,00	60%	186	\$ 744.000,00
abr-18	300	\$ 3.700,00	\$ 1.110.000,00	45%	135	\$ 499.500,00
may-18	310	\$ 3.500,00	\$ 1.085.000,00	30%	93	\$ 325.500,00
jun-18	300	\$ 3.500,00	\$ 1.050.000,00	40%	120	\$ 420.000,00
<b>Totales</b>	<b>3650</b>		<b>\$ 14.624.714,29</b>	<b>53%</b>	<b>1939</b>	<b>\$ 8.378.942,86</b>

### Gastos de operación.

Los gastos operativos de personal según el acuerdo salarial de F.E.H.G.R.A. CCT 389/04, EX125/90, el costo mensual será de \$94.855.- por los 12 empleados, con un total anual de \$1.138.262.-

<b>PUESTO</b>	<b>CANTIDAD DE EMPLEADOS</b>	<b>SALARIO</b>	<b>CARGAS SOCIALES 32%</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
GERENTE	1	\$25.500	\$8.160	\$33.660	\$403.920
RECEPCION Y ADMINISTRACION	3	\$11.277	\$3.609	\$14.886	\$178.628
MANTENIMIENTO	2	\$10.435	\$3.339	\$13.774	\$165.290
GOBERNANTA	1	\$13.549	\$4.336	\$17.885	\$214.616
MUCAMAS FIJAS	1	\$7.399	\$2.368	\$9.767	\$117.200
MUCAMAS ADICIONALES	4	\$3.700	\$1.184	\$4.884	\$58.608
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>\$71.860</b>	<b>\$22.995</b>	<b>\$94.855</b>	<b>\$1.138.262</b>

## **Gastos**

Los gastos con los que cuenta la empresa pueden ser fijos o variables. Los gastos fijos independientemente del volumen de venta, se deberán abonar mensualmente. Los gastos variables están directamente relacionados con las ventas, cuando las ventas suben, también lo hacen los gastos variables y, cuando las ventas bajan, los costos variables disminuyen.

Cariló Apart Eco Hotel y su política de gestión sustentable de reutilización de recursos como lo son la luz, el agua y el gas. Reutilizando estas energías, no solo contribuye con el medio ambiente sino que también reduce importantemente los costos tanto en los costos fijos como en los variables.

Dentro de los gastos variables contamos con el impuesto a los ingresos brutos, que siendo el 5% en base a los ingresos proyectados para el primer año de ventas, nos da un total de \$34.912,26.-

En cuanto a los gastos de luz y gas, estimamos un valor promedio de \$16.000.- mensual. Este valor es estimativo, dado que a través de la gestión de reutilización cuidado de los recursos naturales, se estima entre un 60 y 70% de ahorro, sobre los valores actuales que manejan los hoteles de la zona que es tres veces mayor a este.

La telefonía e internet, proveedor de la zona, cuenta con planes especiales con un valor de \$800.- mensuales.

Los insumos de housekeeping, Amenities, insumos de AA&BB y papelería, son un estimativo en base a los presupuestos de proveedores con relación al porcentaje de ventas.

## Variables

Gastos	\$ por mes
Impuestos varios (IIBB)	\$ 34.912,26
Luz	\$ 10.000,00
Gas	\$ 6.000,00
Telefono e internet	\$ 800,00
Insumos hsk	\$ 1.000,00
Amenities	\$ 583,33
Insumos aa&bb	\$ 14.800,00
Papelera	\$ 500,00

Dentro de los gastos fijos mensuales, podemos diferenciar: los sueldos, teniendo en consideración los 12 empleados fijos, con un total de \$115.947.- y en base a esto las cargas sociales representadas por un 35%; la tasa municipal brindada por la Secretaría de Hacienda del Municipio de Pinamar que asciende a \$4.847,75.- desde el 2016; las capacitaciones para el personal, sobre las medidas sustentables brindadas por una empresa terciarizada<sup>17</sup>; la licencia con un valor anual de \$4.500.- perteneciente a la Eco etiqueta; Tanto la publicidad como la gráfica son costos mensuales fijos, en consideración de que los pedidos son repetitivos; los honorarios del contador establecidos por un monto fijo mensual y por último el valor estipulado por los agentes recaudadores como AADICAPIF, ARGENTORES y SADAIC.

## Fijos

Gastos	\$ por mes
Sueldos	\$ 115.947,00
Cargas sociales	\$ 40.581,00
Tasa municipal	\$ 4.847,75
Capacitaciones	\$ 1.000,00
Licencias	\$ 375,00
Gráfica	\$ 1.333,33
Publicidad	\$ 9.324,00
Honorarios	\$ 8.000,00
AADICAPIF / ARGENTORES / SADAIC	\$ 3.000,00

<sup>17</sup> Presupuesto en anexo.

**Gastos de apertura y puesta en marcha.**

Honorarios y otros gastos legales	\$117.547,75
Construccion	\$8.505.000,00
Equipamiento	\$600.000,00
Publicidad y Marketing	\$9.324,00
Insumos HKP, Amenities y AABB	\$16.383,33
capacitaciones	\$12.000,00
<b>Total gastos de apertura y puesta en marcha</b>	<b>\$9.260.255,08</b>

Considerando todos los datos brindados anteriormente, se estipula que la puesta en marcha y apertura se necesita un total de \$9.260.255,08.- sumado al valor del terreno.

### Estados de Resultados proyectados.

ESTADO DE RESULTADOS							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
VENTAS TOTALES	\$ -	\$ 8.378.942,86	\$ 10.892.625,71	\$ 14.160.413,43	\$ 18.408.537,46	\$ 23.931.098,69	\$ 31.110.428,30
GASTOS OPERATIVOS	\$ 24.260.255,08	\$ 3.036.044,04	\$ 3.946.857,25	\$ 5.130.914,43	\$ 6.670.188,76	\$ 8.671.245,38	\$ 11.272.619,00
GANANCIA BRUTA	\$ -	\$ 5.342.898,82	\$ 6.945.768,46	\$ 9.029.499,00	\$ 11.738.348,70	\$ 15.259.853,31	\$ 19.837.809,31
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -24.260.255,08	\$ -18.917.356,26	\$ -11.971.587,80	\$ -2.942.088,80	\$ 8.796.259,90	\$ 24.056.113,21	\$ 43.893.922,52

El estado de resultados, estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

De esta forma se puede observar año a año, las ventas totales con un aumento estimado del 30% año a año; los gastos operativos, que teniendo en cuenta la economía argentina aumentamos un 30% por año, y obteniendo así un resultado proyectado de ganancias y recupero de la inversión inicial.

## Flujo de Caja

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>INGRESOS (Entradas de efectivo)</b>							
Aporte de Capital							
Ventas al contado		\$ 8.378.942,86	\$ 10.892.625,71	\$ 14.160.413,43	\$ 18.408.537,46	\$ 23.931.098,69	\$ 31.110.428,30
Otros Ingresos (Detallar)							
<b>Ingresos Totales</b>	\$ 0,00	\$ 8.378.942,86	\$ 10.892.625,71	\$ 14.160.413,43	\$ 18.408.537,46	\$ 23.931.098,69	\$ 31.110.428,30
<b>EGRESOS (Salidas de efectivo)</b>							
Insumos (hsk, aa&bb)		\$ 1.256.841,43	\$ 1.633.893,86	\$ 2.124.062,01	\$ 2.761.280,62	\$ 3.589.664,80	\$ 4.666.564,25
Sueldos y Salarios		\$ 1.391.364,00	\$ 1.808.773,20	\$ 2.351.405,16	\$ 3.056.826,71	\$ 3.973.874,72	\$ 5.166.037,14
Impuestos s/salarios		\$ 486.972,00	\$ 633.063,60	\$ 822.982,68	\$ 1.069.877,48	\$ 1.390.840,73	\$ 1.808.092,95
Honorarios, retribuciones por servicios y asesoramiento legal y contable.	\$ 117.547,75	\$ 96.000,00	\$ 124.800,00	\$ 162.240,00	\$ 210.912,00	\$ 274.185,60	\$ 356.441,28
Gastos Operativos		\$ 753.220,08	\$ 979.186,10	\$ 1.272.941,94	\$ 1.654.824,52	\$ 2.151.271,87	\$ 2.796.653,43
Publicidad	\$ 9.324,00	\$ 111.888,00	\$ 145.454,40	\$ 189.090,72	\$ 245.817,94	\$ 319.563,32	\$ 415.432,31
Compras al contado de bienes y equipos de inversión (Activos fijos).	\$ 600.000,00						
Terreno	\$ 15.000.000,00						
Construccion	\$ 8.505.000,00						
Retiros por capital inicial							
<b>Egresos Totales</b>	\$ 24.231.871,75	\$ 4.096.285,51	\$ 5.325.171,16	\$ 6.922.722,51	\$ 8.999.539,26	\$ 11.699.401,04	\$ 15.209.221,35
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>\$ -24.231.871,75</b>	<b>\$ 4.282.657,35</b>	<b>\$ 5.567.454,55</b>	<b>\$ 7.237.690,92</b>	<b>\$ 9.408.998,19</b>	<b>\$ 12.231.697,65</b>	<b>\$ 15.901.206,95</b>
<b>PAY BACK</b>	<b>\$ -24.231.871,75</b>	<b>\$ -19.949.214,40</b>	<b>\$ -14.381.759,85</b>	<b>\$ -7.144.068,93</b>	<b>\$ 2.264.929,27</b>	<b>\$ 14.496.626,92</b>	<b>\$ 30.397.833,87</b>

Se entiende por flujo de caja (en inglés cash flow) a los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Podemos observar desde el año 0 (inicio de actividad), hasta un proyectado de 6 años, donde se detallan los movimientos, flujos de dinero que estimamos, donde las ventas cuentan con un incremento del 30% por año, mientras que los gastos y egresos cuentan con un incremento del 30% año, obteniendo así un resultado proyectado de la liquidez de nuestra empresa.

## Fuentes y usos del financiamiento de la inversión

La inversión que se necesita para emprender este proyecto, teniendo en cuenta los costos de terreno, construcción, equipamiento, gastos legales y administrativos y lo necesario para la puesta en marcha, es de un total de \$24.243.871,75.-, el cual será aportado por 3 socios inversionistas, en partes iguales, por medio de una sociedad anónima.

### FUENTES:

Aporte en efectivo por el socio N°1	\$ 8.100.000,00
Aporte en efectivo por el socio N°2	\$ 8.100.000,00
Aporte en efectivo por el socio N°3	\$ 8.100.000,00
<b>Total de las Fuentes de Financiamiento</b>	<b>\$ 24.300.000,00</b>

### USOS:

Terreno	\$ 15.000.000,00
Construcción	\$ 8.505.000,00
Equipamiento	\$ 600.000,00
Honorarios y otros gastos legales.	\$ 117.547,75
Publicidad y Marketing	\$ 9.324,00
Capacitaciones	\$ 12.000,00
<b>Total de los Usos de Financiamiento</b>	<b>\$ 24.243.871,75</b>



## Punto de Equilibrio

Es el nivel de un negocio en el cual los ingresos igualan a los egresos y que por lo tanto no genera ni ganancia ni pérdida. Este se obtiene mediante la siguiente formula:

$$PE = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio Promedio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario})$$

$$PE = \$184.408,08 / (\$4.200 - \$228,65)$$

$$PE = 46,43 = 47 \text{ Unidades de venta por mes.}$$

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>Cash Flow</b>	<b>\$ -24.231.871,75</b>	\$ 4.282.657,35	\$ 5.567.454,55	\$ 7.237.690,92	\$ 9.408.998,19	\$ 12.231.697,65	\$ 15.901.206,95
Inversión	\$ 24.231.871,75						
Tasa de descuento	20%						
<b>VAN</b>	<b>\$ 2.170.221,21</b>						
<b>TIR</b>	<b>23%</b>						

La tasa de descuento es referencial según Tasa Nominal Anual otorgada por el Santander Rio del 17%, se toma un 20% redondeando la misma.

# **EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

### Viabilidad Comercial

Cariló Apart Eco Hotel es un proyecto factible en el mercado que se inserta, debido a que cuenta con una captación del mismo que no está explotado. El nicho en el cual se inserta es de un alto poder adquisitivo, este es el más interesado en el cuidado del medio ambiente, reconociendo a las empresas que se comprometen con el medio ambiente y que cuentan con los recursos monetarios para afrontar estos gastos.

Lo que nos diferencia del resto es el alto interés en el cuidado de los recursos y la reutilización de los mismos, contando con un precio altamente competitivo en donde se destacan nuestras ventajas del producto, siendo el primer hotel eco sustentable.

La forma de venderlo es mediante distintos canales, los cuales se pueden diferenciar en agencias (las mismas trabajan a comisión) y la venta directa de la empresa.

### Viabilidad Técnica

El Apart Hotel estará emplazado en la zona RHC regulada por el COU cumpliendo con todas las regulaciones allí especificadas. Al ser esta una zona céntrica, el Apart queda expuesto a su mercado objetivo, pudiendo captar clientes potenciales.

Se dispondrá de un personal capacitado para cumplir con el correcto funcionamiento de las distintas áreas de trabajo.

La estructura organizacional estará compuesta por la Dirección, el staff administrativo y gerencial y el staff operativo.

La empresa contará también con un manual de procesos donde fomentará la política ambiental de la misma y así difundirla a cada integrante de la organización.

Si bien las inversiones generarán grandes costos, éstos reflejarán en un futuro un gran ahorro y disminución de los mismos.

### Viabilidad Económica Financiera

El proyecto de inversión cuenta con un estudio financiero donde se especifica la rentabilidad del mismo; donde se calcula proyectando a 6 años un recupero total de lo invertido, con un VAN de \$2.170.221,21.- y un TIR 23%.

El proyecto cuenta con una base sólida en donde la gestión sustentable es la protagonista, con presupuestos aprobados que solventan la viabilidad económica.

Como punto crítico de la organización podemos resaltar la situación económica del país, donde se puede ver afectada ya que si la inflación que se establezca es mayor a la calculada los clientes pueden no elegir Cariló como destino turístico.

### Viabilidad Social

La empresa generará nuevos puestos de trabajo, que si bien no representan un gran porcentaje contribuye a la sociedad disminuyendo la desocupación.

Las decisiones que se tomen por parte de la dirección, afectará directamente al personal que integra la empresa. Consecuentemente afectará además a las familias de éstos. Este impacto puede reflejarse de manera positiva o negativa, tratando siempre de mantener un equilibrio.

Para llegar a un equilibrio óptimo se inculcará la misión, visión y políticas de la empresa, logrando implementar una cultura fuerte en la misma.

### Viabilidad Ambiental

Cariló Apart Eco Hotel cuenta con un compromiso muy marcado, junto con objetivos muy claros sobre la gestión medioambiental, el cuidado de los recursos y la reutilización de los mismos.

Es fundamental el concientizar y capacitar a sus clientes internos (empleados), como así fomentar que estos concienticen a los clientes externos, para así lograr que el compromiso sea de todos.

Contamos con paneles solares que abastecerán energéticamente a las unidades e instalaciones, también realizamos el reciclado de residuos y la reutilización de agua jabonosas y de lluvia.

Estamos abalados bajo el programa de eco etiquetado de hoteles más verdes de la AHT.

# BIBLIOGRAFÍA

- Registro de Hotelería y Afines. Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires: Dirección Provincial de Desarrollo de Calidad y Servicios Turísticos. <http://www.turismo.gba.gov.ar/rhya>  
<http://www.turismo.gba.gov.ar/documentos/inscripcion%20caba%C3%B1as%20apart%202016%20V.pdf>
- Urdinez, M (Jueves 17 de marzo de 2016) Los argentinos, entre los consumidores menos responsables. LA NACIÓN. <http://www.lanacion.com.ar/1880372-los-argentinos-entre-los-consumidores-menos-responsables>
- Sira, J (DOMINGO, 24 DE FEBRERO DE 2013) Bienvenidos al Foro de Discusión  
[Mensaje en un blog]. Modalidades Turísticas. Recuperado de <http://turismoymodalidades.blogspot.com.ar/2013/02/bienvenidos-al-foro-de-discusion.html>
- Instituto Tecnológico Hotelero. Ecoetiqueta. [http://www.hotelesmasverdes.com.ar/ecoetiqueta\\_programa\\_ecoetiqueta\\_do\\_hoteleria\\_sustentable.php](http://www.hotelesmasverdes.com.ar/ecoetiqueta_programa_ecoetiqueta_do_hoteleria_sustentable.php)
- Secretaría de Obras y Servicios Públicos Dirección de Planeamiento, Obras y Proyectos (2000). Código de Ordenamiento Urbano del Partido de Pinamar. Municipalidad de Pinamar. <http://www.pinamar.gov.ar/IMG/pdf/cou.pdf>
- Datos aportados por Secretaria de Turismo Municipalidad de Pinamar (2015) Av. Arq. Jorge Bunge 2552
- Datos aportados por Secretaria de Turismo Municipalidad de Pinamar (2016) Av. Arq. Jorge Bunge 2552. Imagen adjunta en ANEXO pag. Infografía-temporada 2015-16.jpg

- GUIOTECA (2016) Informe revela preocupantes niveles de ingreso en Argentina: Una realidad alarmante  
<https://www.guioteca.com/argentina/informe-revela-preocupantes-niveles-de-ingreso-en-argentina-una-realidad-alarmando/>
- Área tecnológica. PANELES SOLARES  
<http://www.areatecnologia.com/electricidad/paneles-solares.html>
- URBANARBOLISMO. Sistemas de depuración natural. Urbanarbolismo.  
<http://www.urbanarbolismo.es/blog/sistemas-de-depuracion-natural-urbanarbolismo/>
- ACUA-GEL® <http://hidrogel.com.mx/beneficios/acua-gel/>
- SUPER GLASS Doble Vidriado Hermético  
<http://www.superglass.com.ar/index.php/es/productos/doble-vidriado-hermetico-dvh>
- Gervasoni Sociedades. Crear una Sociedad Anónima.  
<http://www.crearunasociedad.com.ar/sa.html>
- Registro de Prestadores. Buenos Aires Ciudad.  
<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/registro-de-prestadores>
- CABRALES Contacto Distribuidores Oficiales  
<http://www.cabrales.com/contacto/>
- Frávega LED Philco 32 PLD3225HT <http://www.fravega.com/led-philco-32-pld3225ht-501411/p>



- FALABELLA. <http://www.falabella.com.ar>
- MERCADO LIBRE ARGENTINA. <http://mercadolibre.com.ar/>
- La Carreta Pinamar Av. Colectora Martin de Alzaga y Cnel. Spiro,  
Mueblería
- RASSA Decoraciones Jason 878
- CENTRAL DE SILLONES <http://www.centraldesillones.com.ar/>
- Randers Villa Crespo <http://www.randers.com.ar/>

# ANEXOS