



ESTANCIA TOWER

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Idea de negocio | 4 |
| 1.1. Análisis de las oportunidades de negocio | 4 |
| 1.2. Estudio de prefactibilidad de ideas de negocio..... | 5 |
| 1.3. Idea de negocio, productos y servicios..... | 5 |
| 1.4. Localización del destino | 6 |
| 1.5. Forma jurídica..... | 14 |
| 1.6. Procedimientos..... | 15 |
| 2. Análisis del ambiente de negocios y mercado | 16 |
| 2.1. Entorno de negocios del sector..... | 16 |
| 2.2. Entorno actual y proyectado | 17 |
| 2.2.1. Proyección de condiciones en el corto y mediano plazo | 20 |
| 2.3. Mercado potencial..... | 20 |
| 2.4. Distribución geográfica | 22 |
| 2.5. Segmentación del mercado..... | 23 |
| 2.6. Canales de distribución | 23 |
| 2.7. Empresas oferentes existentes o potenciales..... | 25 |
| 3. Plan de Marketing | 30 |
| 3.1. Segmentos..... | 30 |
| 3.1.1. Perfil..... | 31 |
| 3.1.2. Tamaño del segmento | 32 |
| 3.1.3. Recursos | 32 |
| 3.2. Objetivos comerciales..... | 33 |
| 3.2.1. Justificación de los objetivos..... | 36 |
| 3.3. El producto..... | 37 |
| 3.3.1. Descripción de los productos..... | 37 |
| 3.3.2. Línea y gama completa de productos y servicios ofertados..... | 41 |
| 3.4. El precio..... | 43 |
| 3.5. Comunicación | 44 |
| 3.5.1. Plan de comunicación | 44 |
| 3.5.2. Presupuesto de comunicación | 47 |
| 3.6. Comercialización..... | 47 |
| 3.6.1. Sistema de comercialización | 47 |
| 3.6.2. Canales de comercialización | 50 |

| | |
|---|----|
| 4. Plan operativo | 51 |
| 4.1. Procesos..... | 51 |
| 4.2. Operaciones críticas..... | 54 |
| 4.3. Sistema de calidad de servicio..... | 55 |
| 5. Recursos humanos | 61 |
| 5.1. Organigrama..... | 61 |
| 5.2. Plan de capacitación para el personal..... | 63 |
| 5.3. Fuente de reclutamiento..... | 64 |
| 6. Plan financiero | 65 |
| 6.1. Inversión en equipamiento..... | 65 |
| 6.2. Análisis económico financiero y de inversión..... | 67 |
| 6.2.1. Curva de estacionalidad de destino..... | 67 |
| 6.2.2. Estimación de ventas..... | 67 |
| 6.2.3. Estimación inicial de tarifa..... | 68 |
| 6.3. Análisis de viabilidad..... | 68 |
| 6.4. Fuentes y usos del financiamiento de la inversión..... | 68 |
| 6.5. Punto de equilibrio..... | 69 |
| Bibliografía | 70 |
| Anexos | 74 |

Estancia Tower
San Rafael, Mendoza

1. IDEA DE NEGOCIO

1.1. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Según la Secretaría de Turismo, en el 2018, en Argentina se registró un máximo histórico de turistas que se hospedaron en la primera mitad del año. La página oficial indica que se hospedaron 10,3 millones viajeros, se vendieron 11,7 millones de habitaciones y hubo una ocupación de plazas de 24,8 millones.

Terreno

La principal oportunidad que analizamos es que ya contamos con el terreno, es decir no hay que invertir en la adquisición de este. Ubicado en la localidad de San Rafael en la provincia de Mendoza, el terreno es de gran valor. El terreno posee 11 hectáreas (110.000 km²).

En el mismo se encuentra la reconocida fábrica de aceite de oliva "Yancanelo", la más antigua y visitada de Argentina, recibiendo alrededor de 60.000 visitantes por año. Cuenta con numerosos premios internacionales y con el primer Museo del Olivo fuera de la cuenca del Mediterráneo.

Economía

Dada la situación actual económica de la Argentina se prevé que habrá un gran aumento del turismo receptivo sobre las cifras que informó la Secretaría de Turismo. A pesar de las dificultades económicas que está atravesando el país, creemos que es una gran oportunidad para crear un proyecto hotelero novedoso para atraer tanto turistas extranjeros como nacionales. Debido al aumento del dólar es probable que la Argentina atraiga más turistas extranjeros, así como también nacionales, dado que para los argentinos ya no es tan conveniente viajar al exterior.

Comunicación

En cuanto a la comunicación, en los últimos meses la Secretaría de Turismo invirtió una gran suma de dinero en las principales plataformas de internet, sobre todo en la red social Instagram. Podemos apreciar un gran número de cuentas oficiales y no oficiales donde se promociona toda la Argentina. La Secretaría se ocupó de la contratación de jóvenes profesionales fotógrafos con una gran cantidad de seguidores (*influencers*), quienes se ocuparon de la difusión de todas las provincias. Al ser una plataforma utilizada por gran parte de la población, lo vemos como una oportunidad para que los lectores puedan llegar a San Rafael por medios no convencionales, no significando para nosotros un costo en la promoción/publicidad del destino.

Transporte

En 2018 comenzaron a funcionar las empresas de transporte *lowcost* en Argentina. Esta medida fue tomada por el gobierno para ayudar a la conectividad del país y además, indirectamente es de gran ayuda para fomentar el turismo, principalmente porque reduce el costo que requiere para el turista viajar y desplazarse de un punto al otro del país, y secundariamente porque permite la existencia de más rutas aéreas descentralizando las rutas que mayoritariamente hacen escala en Buenos Aires.

Actualmente, como consecuencia de la llegada de las *lowcost* al país, las líneas aéreas están realizando más promociones para aumentar sus ventas. Lo mismo está ocurriendo con los micros de mediana y larga distancia que se encontraron con un nuevo competidor, dado que los precios de los pasajes ahora son similares y el tiempo de viaje en avión es menor. Tanto los medios de transporte aéreos como terrestres ya no cuentan con bandas tarifarias, por lo que se prevé que los costos de los pasajes de ambos medios de transporte disminuirán para ser más competitivos.

Accesibilidad

En cuanto a la accesibilidad al terreno donde se realizaría el proyecto del hotel, el mismo se encuentra en una ubicación estratégica ya que está a tan solo 4 km del Aeropuerto Nacional de San Rafael y se puede llegar mediante vía terrestre, utilizando varias rutas como la RN 40, 7, 142 y 146.

Teniendo en cuenta los atractivos y puntos turísticos importantes, el terreno se encuentra a 6 km del centro de la ciudad de San Rafael, y dentro de este mismo perímetro se encuentran varias bodegas. A 202 km se encuentra el reconocido centro de esquí Las Leñas, y a 232 km Mendoza Capital.

1.2. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE IDEAS DE NEGOCIOS

Ver *anexo 1*.

1.3. IDEA DE NEGOCIO, PRODUCTOS Y SERVICIOS.

La idea surge de un encuentro con el Grupo Andreani, una familia de origen italiano, dedicado entre otras cosas a la industria de la hospitalidad, siendo el "Tower Inn & Suites" uno de sus principales hoteles y con mayor demanda, ubicado a 2.4 km de la finca "Yancanelo". En el mismo, nos acercan una idea de proyecto iniciada en el 2016 que no se pudo concretar por falta de tiempo. Debido a que estamos terminando la carrera y ya con experiencia previa en la industria, nos ofrecen la posibilidad de retomar el proyecto y desarrollarlo en su totalidad.

La idea de negocio a desarrollar será entonces un hotel boutique basado en el olivo y la vid, con estilo toscano siendo el principal servicio para brindar el alojamiento y en segunda instancia servicios varios como: gastronomía (restaurante, room service, etc.), visitas guiadas a los olivares y viñedos, paseo de compras con productos regionales de categoría, salón de eventos, piscina in & out, spa con olivo terapia realizando tratamientos con productos derivados del olivo, gimnasio, cabalgatas, alquiler de bicicletas, servicio de transfer, kids club y wifi.

Apuntamos a construir un hotel de 30 habitaciones (de distintas categorías), que cuente con certificado verde, tratando de implementar técnicas de construcción no dañinas para el medio ambiente. Analizando esta posibilidad, descubrimos que actualmente Argentina cuenta con 83 hoteles certificados en 31 destinos. Algunos requisitos para el desarrollo de un "Hotel Verde"¹:

- Arquitectura sustentable
- Preservación y difusión del patrimonio cultural
- Preservación de la flora y fauna
- Gestión de la energía y del agua
- Prevención de la contaminación
- Protección del suelo
- Diálogo con la comunidad local
- Gestión del recurso humano. RRHH local
- Accesibilidad
- Seguridad

1.4. LOCALIZACIÓN DEL DESTINO

La ciudad de San Rafael está ubicada al pie de la Cordillera de los Andes en la provincia de Mendoza, Argentina. Se puede llegar mediante vía terrestre o aérea. La localización del destino turístico será a 6 km del centro de la ciudad de San Rafael, específicamente en la Finca Yancanelo ubicada en la calle Toledano al 300.

Está posicionada como la segunda ciudad más importante de la provincia de Mendoza y en ella residen 118.850 habitantes, según el censo del 2010. Cuenta con un crecimiento cada vez más acelerado en el turismo; es el principal centro turístico de todo Cuyo, recibiendo a más de 100.000 turistas por año (en el 2017 recibió 134.368 visitantes). Además de recibir turistas extranjeros, San Rafael es uno de los destinos más visitados por parte de los mendocinos que realizan turismo interno, junto a Valle de Uco, Potrerillos y Uspallata.

Se destaca su ubicación estratégica debido a que se encuentra a pocos minutos de distancia de los puntos más importantes: Aeropuerto Nacional San Rafael, Centro de San Rafael y dos de las principales bodegas de la zona: Bodega Bianchi y La Abeja.

El clima en Mendoza es templado seco y de zona árida. Su temperatura media anual es de 18 grados y la media invernal de 7 grados. Los veranos son cálidos y los inviernos fríos, las lluvias son escasas en invierno y otoño, y más abundantes en verano (de octubre a marzo). Es una provincia que se caracteriza por sus cielos abiertos con sol.

En la zona de montaña, los inviernos suelen ser más fríos al igual que los veranos. Mendoza presenta dos centros de ski: Las Leñas y Penitentes.

¹<http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

Transporte terrestre:

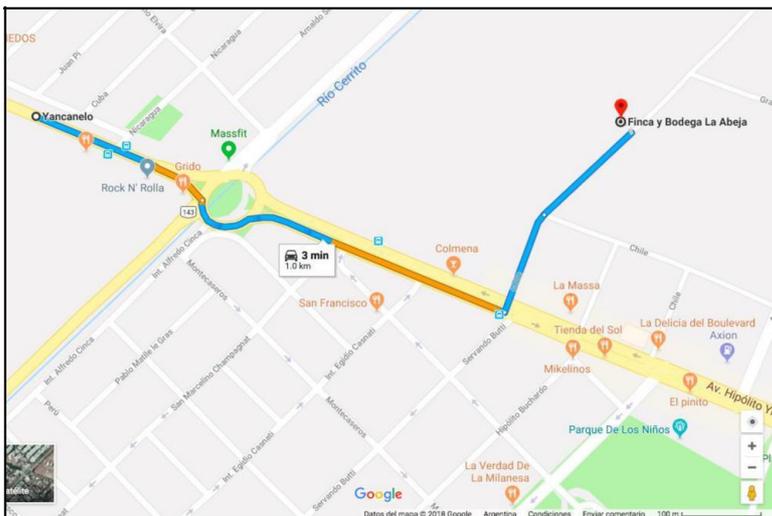
- RN 40
- RN 7
- Corredor bioceánico: conecta Buenos Aires con Santiago de Chile
- RN 142
- Rn 146: Conecta con San Luis

Pasos internacionales:

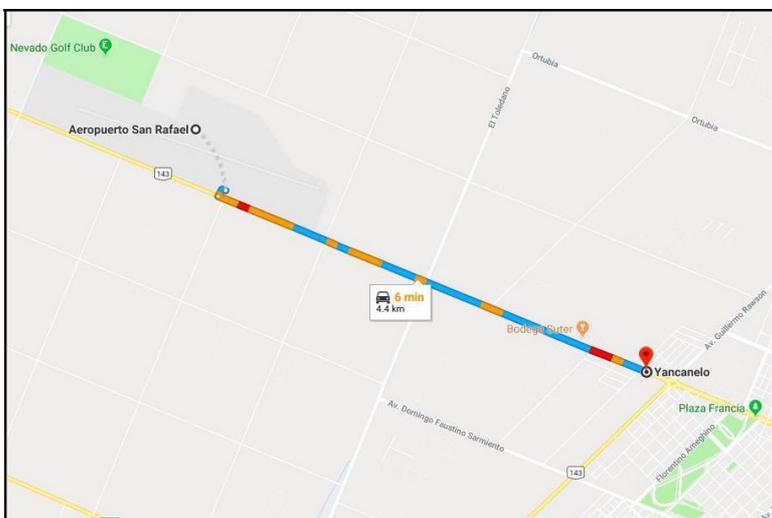
- Cristo Redentor
- Portillo de Piuquenes
- Pehuenche
- Vergaro

Las rutas transitables son Los Reyunos, Ciudad de Mendoza, Malargüe, RN 146 (San Luis). Las rutas transitables con precaución son la del Cañón del Atuel y la de Las Leñas (obligatoria la portación de cadenas).

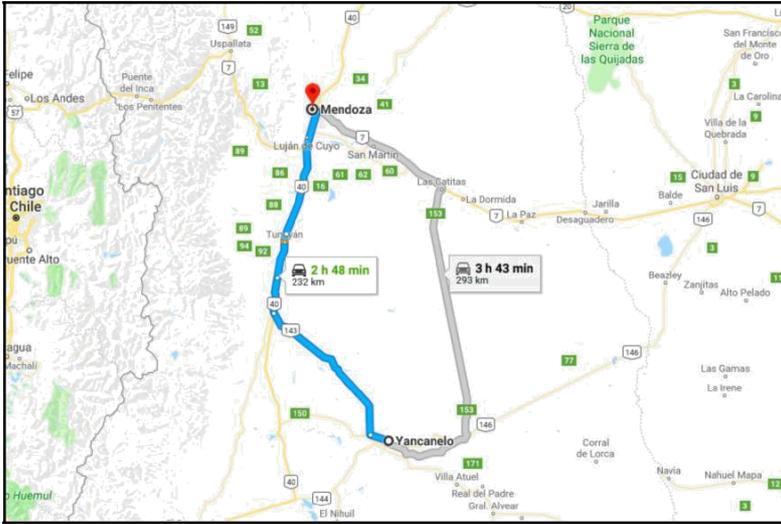
Mapas con las distancias más relevantes para nuestro desarrollo:



El hotel estará situado a 1km de la Finca y Bodega La Abeja, construida en 1883 por el francés Rodolfo Iselín.



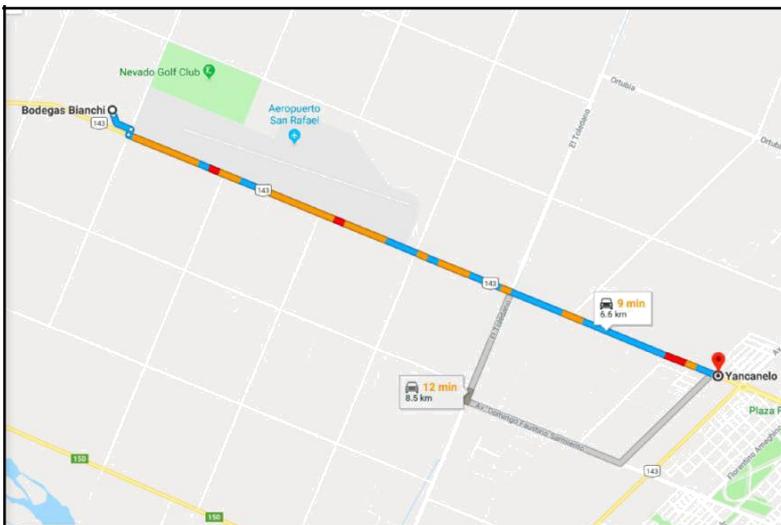
Localizado a 4 km del Aeropuerto Nacional de San Rafael, a 6 minutos en auto. El mismo tiene vuelos directos a Aeroparque. Su terminal permanece abierta entre las 07:00 y 21:00 hs, y hay 2 vuelos por día. Según sus estadísticas oficiales durante el año 2017 transitaban 54.000 pasajeros. Contaremos con transfer in&out.



San Rafael se encuentra a 232 km de Mendoza Capital, ciudad capital que cuenta con Aeropuerto. Se accede mediante la ruta 40.



El hotel se encontrará a 1,6km del centro de San Rafael.



Ubicado a 6,6 km en línea recta de Bodegas Bianchi, la misma tiene una trayectoria de 90 años en el país.

Fuente: Google Maps

Según el "Plan de marketing de difusión turística 2012" Mendoza cuenta con los siguientes atractivos:

- Parque Provincial Aconcagua (emblema internacional)
- Caminos del Vino-Enoturismo
- Cruce de los Andes
- Congresos y eventos
- Deportes: Rafting, trekking, esquí.
- Termas: Los Molles
- Historia: Ruta Sanmartiniana
- Diques/valles: Potrerillos, Valle Grande, Los Reyunos, Agua del Toro, Valle de Uco.
- Rutas turísticas: Cañón del Atuel – Villavicencio – Cordón de la Plata.
- Reservas: Caverna de las Brujas, Parque La Payunia y Parque Llanquanelo.

Elección y valoración de Mendoza

| | Detalle del atractivo | Valoración (1 al 3) |
|------------------|-----------------------------|---------------------|
| Históricos | Ruta Sanmartiniana | 2 |
| | Villavicencio | 3 |
| | Cruce Los Andes | 3 |
| Naturales | Parque Provincial Aconcagua | 2 |
| | Caverna de las brujas | 2 |
| | Parque "La Payunia" | 2 |
| | Parque Llanquanelo | 1 |
| | Potrerosillos | 1 |
| | Valle Grande | 1 |
| | Valle de Uco | 1 |
| | Los Molles | 3 |
| | Las Leñas | 1 |
| | Penitentes | 2 |
| Socio culturales | - | - |

Elección y valoración de San Rafael

| | Detalle del atractivo | Valoración (1 al 3) 1: el mejor 3: movimientos cortos |
|---------------|---|---|
| Artísticos | Parque de los niños | 3 |
| Históricos | Museo Ferroviario | 3 |
| | Museo Militar | 3 |
| | Villa 25 de Mayo | 3 |
| | Museo de Arte Omar Reina | 3 |
| | Museo Municipal de Historia Natural de San Rafael | 3 |
| | Museo Narciso Sosa Morales | 3 |
| | Museo de Arte Mendocino | 3 |
| Patrimoniales | Parque General San Martín, | 3 |
| Naturales | Río Atuel | 1 |
| | Laberinto de Borges | 2 |
| | Dunas El Nihuil | 2 |
| | Valle Hermoso | 1 |
| | Circuito El Sosneado | 2 |
| | Cañon del Atuel | 1 |
| | Dique Valle Grande | 1 |
| | Dique Los Reyunos | 1 |
| | Circuito del Diamante | 1 |

| | | |
|------------------|---|---|
| Gastronómicos | La Ruta del Olivo, Camino del espumante (Bodega Bianchi, Suter), Ruta del Vino, | 1 |
| | Camino del espumante | 1 |
| | Bodega Bianchi | 1 |
| | Bodega Suter | 1 |
| | Ruta del vino | 1 |
| Artesanales | - | - |
| Tradicionales | - | - |
| Socio culturales | - | - |

Fotografías de atractivos de San Rafael



Matriz de valoración de servicios de destino

| | Calificaciones | | | |
|---------------------------------|----------------|-------|--------------|-----------|
| | Excelente | Buena | Insuficiente | No existe |
| Agua corriente | | X | | |
| Gas natural | | | X | |
| Gas envasado | X | | | |
| Luz eléctrica | | X | | |
| Recolección de residuos | | | X | |
| Teléfono | | X | | |
| Internet Satelital o telefónica | | X | | |
| Técnicos (reparaciones) | | | X | |
| Acceso al predio | X | | | |
| Servicio de transfer/remis/taxi | X | | | |
| Servicio de cobertura médica | | | X | |
| Farmacias | X | | | |
| Estación de servicio | X | | | |
| GNC | | X | | |
| Bancos | | X | | |
| Cajeros Automáticos | | X | | |
| Provisión de alimentos | X | | | |
| Supermercados | | X | | |
| Restauración | | | | |
| Cafetería | | X | | |

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| Pubs, Discotecas | | | X | |
| Proveedor de asistencia técnica informática | | | X | |
| Proveedor de excursiones | X | | | |
| Infraestructura deportiva tradicional | X | | | |
| Infraestructura deportiva alternativa | X | | | |
| Actividades recreativas | X | | | |
| Oficinas de información turística | X | | | |
| AA. VV. Receptivas | X | | | |

1.5. FORMA JURÍDICA

La forma jurídica que mejor se adapta al emprendimiento de “Estancia Tower” es la de Sociedad Anónima (S.A.).

En principio el proyecto lo estamos elaborando con la intención de trabajar en conjunto con Grupo Andreani, una empresa ya establecida y la propietaria del terreno donde se construiría el hotel. La decisión de optar por una S.A. es por la magnitud del proyecto, que de por sí cuenta con el apoyo de la compañía ya mencionada y podría sumar más accionistas en un futuro.

A su vez, el acuerdo que propondremos sería que, de la mitad de los ingresos registrados en el mes del hotel, un 50% sea destinado al Grupo Andreani y un 9% a las socias (Florencia, Victoria y Mara).

1.6. PROCEDIMIENTOS

En un principio, el terreno el cual ya se encuentra en actividad (fábrica “Yancanelo”, cultivo de oliva y vid) será parte del capital invertido por Grupo Andreani, que por el momento es el único socio. Se realizará un plano con la proyección del hotel y se presentará el proyecto ante el Secretaría de Turismo de Mendoza para que posteriormente sea habilitado y registrado. El Grupo Andreani ya presentó algunos papeles para la habilitación municipal (ver *anexo 2*)

En la Resolución de Alojamiento Turístico de la Provincia de Mendoza (resolución 568/07) se encuentra el procedimiento para el correcto planteo y desarrollo del emprendimiento.

Resolución 568/07:

Capítulo 1: Definiciones

Capítulo 3: Organismo de aplicación

Capítulo 4: Habilitaciones y registro

Capítulo 5: Requisitos mínimos de alojamiento turístico

Capítulo 6: Facilidades para personas con capacidades diferentes

Estos son algunos de los capítulos claves a tener en cuenta a la hora de comenzar a diseñar el hotel.

Debemos presentar los siguientes documentos para inscribir el alojamiento:

1. Copia de habilitación comercial municipal
2. Fotocopia certificada del contrato social inscripto en el registro
3. Fotocopia certificada del título de propiedad o contrato de locación con sellado provincial
4. Fotocopia de los comprobantes de Nros. de CUIT e Ingresos Brutos (constancia de inscripción en Rentas)
5. Certificado de residencia del titular o boleta de impuestos o servicios
6. Libro de actas de inspecciones para su lubricación
7. Copia de los planos aprobados a escala de plantas del inmueble con final de obra otorgada
8. Fotografías del inmueble
9. Fotocopia del Formulario de solicitud de inscripción completo
10. Fotocopia del DNI
11. Ficha de servicios completa, con cantidad de unidades, plazas, unidades de alojamiento para personas con discapacidad
12. Autorización del propietario del inmueble para la explotación de uso turístico
13. Lista de precios para homologación (se abona el código N° 783 por cada hoja que se presenta).

Formulario completo en el *anexo 3* – Ficha general de servicios.

2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE NEGOCIOS Y MERCADO

Nuestro emprendimiento está orientado hacia la clase social (media-alta ABC1), tanto para parejas que buscan pasar un fin de semana romántico como una despedida de soltero/a o un plan familiar de vacaciones con chicos. Dentro de este target, por una cuestión económica, consideramos que nuestros principales huéspedes serían extranjeros, ávidos por probar los vinos y comidas regionales y empaparse de nuestra cultura. Sin embargo, dadas la situación actual de la Argentina, creemos que es factible que aumente el número de turistas argentinos (se puede observar con mayor detalle en análisis Pestel del punto 2.2.1).

Si bien entre 2016 y 2017 hubo una disminución en el turismo a San Rafael, al analizar el mismo período para la provincia de Mendoza y la región de cuyo en su conjunto hubo un interesante aumento del turismo (*anexos 1 y 4*). Descubrimos que hay algo que debe estar faltando en San Rafael, y creemos que nuestro proyecto puede ofrecer a este destino un tipo de alojamiento muy distinto al que tiene actualmente. Sería un complejo más completo ya que nos enfocamos en el disfrute de toda la familia, así como de grupos de amigos o parejas, lo que puede no solo atraer más turistas por el concepto del alojamiento sino también aumentar el número promedio de pernóctes.

Es un complejo que desde un primer momento cuenta con la particularidad de tener cultivos de olivo y vid. A eso se suma que en el mismo predio hay un Museo del Olivo y un Spa donde se realizaran olivo terapias y tratamientos con productos derivados del olivo. Junto al hotel "Tower Inn & Suites" previamente nombrado, son los únicos alojamientos que ofrecen esta novedosa actividad. Además, contará con un Kids Club para que los niños puedan vivir una experiencia acorde a su edad sin dejar de lado la esencia de la estancia, se realizarán tours por los viñedos con catas aceites de oliva y vinos, y habrá un paseo de compras para adquirir los productos elaborados de forma propia en la finca.

2.1. ENTORNO DE NEGOCIOS DEL SECTOR

Cuadro de Porter

| | ++ | + | 0 | - | -- |
|---|----|---|---|---|----|
| Poder de negociación de proveedores | | X | | | |
| Amenaza de nuevos competidores | | | X | | |
| Rivalidad entre competidores existentes | | X | | | |
| Amenaza de productos sustitutos | | | X | | |
| Poder de negociación de clientes | | X | | | |

| | | |
|---|---|--|
| Poder de negociación de proveedores | + | Estando a 2 horas de Mendoza Capital y a 6 minutos del centro de San Rafael, estimamos que proveedores no nos faltarían. |
| Amenaza de nuevos competidores | 0 | De por sí en Mendoza hay muchos emprendimientos de hoteles boutique con bodega, pero ninguno cuenta con las dimensiones y características de nuestro proyecto, que además cuenta con una finca de olivo y museo del olivo en el mismo predio. |
| Rivalidad entre competidores existentes | + | Somos conscientes de que existirá competencia, dado que hay varios alojamientos en San Rafael y suelen hacer visitas a bodegas, pero ninguno de ellos cuenta con las características que ofrecemos nosotros (cultivo de vid, oliva y museo de oliva en el mismo predio del hotel). El público al que apuntamos es de clase media-alta y consideramos que para dicho público seremos la mejor opción. |
| Amenaza de productos sustitutos | 0 | En algún futuro pueden surgir. La realidad es que la competencia siempre existe, pero aún no detectamos un producto sustituto para el público al que apuntamos. |
| Poder de negociación de clientes | + | Nuestro hotel sería el primer emprendimiento que cuenta con cultivo de vid, oliva y museo de oliva, además de las actividades que planeamos desarrollar. |

2.2. ENTORNO ACTUAL Y PROYECTADO

| | |
|----------|---|
| Política | <p>En el año 2017 argentina se encontró en el puesto 85 de 180 países según el índice de percepción de corruptibilidad bajando del puesto 95 del año 2016.</p> <p>A nivel macro el país ha tenido un buen año debido a que estuvo al frente de la presidencia del G-20. Durante el mes de septiembre del corriente año Mendoza se convirtió en anfitriona internacional de 8 encuentros entre funcionarios y especialistas en educación y empleo, mismo mes en el que el presidente Mauricio Macri decidió que el Ministerio de Turismo vuelva a ser una Secretaría dependiendo directamente de la presidencia de la Nación.</p> <p>El actual presidente junto con el Ministerio de Hacienda anunciaron distintas medidas para que el PBI actual de 2,6% llegue a 0 en el año 2019.</p> |
|----------|---|

| | |
|---|---|
| Económica | <p>La economía argentina es la segunda más desarrollada e importante en Sudamérica y su moneda es el peso argentino (\$ ARS).</p> <p>En cuanto al turismo, la Argentina es el tercer país más visitado de América del Sur y el cuarto más visitado del continente americano. En los primeros meses del 2018 hubo un máximo de viajeros hospedados, actualmente se registraron 10,3 millones de turistas hospedados en los hoteles del país. En años anteriores el sector se vio fuertemente afectado por los desequilibrios y atrasos cambiarios.</p> <p>Este año hubo un aumento de las rutas aéreas y de las empresas que operan en el país. Un ejemplo es el caso de Lufthansa quien anticipó la llegada de 26.000 turistas suizos, quienes se estiman, dejarán ingresos por más de U\$S 55 millones en el país.</p> <p>La economía sanrafaelina centra su economía en el sector agrícola-industrial, turismo y energía. La ocupación hotelera en la provincia de Mendoza creció un 10%.</p> |
| <p>Hoy en día, principalmente en la Ciudad de Buenos Aires, se registran distintos movimientos referidos a 3 temas principales: el feminismo, la despenalización del aborto, y la educación pública. Mendoza se adhiere a todos los movimientos. Durante el mes de agosto hubo distintos cortes realizados por los alumnos en apoyo a las universidades públicas.</p> | <p>La República Argentina, es conocida por tener una educación que se encuentra entre las más avanzadas, enciclopedistas y progresistas de América Latina. Con un 6,47 % de su PBI afectado a la educación, tal índice es el más alto del continente. El temprano desarrollo de la educación popular colocó al país junto a las naciones de mayor alfabetización del mundo.</p> <p>A nivel macro estamos sufriendo tensiones entre el gobierno y los distintos movimientos opositores debido a las constantes reformas en los distintos sectores. Se considera que un tercio de la población no cuenta con los ingresos mínimos para considerarse arriba de la línea de la pobreza, debido a que no todas las regiones tienen acceso a los servicios básicos de electricidad y agua.</p> <p>La cultura argentina está marcada por el carácter multiétnico y multicultural de su población, el fuerte sincretismo de sus formas de expresión, y una positiva valoración del progreso y la modernidad, en la que se conjugan, no sin conflictos, un sentido de pertenencia a las culturas europeas y latinoamericanas, con fuertes aportes asiáticos y africanos.</p> <p>La ciudad de San Rafael cuenta con un patrimonio cultural muy arraigado a la cultura vitivinícola fomentada por los primeros habitantes españoles, italianos y franceses. Su principal fiesta es la vendimia celebradas desde diciembre a marzo.</p> |

| | |
|------------|--|
| Tecnología | <p>Durante el último año subió el acceso móvil a internet un 5% en Argentina, a nivel global cada vez es más importante para las personas estar conectadas y en el caso de la localidad de San Rafael la conectividad es muy buena.</p> <p>A nivel micro hubo un aumento de la conectividad aérea. Gracias a la refacción del aeropuerto "El Plumerillo", el turismo en la provincia aumentó un 10% en el 2017. En el corriente año se estimó que el Gobierno invertirá más de \$1,5 millones de dólares para la señalización turística del Cañón del Atuel, siendo totalmente beneficioso para la provincia de Mendoza.</p> <p>En el año 2012 se puso en práctica un plan de marketing turístico en Mendoza. En el 2014 la provincia fue elegida destino turístico mejor promocionado del país.</p> <p>Actualmente la ciudad de Mendoza cuenta con un área dedicada a la promoción turística. Algunos de los puntos a destacar fueron: organización de eventos deportivos multitudinarios (maratones), difusión turística del destino en Chile. En San Rafael los principales desarrollos tecnológicos están enfocados al desarrollo y perfeccionamiento de la vitivinicultura mediante el INV y el INTA.</p> |
| Ecología | <p>Argentina tiene un alto potencial en energías renovables. Particularmente en Mendoza tienen una ley destinada a la preservación del medioambiente (Ley 5961), todo lo relacionado a la sustentabilidad es de gran importancia.</p> <p>Debido a que esta provincia puede ver sus recursos afectados en mayor o menor medida por falta de cuidado del ecosistema, y sobre todo en los últimos años con el crecimiento acelerado que ha tenido la provincia, para la misma es de vital importancia poner la lupa en el cuidado del medioambiente.</p> <p>Es un territorio semi árido o árido en su gran mayoría y es de vital importancia el cuidado del agua y las tierras para evitar: riesgos naturales (aluviones, sismos, volcanes), desequilibrio territorial (éxodo de la población rural), desertificación por deforestación o sobrepastoreo, inadecuada política de cultivo, pérdida de áreas agrícolas de gran valor económico, incendios, entre otras. Actualmente, debido a las condiciones de la provincia se puede observar una concentración económica y demográfica.</p> <p>Mendoza adhiere a la ley nacional de Fauna (22.421).El zoo de Mendoza tomó la iniciativa de trasladar distintas especies a predios más grande. Como lado negativo, actualmente los registros indican 2 secuestros de fauna ilegal por día contra cazadores furtivos. En el lapso 2012-2017 se secuestraron: 538 mamíferos, 479 peces, 44 reptiles.</p> |

| | |
|-------------|--|
| Legislación | <p>Mendoza cuenta con un Ministerio de Turismo el cual se divide en dos subsecretarías: Desarrollo turístico y Promoción turística.</p> <p>Las leyes, decretos, reglamentaciones, convenios, resoluciones y demás normas relacionadas con la actividad turística y hotelera son aplicadas por la secretaría de turismo. Algunas de las acciones que se llevan a cabo:</p> <p><u>Decreto 3220/89</u>: Registro de prestadores de servicios turísticos: se computan las infracciones realizadas por miembros del sector turístico.</p> <p><u>Decreto 343/98</u>: En base al decreto se aplican las sanciones correspondientes.</p> <p>Ley 6082 / Ley 7480: leyes que se aplican actualmente. Se ocupan de la agrupación y difusión de la información turística. Además, administran los inmuebles públicos con destino turístico. Por último, se ocupa de la coordinación con los distintos centros académicos provinciales y nacionales, siempre teniendo en cuenta los estándares de calidad y desarrollo sustentable.</p> |
|-------------|--|

2.2.1. PROYECCIÓN DE CONDICIONES EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO

En cuanto al desarrollo del turismo en San Rafael, se ha observado un gran crecimiento de turistas en los últimos 15 años, pero la capacidad hotelera en general y particularmente la de alto nivel en no ha podido acompañar dicho crecimiento. A su vez, teniendo en cuenta las devaluaciones de los últimos 12 meses, la inauguración del paso pehuenche hacia Chile y el crecimiento del sector aerocomercial permiten concluir que el sector turístico de alto nivel tendrá un fuerte aumento, tanto en el turismo interno por el encarecimiento de viajar al exterior, como en el turismo internacional por el abaratamiento en moneda extranjera, sumado a la mayor conectividad que poseerá la ciudad.

2.3. MERCADO POTENCIAL

| | |
|-------------------|--|
| Etapa Diagnóstica | <p><u>Mercado:ABC1</u> Personas entre 28-70 años, en su mayoría profesionales, con la variable de que viajan con niños.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Familias argentinas: Viajan en fin de semanas largos y vacaciones de colegio. 2) Extranjeros: Viajan en cualquier época del año. Esperamos un mayor porcentaje durante los meses de enero y febrero, tanto de los países que se encuentran por arriba de la línea del ecuador como de las ciudades argentinas. |
| | <p><u>Necesidades:2 segmentos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ocio: Viajes en familia, con pareja o grupos de amigos. 2) Negocios: Para asistir a convenciones, viajes empresariales o como punto clave para recorrer bodegas. |
| | <p><u>Deseos:</u> Buscan una buena relación precio-calidad y sacarle el máximo provecho a su estadía, sea ya por ocio o negocios.</p> |

| | |
|-----------------------------|---|
| | <p>1) Ocio: Descanso, conexión con la pareja o la familia y la naturaleza, deportes, tour de vinos o viajes temáticos (despedida de soltero/a)</p> <p>2) Negocios: Pasar la noche en un lugar cómodo, agradable y con buen acceso a la tecnología en un lugar natural.</p> |
| | <p><u>Quiénes son:</u> Es un público dispuesto a pagar un precio moderado/alto y esperan a cambio un lugar de calidad que cuente con las mayores comodidades posibles.</p> |
| <p>Etapa de Información</p> | <p><u>Información requerida:</u> Tarifas de las habitaciones, traslados al aeropuerto y actividades/excursiones, acceso a internet, horarios de las actividades, horarios del desayuno, del restaurante y el spa.</p> |
| | <p><u>Quién busca la información:</u> Los mismos huéspedes y como alternativa se comunican con una agencia de viajes para que le consigan la información necesaria.</p> |
| | <p><u>Cómo y dónde se informan:</u> Por internet (redes sociales, página web del hotel), agencias de viajes o mismo comunicándose con el hotel.</p> |
| | <p><u>Cuando se informan:</u> Al momento de organizar su estadía o el día que arriban al hotel.</p> |
| <p>Etapa de Adquisición</p> | <p><u>Qué compran:</u> En cuanto al alojamiento, compran la estadía, potenciales almuerzos y cenas en el restaurante y media pensión. Luego, pueden adquirir actividades, excursiones y productos secundarios. No tienen problema en pagar por un almuerzo completo con vista a la montaña. También están dispuestos a probar los lugares y platos típicos de la zona. Si vienen en avión esperan un traslado de parte del hotel. Productos regionales: Vinos, aceite de oliva y mantas, entre otros. Consumen los productos ofrecidos en el spa. Consumen productos de room service. Aparte consumen actividades/tours que el hotel pueda llegar a ofrecerles.</p> |
| | <p><u>Cuando compran:</u> Cuando están en el hotel, adquieren tours armados (ejemplo: cabalgatas). Previamente se informaron por distintas plataformas como Tripadvisor las actividades que se pueden desarrollar en San Rafael, Malargüe y alrededores.</p> |
| | <p><u>Dónde compran:</u> Por internet, en alrededores del hotel o mismo en el hotel. Comen en el restaurante del hotel o en bodegas cercanas. Adquieren productos</p> |

| | |
|------------------------------|--|
| | cuando recorren las instalaciones. |
| | <u>Cómo pagan:</u> Tarjeta de crédito personal o empresarial, transferencia bancaria o efectivo. |
| Etapa de Análisis de Consumo | <u>Qué consumen:</u> Buena gastronomía, productos regionales de calidad, tours organizados, actividades en el kids club y spa. |
| | <u>Quién lo consume:</u> Los mayores que suelen venir a descansar consumen productos de spa. Aquellos que viajan por trabajo piden room service o se acercan al restaurante del hotel. Las familias mandan a sus hijos al kids club y a las cabalgatas. |
| | <u>Cuando lo consumen:</u> Durante su estadía en el hotel ofrecemos actividades para todos los horarios y edades. Verano: Se triplican las actividades al aire libre. Tenemos en cuenta que se realiza la Fiesta Nacional de la Vendimia. Invierno: El hotel sirve también como parada para ir a los centros de esquí más reconocidos. Viajes laborales. Primavera/Otoño: Fin de semanas largos, y en el caso de la primavera, algunos colegios en Buenos Aires tienen una semana de vacaciones. |
| | <u>Cuántas veces al año:</u> Placer: Máximo 2 estadías. Laboral: Máximo 4 estadías. Extranjeros: Máximo 1 estadía. Duración: Máximo 1 semana. |

2.4. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

Nuestro mercado potencial está constituido principalmente por extranjeros, sobre todo europeos y norteamericanos, pero también vecinos del Mercosur como Chile, cuyo afluente calculamos que aumentará debido a dos factores: (1) el nuevo paso fronterizo que ha comenzado a funcionar que facilita su llegada vía terrestre, y (2) Chile tiene un dólar más estable y su moneda, el peso chileno, está ganando más peso.

Como se ha mencionado en puntos anteriores, también se especula que a partir del verano 2018/2019 por la situación económica del país, los argentinos también viajarán más por su propio país (turismo interno) y ese es definitivamente un nuevo público que tenemos amplias posibilidades de captar. Durante la temporada de verano esperamos recibir un mayor afluente de turistas provenientes de Capital Federal. Durante los meses de invierno, podemos llegar a obtener turistas que pasen por la ciudad de San Rafael antes de ir a "Las Leñas", con la posibilidad de que se queden entre 1 y 2 noches.

En cuanto a la ubicación geográfica de nuestros proveedores, San Rafael es una ciudad que ha crecido notablemente y consideramos que todos nuestros proveedores podrían llegar ser de la ciudad. En el caso de que haya un accidente o un percance estamos en contacto con Mendoza Capital que se encuentra a 232 km.

2.5. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Las variables que utilizamos para segmentar el mercado fueron: edad, nacionalidad, poder adquisitivo, gustos.

- Edad: Consideramos que, en cuanto a edad, el segmento que principalmente estaría interesado y tendría las condiciones económicas para acceder a nuestro hotel, serían personas a partir de los 28 años.
- Nacionalidad: En principio supusimos que nuestros principales huéspedes serían extranjeros y argentinos de clase media-alta, pero entre la incorporación de más vuelos a Mendoza a un costo menor, la apertura de un nuevo paso fronterizo con Chile y la situación económica actual del país, creemos que tendremos más turistas internos, así como turistas provenientes de Chile.
- Poder adquisitivo: Nuestro proyecto requiere de una gran inversión y el complejo contará con servicios y actividades que lo diferenciarán de la competencia, haciéndolo especial para un público exigente que puede consumirlo.
- Gustos: El principal atractivo de San Rafael es la naturaleza. Este proyecto promoverá la sustentabilidad y buscará unir a sus huéspedes con la naturaleza de la mejor manera. Si el posible huésped no disfruta de la naturaleza, seguramente el complejo no le resulte atractivo.

2.6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Booking.com

Actualmente la plataforma se queda con el 15% del precio total de la estadía y las facturas se envían al final de cada mes; no se le cobra de más a los huéspedes. Este canal de distribución no cobra comisión cuando hay un No Show. Algunas de las estrategias que utilizan son: publicidad en motores de búsqueda y GoogleMaps, asociaciones con aerolíneas (KLM, American Airlines, Emirates, EasyJet).

Pasos de acceso: 1) Registro 2) Verificación de datos 3) Confirmación de datos.

Beneficios:

- Fuerte presencia online: Promoción en Google, Yahoo, Bing.
- Herramientas y funcionalidades innovadoras: Aplicación, Página Web, RRSS.
- Confirmación inmediata.
- Comentarios de personas reales: Comprobados por profesionales.
- Asistencia 24 hs.

Estadísticas de viajeros que utilizan Booking.com:

El 68% de los viajeros lo hacen en familia o con pareja. Un 38% comparte su experiencia, 42% reserva mucho más que hoteles y un 75% son huéspedes leales.

Tripadvisor

Plataforma online gratuita con 96.000.000 de miembros, y que actualmente cuenta con más de 455.000.000 de visitas al mes. Puede ser que un usuario haya registrado la propiedad antes que el usuario o dueño real.

Para aplicar se debe indicar: número total de habitaciones, rango de precios, estancia mínima requerida, si se cuenta con seguridad, limpieza o no en habitaciones, datos del personal de front desk e indicar si los baños están dentro o fuera de las habitaciones.

Requisitos básicos: Abierto a todo público y debe estar abierto por más de 12 semanas al año, contar con múltiples habitaciones y no debe prohibir a los huéspedes que se queden un mínimo de 7 noches. Hay 3 tipos de categorías, cada una con sus requisitos:

- Hoteles: Front desk 24/7, check in sin restricciones luego del horario de apertura, baño privado para cada unidad, no se le debe requerir al huésped que se quede un mínimo de 3 días.
- BB & Inns: Housekeeping diario.
- Alojamientos especiales.

Hay distintas comisiones según lo que la propiedad elija y la publicidad que tenga: Pueden ser del 12% o 15%.

Recomendaciones para tener éxito en la plataforma: Subir fotos profesionales, tener una foto principal, agregar datos de contacto, publicar un storyboard, actualizar datos del negocio, responder comentarios desde la gerencia y marcar opiniones como favoritas.

Informe Worldwide Path to Purchase de comScore de 2017:

- Los consumidores tardan aproximadamente 89 días en comprar, durante el transcurso visitan 34 sitios web y analizan 182 páginas.
- La mayor parte de las búsquedas no corresponden a un destino en particular.
- Antes de reservar en hoteles, el 73% analiza los precios de Tripadvisor.
- Un 25% del tiempo de la compra transcurre en Tripadvisor.
- Tripadvisor accedió a 60% de los viajeros que buscaron información.

Despegar.com

Es un programa 100% gratis. Hay más de 150.000 hoteles en 8.000 destinos con líneas de emergencia las 24 hs para los pasajeros. Las comisiones se pagan cada 15 días por transferencia bancaria.

Web del hotel

Es esencial tener una página web actualizada y de calidad.

Algunos de los beneficios son:

- Optimización de precios
- Comisiones 0%
- 100% control de las reservas
- Credibilidad
- Comodidad para el huésped

Difusión:

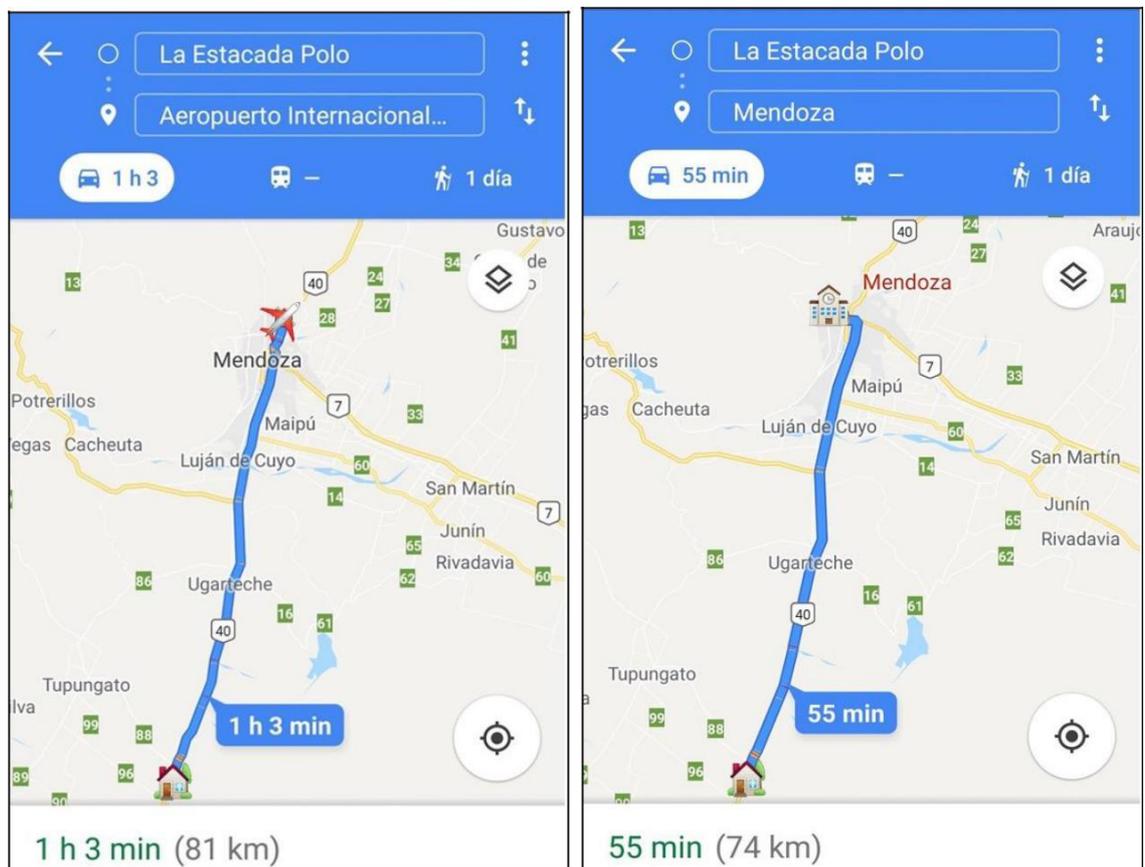
- Redes Sociales: RRSS manejadas por el personal a cargo de la comunicación y difusión del hotel. Una posible idea es crear una alianza con influencers.
- Prensa: Avisos en los principales diarios y revistas (LN Turismo, Revista Lugares, El Mensajero Online).
- Publicidad en canales de distribución: Googleads.

2.7. EMPRESAS OFERENTES EXISTENTES O POTENCIALES

Los siguientes hoteles son los principales competidores:

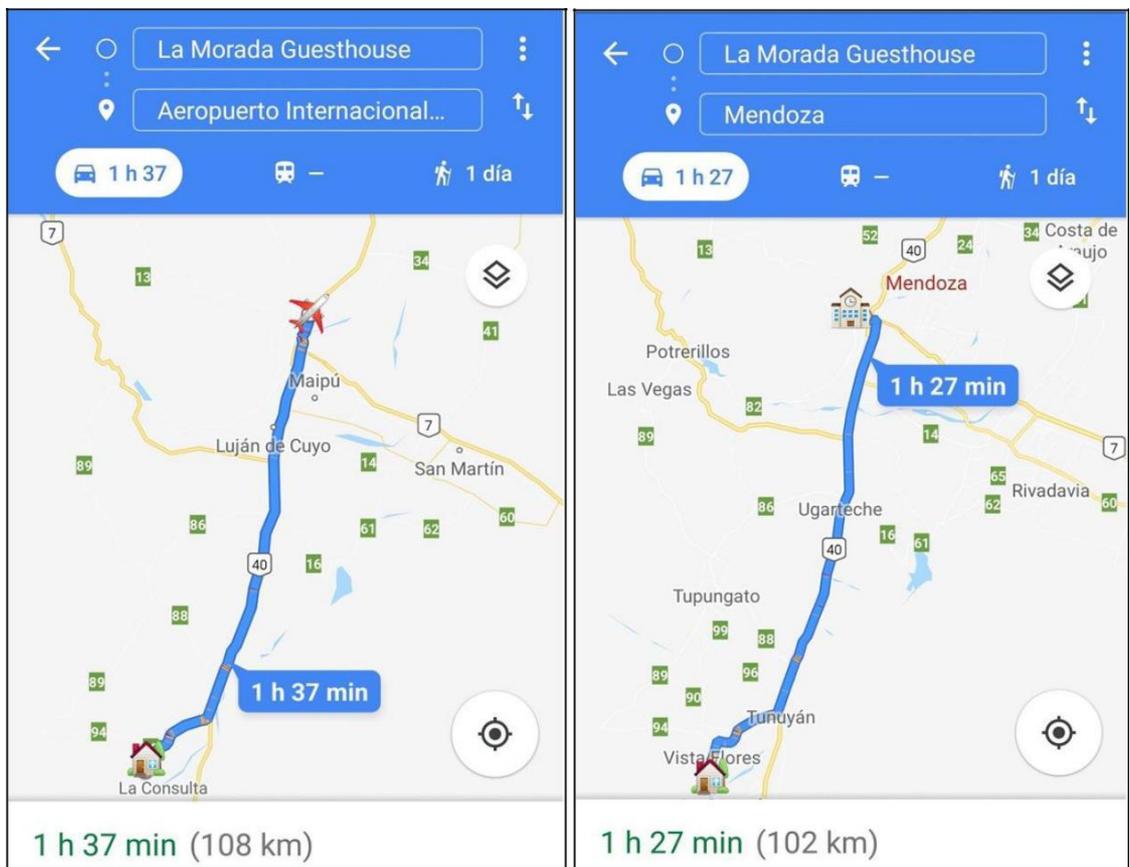
1) La Estacada Polo &Lodge:

Ubicado en Valle de Uco con una puntuación general de 9,4 en Booking. Está compuesto por 2 casas. Su tarifa por habitación para dos pasajeros en febrero es de USD 200. Los servicios que incluye son zona de comedor interno/externo, piscina exterior/privada, parrilla, jardín, estacionamiento gratis, traslado al aeropuerto y servicio de lavandería, entre otros. Los huéspedes también pueden realizar diversas actividades acuáticas, polo, equitación, ciclismo y pesca. Este hotel se encuentra muy bien equipado, ofrece una excelente vista a la cordillera y cuenta con la atención personalizada por parte de sus dueños. Su debilidad es su ubicación, dado que se encuentra a 91 km del aeropuerto de Mendoza y de la ciudad. Tampoco incluye wifi gratis ni desayuno. Su fortaleza es que ofrecen una gran variedad de servicios y una tarifa accesible para los distintos segmentos, es decir es una buena relación precio-calidad.



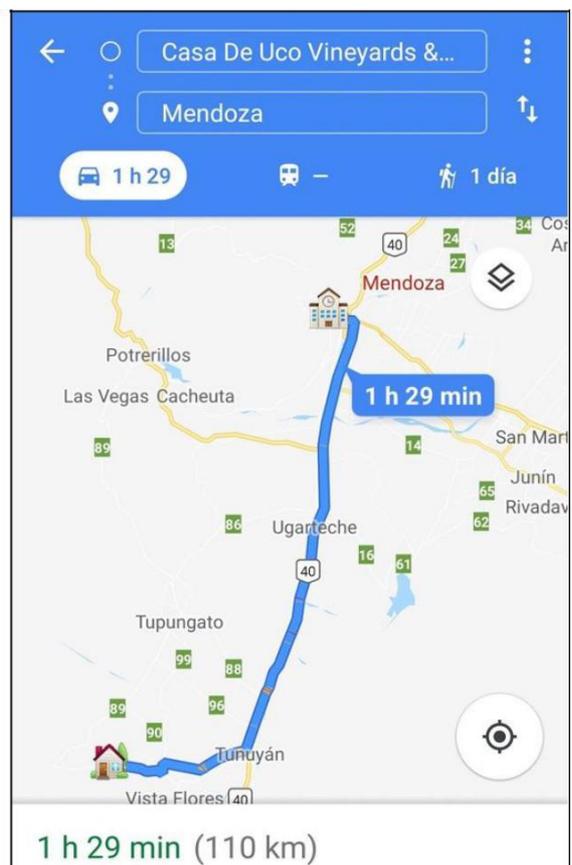
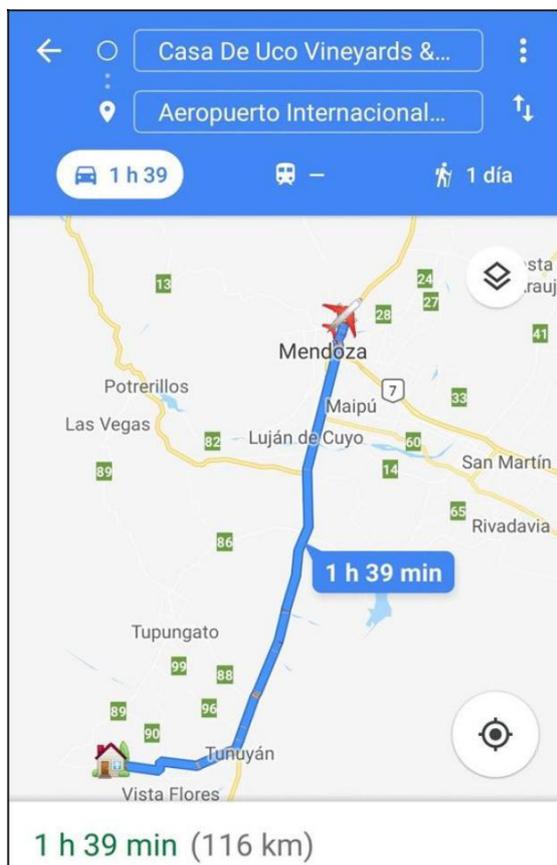
2) La Morada Guesthouse:

Ubicado en Vista Flores con una puntuación general de 9,3 en Booking. Está compuesto por 4 habitaciones. Su tarifa por habitación para dos pasajeros en febrero es de USD 142. Los servicios que incluye son piscina, terraza, solarium, parrilla, jardín, estacionamiento gratis, traslado al aeropuerto, wifi gratis y desayuno, entre otros. Los huéspedes disponen de una biblioteca y pueden alquilar bicicletas gratis. Cuenta con excelentes instalaciones, muy buena atención por parte del personal, tranquilidad, confort y la gastronomía es de buena calidad. Al igual que el hotel anterior, su debilidad es que se encuentra alejado del aeropuerto de Mendoza, a 107 km. Una fortaleza es que ofrece una tarifa accesible para distintos tipos de segmentos y tiene una buena relación precio-calidad.



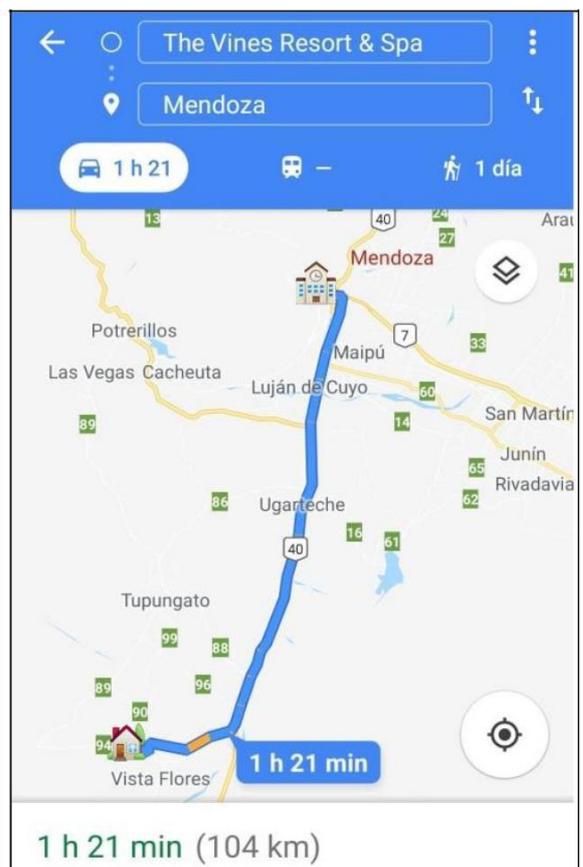
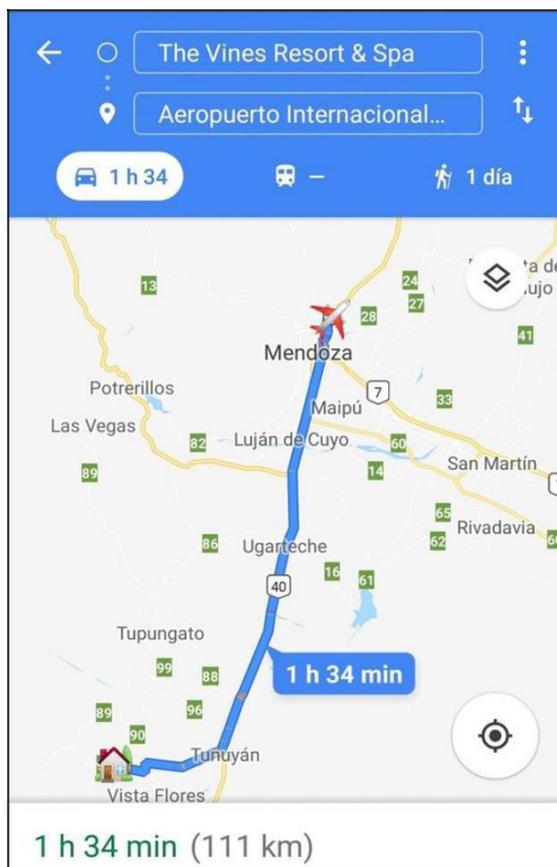
3) Casa de Uco Vineyards and Wine Resort:

Ubicado en Valle de Uco con una puntuación general de 9,3 en Booking. Está compuesto por 7 habitaciones, 9 suites y bungalows. Su tarifa por habitación para dos pasajeros en febrero es de USD 440. Los servicios que incluye son el desayuno, wifi, piscina, jardín, estacionamiento gratis, spa, gimnasio, sauna, servicio de lavandería y restaurante, entre otros. Los huéspedes también pueden alquilar bicicletas gratis y realizar cabalgatas. Cuentan con excelentes instalaciones, una vista extraordinaria y un personal que brinda una muy buena atención. Su debilidad es que se encuentra a 92 km del aeropuerto de Mendoza y de la ciudad, y su tarifa es muy elevada en comparación a los servicios que ofrece. Es decir, no presenta servicios novedosos comparándolo con los otros hoteles que ofrecen una tarifa menor y apunta a un segmento más limitado. De todas formas, es muy solicitado.



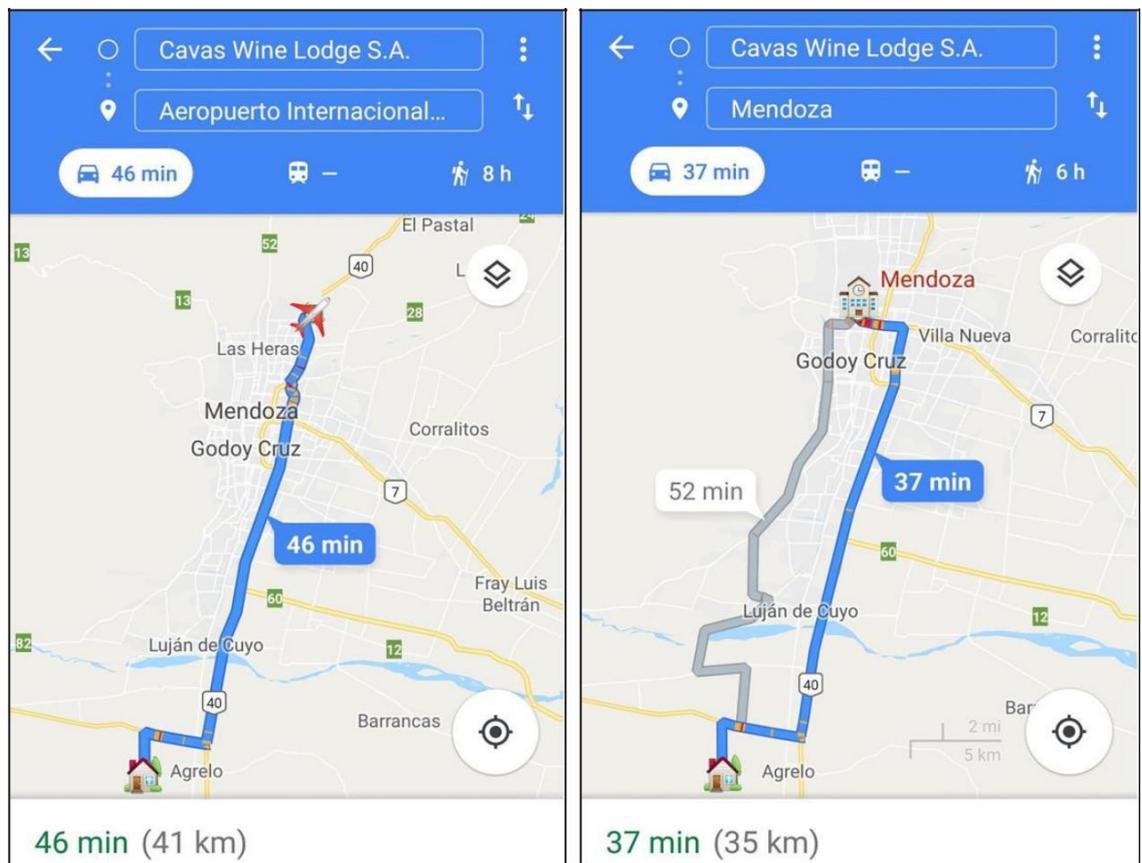
4) The Vines Resort & Spa:

Ubicado en Valle de Uco con una puntuación general de 9,5 en Booking. Está compuesto por 22 habitaciones. Su tarifa por habitación para dos pasajeros en febrero es de USD 700. Los servicios que incluye son desayuno, wifi gratis, jardín, lago, piscina exterior, terraza, solarium, spa, gimnasio, jacuzzi, estacionamiento gratis y servicio de lavandería, entre otros. Ofrece excursiones de cata de vinos, senderismo, ciclismo, equitación y biblioteca. Cuentan con restaurante de alta calidad, excelentes instalaciones, linda ubicación y una atención muy cordial por parte del personal. Su debilidad es que se encuentra a 92 km del aeropuerto de Mendoza y de la ciudad, y su tarifa es muy elevada en comparación a los servicios que ofrece y otros hoteles de la zona. Su fortaleza es que apuntan a un segmento alto, por lo tanto, las tarifas no son un inconveniente para las personas que deciden hospedarse allí.



5) Cavas Wine Lodge

Ubicado en Agrelo con una puntuación general de 9,6 en Booking. Está compuesto por 17 habitaciones. Su tarifa por habitación para dos pasajeros en febrero es de USD 700. Los servicios que incluye son desayuno, wifi gratis, piscina, spa, acceso para discapacitados, jacuzzi, gimnasio, sauna, solarium, estacionamiento gratis y servicio de lavandería, entre otros. Los huéspedes pueden alquilar bicicletas de forma gratuita. Cuentan con un muy buen restaurante, el cual elabora menús dietéticos a petición, ofrece el desayuno en la habitación y almuerzos para llevar. La atención por parte del personal es excelente y sus instalaciones son increíbles. Su debilidad es que se encuentra a 65 km del aeropuerto de Mendoza y de la ciudad, y su tarifa es muy elevada en comparación a los servicios que ofrece y otros hoteles de la zona. Su fortaleza es que apuntan a un segmento alto, por lo tanto, las tarifas no son un inconveniente para las personas que deciden hospedarse allí.



Los 5 tienen en común una debilidad, su ubicación. Si bien son lugares con increíbles vistas y mucha tranquilidad, se encuentran lejos del aeropuerto de Mendoza (ninguno está a menos de 65 km) y esto dificulta los traslados de un lugar al otro, en caso de que el huésped quiera realizar actividades o excursiones. Por otro lado, ninguno cuenta con la particularidad de brindarle una experiencia al huésped relacionado con el olivo, sino que todos ellos utilizan a los cultivos de vid como principal actividad. De esta forma, junto al hotel "Tower Inn & Suites" seríamos los únicos en ofrecer tratamientos con productos derivados del olivo en el spa, siendo la misma una actividad novedosa y distintiva.

Son hoteles que apuntan a un mercado con alto poder adquisitivo, sobre todo extranjero y una parte nacional, y con ganas de disfrutar una increíble experiencia en medio de los viñedos de Mendoza.

Los potenciales nuevos ingresantes a corto plazo son hoteles con el mismo interés de relacionar la estadía del huésped con los viñedos, pero con la diferencia de que van a intentar ser hoteles verdes, es decir sustentables, teniendo en cuenta al medio ambiente y haciéndole entender esto al huésped.

3. PLAN DE MARKETING

3.1 SEGMENTOS

Mercado: ABC1

Personas entre 28-70 años, en su mayoría profesionales, con la variable de que viajan con niños.

Edad: El segmento que principalmente estaría interesado y tendría las condiciones económicas para acceder a nuestro hotel serían personas a partir de los 28 años.

Nacionalidad: En principio supusimos que nuestros principales huéspedes serían extranjeros y argentinos de clase media-alta, pero entre la incorporación de más vuelos a Mendoza a un costo menor, la apertura de un nuevo paso fronterizo con Chile y la situación económica actual del país creemos que tendremos más turistas internos, así como turistas provenientes de Chile.

Extranjeros: Apuntamos sobre todo a europeos y estadounidenses. Estos viajan en cualquier época del año. Esperamos un mayor porcentaje durante los meses de enero y febrero como junio y julio.

Decisión de compra: Es un segmento que a la hora de adquirir un servicio/producto están dispuestos a pagar cualquier tipo de tarifa, dado que cuentan con el ingreso monetario necesario y el confort vale muchísimo para ellos, siempre y cuando la relación calidad-precio sea buena.

Composición del grupo:

- Familias
 - Hemisferio Sur: Argentina y Chile viajan en fin de semanas largos y vacaciones de colegio: Enero, febrero y julio.
 - Hemisferio Norte: EEUU, Europa cuentan con vacaciones más prolongadas. Viajan en: Enero, febrero, junio y julio.
- Despedida de soltero/a: Fin de semanas largos.
- Parejas/Grupos de parejas: Fin de semanas largos o en época de vacaciones.
- Grupos de amigos: Fin de semanas largos o en época de vacaciones.
- Viajes por negocios: Congresos y capacitaciones. Viajan entre semana.

Target: Apuntamos a un target con un alto nivel socioeconómico para poder adquirir todos los servicios y productos que ofrecemos sin tener ninguna limitación.

Personalidad: A nuestro consumidor le gustan los deportes, la naturaleza y la tranquilidad. Pasar tiempo al aire libre con su familia, pareja, amigos o solo. Ve el viaje como una posibilidad de compartir tiempo con un ser querido y no tiene problema en pagar una noche en un hotel para obtener el máximo confort. A la hora de comer, se arriesga y prueba opciones de gastronomía local. Prefiere la comodidad de desayunar en el hotel. Le gusta ser

bien atendido sin estar con el empleado permanentemente encima, le gusta tener la atención sin sentirla y sin pedirla. Se trata de un consumidor muy observador y sobre todo detallista.

Nuestro consumidor valora la marca del hotel. Le gusta que se trate de un hotel conocido y que tenga buenas referencias. Pudo haberse enterado de él mismo en una revista, en un blog o porque alguien se lo menciona. Si tiene una experiencia positiva, será el primero en comunicar dicha experiencia a su grupo de amigos, como así también le mostrará fotos.

Se trata de un huésped que se puede llegar a tomar el tiempo para dejar una reseña tanto en los formularios de la habitación como online. Por este motivo ante un huésped exigente debe ser sumamente importante la capacitación correcta de los empleados.

En el caso de los consumidores de entre 28-32 años serán ellos quien nos dé visibilidad en las redes sociales. Estos valoran la tecnología, para ellos no es lo mismo abrir la puerta de la habitación con una llave común que con una tarjeta magnética. Aprecian la iluminación de la habitación, el acceso a internet, los enchufes variados, la música y la comida.

En el caso de las personas con más de 32 años, serán más cautelosos a la hora de mostrar en donde se hospedan. Se trata muchas veces de una generación con un perfil más bajo y sofisticado, donde es vulgar mostrar el lujo. Ellos valoran el detalle de un café en la habitación, un chocolate antes de dormir en la cama, entre otras cosas.

Nuestros consumidores conocerán el hotel mediante publicaciones en revistas de turismo, de automovilismo, de gastronomía y de moda. Aquellos más tecnológicos nos podrán conocer mediante las redes sociales, principalmente Facebook e Instagram, y además blogs de viajes y de *lifestyle*.

3.1.1 PERFIL

Nuestro proyecto estará apuntado a visitantes tanto innovadores como conservadores.

El perfil del visitante innovador será el más fácil de atraer en un principio, ya que serían los primeros en sentir curiosidad por la propuesta de nuestro alojamiento y probar nuestros productos y servicios. Dado que este es más aventurero a la hora de explorar productos/servicios nuevos, creemos que, haciendo hincapié en este perfil, posteriormente, como consecuencia comenzaremos a trabajar con visitantes más conservadores.

Estos últimos, probablemente probarían nuestros productos y servicios por comentarios de algún conocido o mismo por información que haya encontrado en sitios web que consideran de confianza, dado que no suelen probar cosas, sino que son de un estilo más clásico y apuntan siempre a productos y/o servicios que ya utilizaron y probaron alguna vez, y saben que no los van a defraudar. Es por esto que es importante ofrecer el mejor servicio posible para cumplir con las expectativas de todos los huéspedes, pero por sobre todo de los conservadores, dado que probar algo nuevo o diferente para ellos no es tan común. De esta forma, se pueden sorprender y le pueden comentar a conocidos suyos sobre su experiencia con nosotros o escribir reseñas en páginas (ejemplo Tripadvisor) dando una buena puntuación, y así nos podremos expandir en el segmento.

3.1.2 TAMAÑO DEL SEGMENTO

Según los datos aportados por el INDEC en el 2017, el mes con mayor cantidad de visitantes en San Rafael fue enero con un total de 87.549 pernóctes. En el *anexo 1*, se puede comparar las cifras de pernóctes en San Rafael en el 2016 y 2017, habiendo un incremento de 14.910 con un solo año de diferencia (87.549 en 2017 contra 72.639 en 2016).

No solo ha habido un gran aumento en la cantidad de pernóctes, sino también en el tiempo de estadía. En el 2016 el promedio en cantidad de días de alojamiento era de aproximadamente 3 días, y en 2017 entre 4 y 5 días. Si bien estos ejemplos los estamos dando con cifras de enero, en las tablas del *anexo 1* se puede observar que todos los meses ha habido un aumento en la cantidad de pernóctes y estadías.

En cuanto a los números que maneja el sector hotelero en San Rafael, si bien hay distintos tipos de alojamiento, haciendo un análisis de los mismos de San Rafael que serían similares a Estancia Tower (ver *anexo 5*) deducimos que la tarifa promedio actual de estos alojamientos es de USD 284 en base doble por noche.

Como se mencionó en los puntos anteriores, el segmento al que apuntamos es bastante exclusivo, pero al mismo tiempo abarca un público que se encuentra en distintas etapas de su vida: parejas jóvenes, solteros, divorciados, familias, parejas y grupos mayores. Con las estadísticas observadas, el segmento que de por sí es variado, ha aumentado de 2016 a 2017.

3.1.3 RECURSOS

Los recursos con los que vamos a contar para atender convenientemente a los huéspedes serán principalmente las instalaciones para poder facilitar los servicios y actividades previstas, aprovechando los recursos de la mejor forma posible y teniendo en cuenta al medio ambiente. Estas instalaciones son: alojamiento, gimnasio, viñedos (olivo y vid), restaurante, spa, kids club y piscina, entre otros.

También vamos a contar con bicicletas para alquilar, caballos para realizar cabalgatas y el equipamiento necesario, sauna para el spa, productos gastronómicos de alta gama y también productos elaborados de manera propia en la finca, como por ejemplo el aceite de oliva.

Otro servicio con el que vamos a contar para atender a los huéspedes es un transfer, que se encargue de buscarlos y llevarlos al aeropuerto, y también en caso de que deseen realizar alguna actividad o recorrido.

Por otro lado, contaremos con el personal capacitado para que puedan satisfacer todas las necesidades y requerimientos que tengan los huéspedes. Con respecto al personal, apuntamos a estudiantes y/o licenciados en hotelería y/o turismo, dado que tienen los conocimientos necesarios para brindar el servicio de la mejor manera posible, y de esta forma también le estaremos dando posibilidades laborales a los locales. Nuestro objetivo es dar prioridad a los licenciados o estudiantes de Mendoza, y de esta forma fomentar el crecimiento estudiantil dentro del rubro.

3.2 OBJETIVOS COMERCIALES

Una vez ya construido el complejo (estimamos entre 1 y 2 años de construcción), los objetivos comerciales del emprendimiento serán:

A corto plazo (hasta el 1er año)

- Realizar convenios con la agencia de la zona para que venda nuestro alojamiento. Ellos nos harían publicidad y obtendrían una comisión por sus ventas.
- Alcanzar un 35% de ocupación en temporada baja y un 75% en temporada alta durante el año 2021. Incorporar al complejo en OTA's como Booking para aumentar la difusión y ventas.
- Incorporar a la venta aceites y vinos orgánicos de fabricación en la estancia.
- Realizar tours guiados a las plantaciones de la estancia para pasantes una vez al mes (personas no alojadas en el complejo). Los huéspedes van a poder participar de la cosecha en época de vendimia.
- Incorporar el sistema de media pensión para empezar a promocionar el restaurante de la estancia.

A mediano plazo (entre 1 y 3 años)

- Alcanzar un 45% de ocupación en temporada baja y un 85% en temporada alta durante el año 2023.
- Establecer una alianza con el hotel "Casa de Uco Vineyards and Wine Resort". El mismo es nuestra principal competencia, un complejo hotelero similar al nuestro ubicado en la localidad de Valle de Uco. Apuntamos casi al mismo tipo mercado, por ende, podríamos ayudarnos mutuamente con una alianza en la que al hospedarse con nosotros obtienen un descuento si se hospedan en el mismo año en ese hotel y viceversa. Esta alianza debería ser realizada antes del 2023.
- Incorporar cenas con cata de vinos guiadas por el sommelier de la estancia.

A largo plazo (hasta 5 años)

- Alcanzar un 50% de ocupación en temporada baja y un 100% en temporada alta durante el año 2025.
- Incorporar a la línea de productos aquellos que se fabrican y comercializan en el complejo, como por ejemplo productos cosméticos basados en el olivo y la vid (cremas, shampoo y jabones, entre otros).
- Realizar actividades con los huéspedes y visitantes para fomentar la compra de los productos del paseo de compras.

- Corto Plazo

| Acciones | Objetivos |
|---|---|
| Realizar un convenio con las agencias de la zona para que vendan nuestro alojamiento. Ellos nos harían publicidad y obtendrían una comisión por sus ventas. | <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar un 5% las ventas mediante la agencia. - Obtener ganancias de las ventas realizadas por la agencia de excursiones (7% de las ventas realizadas) - Alquiler mensual de la oficina. |
| Alcanzar un 35% de ocupación en temporada baja y un 75% en temporada alta durante el año 2021. Incorporar al complejo en OTA´s como Booking para aumentar la difusión y ventas. | <ul style="list-style-type: none"> - Temporada baja: Ocupación diaria de 10 habitaciones. - Temporada alta: Ocupación diaria de 22 habitaciones. |
| Incorporar a la venta aceites y vinos orgánicos de fabricación en la estancia. | <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso extra al servicio de alojamiento. Que conforme el 2% de los ingresos del complejo. |
| Organizar tours guiados a las plantaciones de la estancia para pasantes (personas no alojadas en el complejo). Los huéspedes van a poder participar de la cosecha en época de vendimia. | <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso extra al servicio de alojamiento. Que conforme el 5% de los ingresos del complejo. |
| Incorporar el sistema de media pensión para empezar a promocionar el restaurante de la estancia. | <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar cantidad de cubiertos diarios a través de la media pensión. - Que conforme el 15% de los ingresos del complejo. |

- Mediano Plazo

| | |
|---|--|
| Alcanzar un 45% de ocupación en temporada baja y un 85% en temporada alta durante el año 2023. | <ul style="list-style-type: none"> - Temporada baja: ocupación diaria de 13 habitaciones. - Temporada alta: ocupación diaria de 26 habitaciones. |
| Establecer una alianza con el hotel “Viñas de Cafayate Wine Resort”. Es un complejo hotelero similar al nuestro pero ubicado en la provincia de Salta. El mercado al que apuntamos es similar, por ende, podríamos ayudarnos mutuamente con una alianza en la que al hospedarse con nosotros obtienen un descuento si se hospedan en el mismo año en ese hotel de Salta y viceversa. Esta alianza debería ser realizada antes del 2023. | <ul style="list-style-type: none"> - Lograr que 10 huéspedes puedan alojarse en ambos hoteles en un periodo de 1 año. |
| Incorporar cenas con cata de vinos guiadas por el sommelier de la estancia. | <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso extra al servicio de alojamiento. Que conforme el 4% de los ingresos del complejo. |

- Largo Plazo

| | |
|--|--|
| Alcanzar un 50% de ocupación en temporada baja y un 100% en temporada alta durante el año 2025. | <ul style="list-style-type: none"> - Temporada baja: ocupación diaria de 15 habitaciones. - Temporada alta: ocupación diaria de 30 habitaciones. |
| Incorporar a la línea de productos que se fabrican y comercializan en el complejo, productos cosméticos basados en el olivo y la vid (cremas, shampoo y jabones, entre otros). | <ul style="list-style-type: none"> - Que conforme el 1% de los ingresos del complejo. |
| Realizar actividades con los huéspedes y visitantes para fomentar la compra del paseo de compras. | <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso extra al servicio de alojamiento. Que conforme el 2% de los ingresos del complejo. |

3.2.1. JUSTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

La principal causa por la cual lograríamos el alcance de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo será el servicio ofrecido es por lo que ofrece el alojamiento.

Es decir, un hotel boutique basado en la experiencia con los olivos y sus productos derivados, algo único en comparación al resto de los hoteles de San Rafael y Mendoza en general. Incluiremos la experiencia en un viñedo de olivo, contando con actividades relacionados al mismo (entre ellos un spa con olivo terapia realizando tratamientos con productos derivados del mismo) y no solo de vid, que es lo que se suele ofrecer en la zona. Para que la experiencia sea única, vamos a realizar diversas actividades para que los huéspedes o clientes que no se hospedan, pero vayan al complejo a pasar el día, disfruten de una experiencia única y se conecten con la naturaleza. Hay que destacar un punto importante, que es que los clientes van a poder probar y comprar productos propios y regionales realizados en la misma finca, haciendo que la experiencia sea totalmente novedosa.

También vamos a contar con un Kids Club, para aquellas familias que no tienen posibilidad de viajar sin los hijos y de esta forma podrán pasar tiempo con ellos. Los niños no se verán sujetos a realizar actividades o excursiones que no son de su interés, y podrán relacionarse con otros chicos. Este punto es importante también porque en este tipo de alojamientos apuntan a otro segmento. No suele haber un espacio recreativo para los niños, sin tener en cuenta que capaz a los padres les gustaría pasar tiempo a solas, pero no tienen oportunidad de viajar sin ellos. En el estudio de las competencias que realizamos (ver *anexo 5*) confirmamos que ningún establecimiento cuenta con un espacio especialmente para los niños, por lo tanto, nos da una ventaja competitiva.

A su vez, la ubicación estratégica del terreno es otro punto a favor debido a que está cerca de los principales puntos turísticos de la zona: aeropuerto, terminal de ómnibus, bodegas y centro de San Rafael. Esto es un punto muy relevante porque simplifica cuestiones de logística para nuestros huéspedes, ya sea que hayan viajado en auto, micro o avión. Las posibles competencias cuentan con una ubicación más compleja; no se encuentran cerca ni del aeropuerto ni del centro de la ciudad, puntos muy importantes a la hora de decidir un establecimiento para alojarse.

Por último, el restaurante va a contar con la particularidad que las distintas opciones del menú se van a realizar con productos propiamente elaborados en la finca, como por ejemplo el aceite de oliva y en un futuro apuntamos a realizar almuerzos o cenas con una cata personalizada por un sommelier.

3.3 EL PRODUCTO

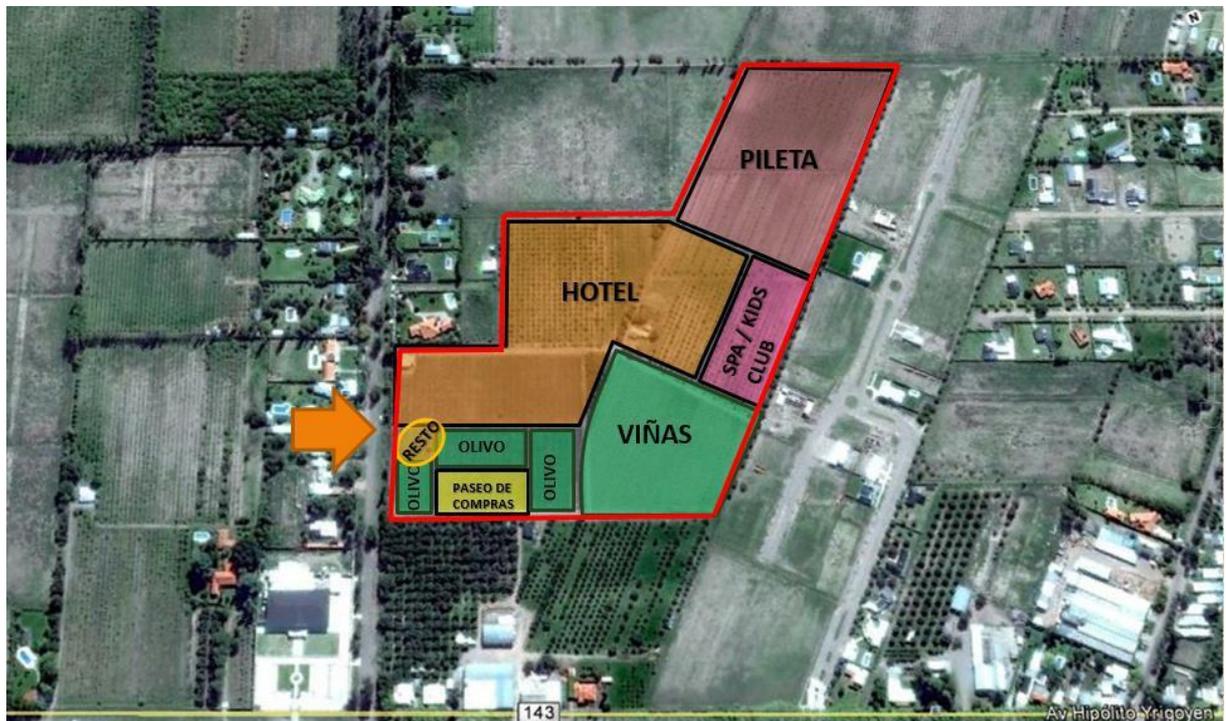
3.3.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Nuestro emprendimiento pertenece al sector servicio.

El principal servicio que prestaremos será el de alojamiento, como complementario contaremos con servicio de AA&BB a través del restaurante, el cual es obligatorio debido a la categoría de nuestro hotel (4 estrellas). Otros servicios importantes serán el spa, el gimnasio, los viñedos y el kids club.

Su principal beneficio es que estará ubicado en una finca de viñedos, tanto de vid como olivo, por lo tanto, el huésped va a poder disfrutar de una tranquilidad y paz inigualable. Este alojamiento va a contar con diversos servicios y productos para que los huéspedes puedan disfrutar su estadía y aprovecharla al máximo. Estos se adaptan a las necesidades que tengan los mismos y al propósito del viaje, ya sea por negocios, por ocio o en familia. Es por esto que contaremos con un Kids Club para las familias que viajan con sus hijos.

Otro beneficio será la ubicación estratégica del hotel, dado que se encontrará a pocos minutos del aeropuerto, la terminal de ómnibus, las principales bodegas y el centro de San Rafael. Los huéspedes no van a tener que preocuparse por las distancias ni por perder mucho tiempo. A su vez, tendremos un servicio propio de transfer para que puedan movilizarse sin ningún inconveniente.



- Alojamiento

El hotel contará con 30 habitaciones y las comodidades pertinentes a la categoría del hotel: baño privado, jacuzzi, placard amplio, calefacción, aire acondicionado y caja de seguridad.

Además de las habitaciones, el hotel tendrá su recepción en el lobby. En este sector es donde todas las consultas y pedidos tomarán lugar.



- Restaurante “Vid y Oliva”

Dado que el hotel tiene capacidad para 60 personas (30 habitaciones en base doble), el restaurante contará con capacidad para 80 cubiertos debido a que se espera que el mismo sea utilizado tanto por huéspedes como personas no alojadas que almuercen o cenén. El restaurante también se hará cargo de todos los pedidos y room service relacionados con alimentos & bebidas.



- Spa, gimnasio y piscina

El spa contará con sauna húmedo y seco, ducha escocesa, jacuzzi, salas de masaje, piscina in &out climatizada, además de personal capacitado para atender las necesidades de nuestros huéspedes y asesorar sobre el correcto uso de las instalaciones.

Si bien estarán ubicados en el mismo sector del complejo el spa, el gimnasio y la pileta exterior, los tres se encontrarán correctamente separados para que los huéspedes que se estén relajando no sean perturbados por la música del gimnasio o los ruidos de las familias en la pileta.



- Paseo de compras

Será un paseo ubicado cercano al lobby donde huéspedes y pasantes podrán adquirir los productos realizados en la estancia (en principio aceite de oliva, aceitunas y vino, y en algún futuro productos cosméticos).



- Kids Club

Dado que contaremos con un amplio rango de huéspedes, el Kids Club se encontrará apartado del spa para evitar molestias a los adultos que se están relajando en el mismo.

Este espacio estará destinado a nuestros huéspedes más pequeños. Aquí encontrarán desde equipamiento para realizar distintas actividades recreativas y deportes, como mesa de ping pong, metegol y una sala con un proyector para hacer noches de películas con los niños.

En el Kids Club siempre habrá empleados del complejo “animadores” que se encargarán de realizar actividades.

- Finca de vid y oliva

Si bien la actividad principal de la finca estará relacionada a la producción y será un sector donde la mayor parte del tiempo estén empleados trabajando, la idea de nuestra estancia es que se realicen visitas guiadas a la finca e incluso en época de vendimia se realicen actividades de cosecha con los huéspedes que deseen realizar la experiencia. La idea de estas visitas es en gran parte, crear una concientización en los huéspedes sobre la importancia del ecosistema y el consumo responsable.

En temporada alta se van a realizar 2 tours por día, en temporada media 1 tour por día y en temporada baja se van a realizar tours día por medio.



- Cabalgatas

Esta actividad nos parece de suma importancia en un emprendimiento como este, dado que el paisaje y los alrededores nos dan una gran oportunidad para que los huéspedes puedan disfrutar de la naturaleza desde otro punto de vista.

En cuanto a la cantidad de salidas que se van a realizar son las mismas que con los tours por los viñedos. En temporada alta se van a realizar 2 salidas por día, en temporada media 1 salida por día y en temporada baja se van a realizar salidas día por medio.

3.3.2. LÍNEA Y GAMA COMPLETA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS

1) Servicios de alojamiento y base

- Alojamiento
- Recepción
- Lobby
- Total: 30

2) Servicios complementarios

- Restaurante: Desayuno, almuerzo y cena
- Room service
- Spa
- Gimnasio
- Piscina
- Kids Club
- Paseo de compras (con productos regionales)
- Transfer
- Servicio de lavandería
- Seguridad y vigilancia
- Estacionamiento
- Bicicletas
- Cabalgatas
- Salón de eventos
- Tours (viñedos)
- Wifi

3) Instalaciones

Hotel:

- Paneles solares
- Sistema de calefacción central
- Vidrios dobles
- Ducha
- Jacuzzi
- Sistema de inodoros de doble descarga
- Depósito
- Llaves magnéticas

Restaurante:

- Horno convector
- Lavavajilla
- Heladera
- Freezer
- Cocina
- Bacha
- Cocina
- Sobadora

4) Facilidades o servicios

- Tv LCD 42 pulgadas
- Caja fuerte digital
- Cama somier queen size o individuales
- Mobiliarios: mesa, silla, sillón, apoya valijas
- Vajilla e instrumentos para la cocina (restaurante)
- Bicicletas
- Placard
- Escritorio
- Secador de pelo
- Reposeras
- Sombrillas
- Equipamiento para cabalgatas

Ciclo de vida del servicio

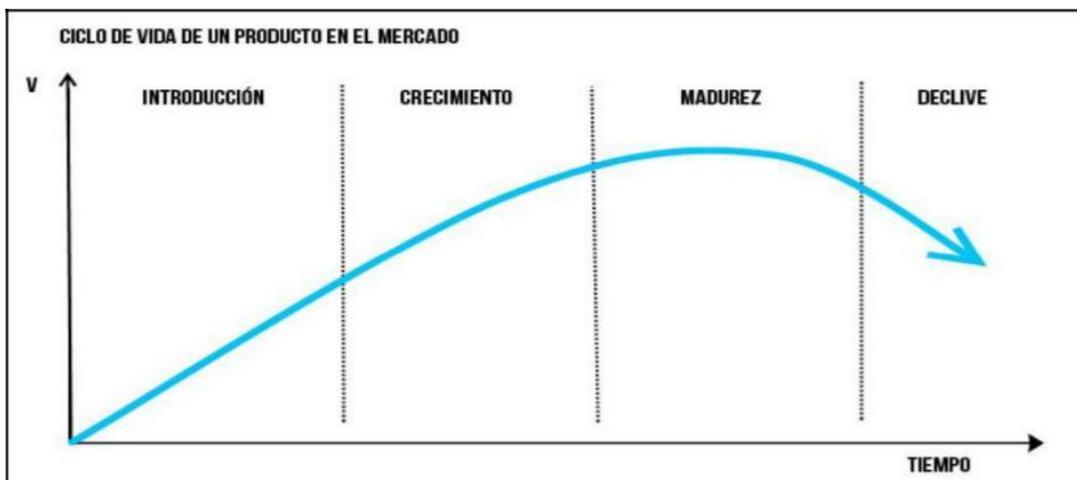


Imagen: PDF Plan de Marketing, TIF.

La introducción del emprendimiento va a ser los primeros cinco años de vida del complejo, en el cual estimamos que recuperaremos gran parte de la inversión.

El crecimiento se va a dar entre el año cinco y diez del emprendimiento, donde ya tendremos captado un público fiel, pero seguiremos en búsqueda de nuevos clientes.

La etapa de madurez, que estimamos es a partir del décimo año del emprendimiento, es el mayor auge del complejo en el cual debemos estar atentos al entorno para mantenernos aggiornados y no llegar al declive.

En caso de llegar a la etapa de declive deberemos buscar e implementar una estrategia para repuntar el emprendimiento.

3.4 EL PRECIO

Según el estudio de mercado realizado, la tarifa promedio de nuestra competencia directa en Mendoza es de USD 284 por noche (para 2 huéspedes) en temporada alta.

Dicho monto es el resultado de promediar las tarifas de los siguientes alojamientos en febrero: La Estacada Polo & Lodge, La Morada Guesthouse, Posada Salentein, Casa de huéspedes La Azul, Casa de Uco Vineyards and Wine Resort, Fuente Mayor Hotel & Casino, Finca Ogawa, The Vines Resort & Spa, Alpasion Lodge, Auberge Du Vin, Cavas Wine Lodge, Lares de Chacras, Club Tapiz y Algodón Wine Estates.

Alojamiento: En el siguiente cuadro podemos observar las tarifas de nuestro principal servicio en las distintas temporadas.

| Alojamiento (valor por noche en base doble) | |
|--|---------|
| <i>Temporada Alta</i> - diciembre, enero, febrero, marzo / julio, agosto, septiembre | USD 350 |
| <i>Temporada Media</i> - octubre, noviembre | USD 300 |
| <i>Temporada Baja</i> - abril, mayo, junio | USD 250 |

Es un mercado que está dispuesto a pagar este monto o más, el confort es su principal prioridad y el servicio de nuestra estancia es superior a las que se encuentran en el mercado actualmente.

Restaurante:

- A partir de USD 30 por persona: Puede ser más o menos, dependiendo por ejemplo si piden los 3 pasos (entrada, plato principal y postre) o si piden una botella de vino.
- Menú de 3 pasos (1 entrada, 1 principal y 1 postre, incluye maridaje con cada plato y café) USD 40.
- Menú de 5 pasos (2 entradas, 2 principales y 1 postre, incluye maridaje con cada plato y café) USD 70.

Actividades:

- Cabalgatas: USD 20 por persona: Trayecto de una hora y media a dos horas con un guía.
- Alquiler de bicicletas: A partir de USD 10, dependiendo la demanda que haya y la cantidad de horas que alquilan la bicicleta.
- Transfer: A partir de USD 5, dependiendo la distancia del recorrido que soliciten y si el chofer va a tener que esperar en algún lugar.
- Spa: Masajes a partir de USD 25, dependiendo que tipo de masaje es: descontracturante, con piedras calientes, con aceites, entre otros.
- Gimnasio: Membresías apuntadas a temporada baja, a partir de USD 25 dependiendo el tipo de membresía que deseen. Es decir, full con el cual pueden ir todos los días al gimnasio la cantidad de veces que deseen o si apuntan a una membresía por menos días a la semana.
- Visitas guiadas a la finca con posterior cata de vinos y oliva: USD 20 por adulto.
- En temporada baja esperamos bajar los precios de los servicios un 15%.

3.5 COMUNICACIÓN

El Grupo Andreani, principal inversor de Estancia Tower, cuenta con una larga trayectoria en el rubro hotelero. Esto facilita el contacto con proveedores (agencias de turismo, revistas de viajes, relacionistas públicos, agencias de marketing, ferias de turismo), además de tener un amplio conocimiento de los clientes que viajan a San Rafael. El hecho de tener una ubicación estratégica y contar con el posicionamiento de la marca "Yancanelo", facilitará la realización de la comunicación del emprendimiento. Parte de la comunicación será realizada por empleados del hotel (sección ventas/marketing) y otra por una agencia externa. Además, tenemos previsto dentro del plan de comunicación contratar a empleados para eventos particulares: fotógrafos, *community managers*, *bloggers* (por intercambio), etc.

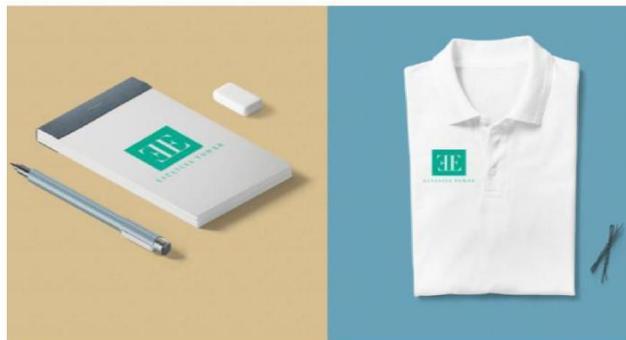
3.5.1 PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación de "Estancia Tower" deberá realizarse desde un momento 0 debido a que se trata de un nuevo emprendimiento. El objetivo principal será la fidelización y búsqueda del cliente.

Objetivos:

- Fortalecimiento de la imagen del hotel.
- Presencia de la marca en las RRSS.
- Fidelización de los *stakeholders*: Clientes, accionistas, empleados, proveedores, universidades, certificadores turísticos y la comunidad.
- Incremento del total de huéspedes. Incentivar a huéspedes a que dejen comentarios en los portales.
- Motivación de los empleados: Es importante que los empleados estén al tanto de lo importante que es una apropiada comunicación. Es de suma utilidad que los recepcionistas/conserjes recopilen los datos del huésped ya que de esto dependerá un futuro acceso a los mismos.
- Gestión de Tiempo.
- Generación de búsquedas de empleo.

Imagen “Estancia Tower”



- Naming: Estancia Tower
- Isologo: Desarrollamos este logo legible, memorable, distinguible y reproducible. El mismo estará presente en la entrada del hotel, página web, folletería, redes sociales, productos, etc. Creemos que el color seleccionado hace alusión a la naturaleza, una mezcla entre el azul del agua y el verde de las montañas. Se eligió esta tipografía por la elegancia de la misma.
- Palabras clave: Lujo, familia, vino, oliva, naturaleza.
- Guía de estilo: Estarán presentes el isologo, con colores y tipografía utilizados, y la imagen que queremos que tenga el Hotel. Esta guía será de utilidad para los empleados y proveedores con los que trabajaremos en un futuro.
- Folletería: Tarjetas personales, tags de equipaje y carteles para las puertas.
- Merchandising: Lapiceras, sobres, gorras, toallas, aceite de oliva con el nombre del hotel, calcomanías y remeras.

Canales de comunicación

- Página Web

Desarrollada por agencia. Posicionamiento SEO y SEM. La misma contará con fotografías de calidad, información detallada del hotel, sistema de reservas, opiniones de huéspedes y contacto.

- Redes sociales

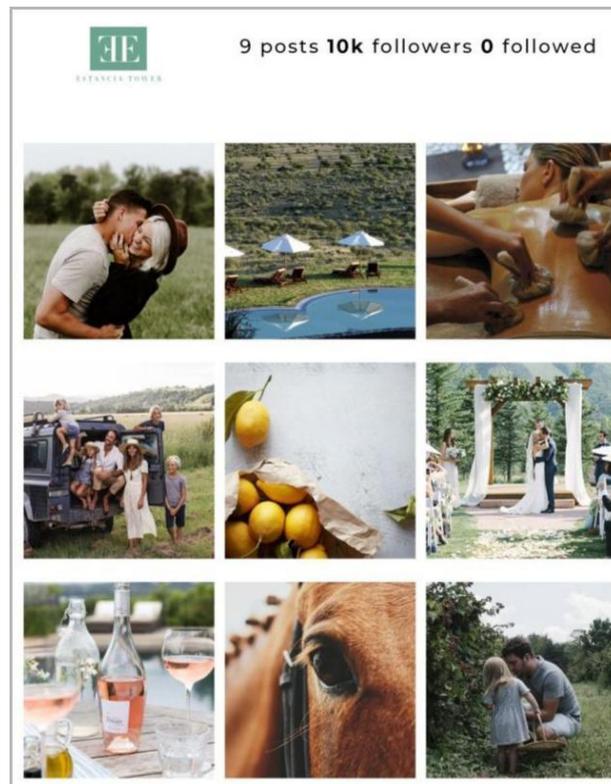
Instagram: El objetivo será el posicionamiento del hotel, apuntado a un público entre 28 y 40 años. Las acciones que se llevarán a cabo serán: Contratación de *influencers* y publicidad paga. Los ejes centrales serán: Familia, parejas, naturaleza, animales, vino, eventos, aire libre y spa.

Se creará un *hashtag* para que los huéspedes puedan compartir sus fotografías y de esta manera generamos un intercambio de manera orgánica.

Facebook: Posicionamiento del hotel entre los adultos de 30 a 60 años. La *Fan Page* tendrá acceso directo al Instagram y al portal de reservas. Contará con fotos de los distintos eventos (casamientos, reuniones) y tendrá fotos del establecimiento. A su vez, será un lugar donde los posibles huéspedes puedan conocer las promociones vigentes.

LinkedIn: Para futuras búsquedas laborales.

Modelo de Instagram



Tareas del personal a cargo de las RRSS:

- Gestión de las redes sociales.
- Realización de campañas (Googleads, Facebookads, búsqueda y selección de *influencers*, plan de contenidos, supervisión y gestión de comentarios, seguimiento de eventos en vivo, fotografía semanal).
- Creación de sorteos.
- Medios gráficos: Revistas (Lugares, LonelyPlanet, Ohlalá, Cosmopolitan, Hola!), diarios (La Nación, Clarín, El Sol, Los Andes).
- Medios de internet: elmensajero.com

3.5.2. PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

Ver anexo 6.

3.6 COMERCIALIZACIÓN

3.6.1 SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

A partir del momento en que “Estancia Tower” comience a funcionar realizaremos distintas acciones que permitirán primero lograr que nuestros potenciales clientes nos conozcan, y posteriormente que se sientan atraídos por la experiencia que ofrecemos. Dividiremos el sistema de comercialización en tres aspectos importan

Pull

- Stand del hotel en ferias de turismo: FIT, Caminos & Sabores, Expo Eventos, etc.
- Alianza con Booking: Descuento para clientes Genius en el hotel.
- Código de descuento para que los *influencers* en las RRSS puedan tentar a futuros huéspedes en fechas especiales.
- Descuentos en habitaciones para familiares y/o conocidos de los empleados en temporada baja.
- Tarifas diferenciales para grupos. Orientado a grupos de familias que se hospeden en temporada alta.
- Tarifas diferenciadas según la temporada.
- Asistente virtual en la Web del Hotel para que pueda ayudar al futuro huésped. Esto podrá ser muy significativo al momento de elegir nuestro hotel ante la competencia.
- Uso de palabras clave en la web: Fitness center, spa,
- Realizar un storytelling en las RRSS para aumentar las ventas.
- Ofreceremos descuentos para estadías de más de 5 días.

Push

- Cross Selling: En fechas especiales como San Valentín, realizaremos paquetes donde se incluya servicios del spa, como por ejemplo masajes.
- Motivación de *upgrade*: Si el cliente llega al hotel en una habitación de categoría baja y esa noche hay varias habitaciones de la categoría más alta no vendidas, se le ofrecerá un *upgrade* a un precio diferencial al de la Web.

Acciones para facilitar la venta y el servicio

- Capacitación en técnicas de ventas y tecnología para el personal de recepción.
- En el caso de que las habitaciones de categoría más económica se vendan, no cerraremos esta opción en los portales. Realizaremos un overbooking de categoría y una vez que el huésped llegue al hotel realizaremos un upgrade de categoría. Esto será beneficioso para ambas partes. Un huésped contento posiblemente consuma otros servicios en los cuáles no tenía pensado gastar.
- Motivar a los empleados mediante los comentarios de "TripAdvisor". Hay una gran cantidad de huéspedes que nombran aquellos empleados que los atendieron. Cuando se llegue a una gran cantidad de reviews positivas el empleado obtendrá una recompensa.
- Estar atento diariamente a los precios de la competencia en los portales. Para esto tendremos un empleado que se ocupe del Revenue Management. Además, es importante que los recepcionistas estén al tanto del inventario de habitaciones.
- Estar al tanto de las proyecciones de llegadas de turistas que realiza la Secretaría de Turismo.
- Estar al tanto de los congresos y ferias que se vayan a realizar en la provincia.

En el caso de nuestro proyecto, para el sistema de comercialización, como se trata de un servicio, no tenemos una cuestión de logística de tener que hacer llegar un producto a distintas localidades del país o incluso el exterior, sino que tenemos que atraer a nuestros potenciales clientes lo suficiente para que ellos mismos se desplacen hasta San Rafael y experimenten el servicio que ofrecemos.

Para lograr esto, debemos tener en cuenta que es lo que hacemos, donde estamos y a dónde queremos llegar, y que vamos a hacer para lograrlo. Es por ello que en esta instancia es de gran importancia apoyarnos en las "4P" de marketing, es decir, precio, producto, plaza y promoción:

- Precio

Cuando nos referimos al precio, es de vital importancia hacer un estudio de mercado. Partiendo de la base de que no debo vender mi producto, servicio en este caso, a un precio que sea menor a los costos, pero al mismo tiempo, sobre todo en el primer tramo de vida de nuestro emprendimiento, nuestro precio no puede ser mucho mayor al de la competencia para ser competitivos y poder captar a potenciales clientes.

Según la investigación de mercado realizada (ver *anexo 5*), el precio promedio de los alojamientos similares es de USD 284 en base doble por noche. Allí ya tenemos la base de lo que podemos cobrar por nuestro servicio a modo orientativo.

Otro tema importante a la hora de decidir el precio es que no hay un solo precio. Los precios fluctúan en base a la economía y en hotelería según fechas especiales o la época del año (temporada alta y baja), así como también se generan tarifas especiales por convenio, ya sea con agencias minoristas, mayoristas y OTA's.

- Producto

En nuestro caso, no ofrecemos un producto en sí mismo sino un servicio. El servicio principal y la base del emprendimiento es el alojamiento, el cual está anexado a facilidades y servicios secundarios como restaurante, spa, piscina, gimnasio, kids club, paseo de compras, actividades, visitas guiadas y transfer.

- Plaza

La plaza refiere a cómo realizaremos el “pull” para atraer a nuestros potenciales clientes a nuestro complejo y cuales serían nuestro punto de venta. En nuestro caso la intención es hacernos conocer rápidamente y además de vender de forma directa, la idea es realizar alianzas con agencias minoristas de Mendoza y el resto de Argentina, agencias de viaje emisoras de países limítrofes, OTA's como Booking, Hotel.com y Despegar; meta buscadores como Tripadvisor, Kayak y Trivago, y un sistema de reservas en la página web del hotel.

- Promoción

El paso previo a la venta es la promoción, es el motor que impulsa a despertar el deseo del potencial cliente.

Para la promoción las estrategias que llevaremos a cabo serán:

- Solicitar posicionamiento SEO de nuestra página web para darnos visibilidad y armar una base de datos para enviar mailings en fechas especiales.
- Utilización activa de las redes sociales (Instagram, Facebook, etc.). Para esto tendremos un trabajo en conjunto del back office con el responsable a cargo de las RRSS.
- Publicaciones en medios gráficos: Nos apoyaremos en notas de diarios como “La Nación” y revistas como “Lugares” para darnos a conocer, y posteriormente notas especiales por estacionalidad o fechas especiales tales como San Valentín, temporada de verano y sus actividades, y actividades propias de la estancia como las visitas a la finca.
- Contaremos con productos complementarios según la temporada del año. Por ejemplo, gorras en verano con la marca de la empresa. Sabemos que un cliente satisfecho es la mejor promoción. Es una forma de que nuestra marca se vea en otros lugares y despierte la curiosidad de quienes no nos conocen sin mucho esfuerzo.
- Tendremos una tarjeta de puntos “Estancia Tower”: Esto estará apuntado especialmente a aquellos huéspedes que viajan por negocios. Cada vez que los mismos se hospeden podrán sumar puntos, tendrán acceso a descuentos, *upgrades* y *merchandising*.
- Realizaremos promociones para los residentes, especialmente en las fechas de temporada baja para el uso de las instalaciones del complejo. Por ejemplo: Día de spa, descuento en masajes, descuento o alguna cortesía en el restaurante presentando un documento de identificación que avale que es residente.
- Membresía para residentes en meses de temporada media/baja: Acceso al gimnasio y a las clases especializadas (por ejemplo, yoga y equitación).

Modelo de promoción para fechas especiales:



3.6.2 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Para la comercialización de nuestro complejo utilizaremos tanto canales directos como indirectos.

- Canales Directos de Comercialización

Los canales directos de comercialización serán mediante la página web del hotel, reservas presenciales tanto para el uso de las instalaciones (restaurante, spa, gimnasio) como el alojamiento (*walk-in*), y redes sociales propias como Facebook, Instagram y LinkedIn que permite redirigir al interesado a nuestro complejo para la venta directa, como también para informarse sobre promociones o descuentos y características del complejo.

Mediante la página web el potencial cliente además de saber todos los servicios con los que contamos, podrá contactarnos y gestionar vía mail su reserva (ver punto 5.1. proceso de reserva directa).

Cuando mencionamos las reservas personales, nos referimos a aquellas en la que el potencial cliente se presenta personalmente al complejo y consulta por alguno de nuestros servicios, ya sea para alojarse (*walk-in*) como para utilizar alguna de las instalaciones (almuerzo o cena en el restaurante, tomar un día de spa”, entre otros).

En el caso de las redes sociales, las mismas actualmente no son ya sólo un medio de comunicación, sino que además funcionan como un link que puede redireccionar al posible cliente a nuestra página web para realizar una reserva o aprovechar una promoción que estemos publicitando mediante las redes sociales.

- Canales Indirectos de Comercialización

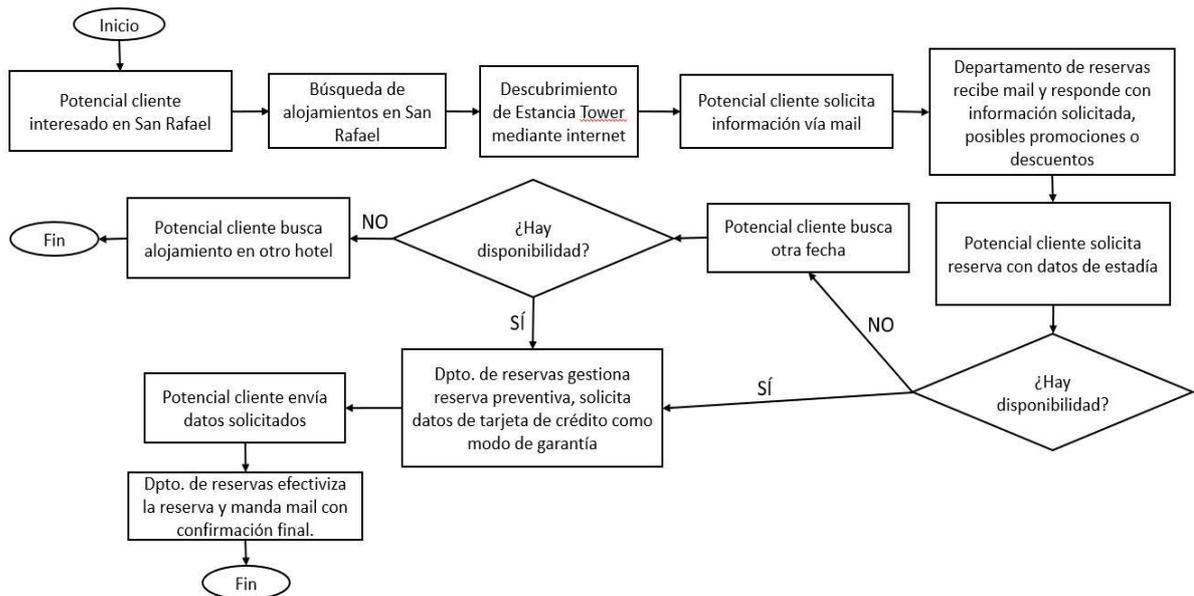
Los canales indirectos de comercialización serán: OTA's (Booking, Despegar), agencias de viaje minoristas y mayoristas. En el caso de las OTA's y agencias minoristas, estaríamos ante casos de canales de comercialización indirecta corta, y en el de las agencias mayoristas sería un canal de comercialización indirecto largo.

Ya sea mediante la compra online por medio de una OTA como si un potencial cliente fuese personalmente a una agencia de viajes, en ambos casos se trata de una venta indirecta. Según el convenio que hayamos establecido con la OTA o agencia, los mismos serán el mediador entre el potencial cliente y "Estancia Tower", y tendrán o no que chequear con el departamento de reservas del complejo antes de realizar una reserva relacionado al mismo.

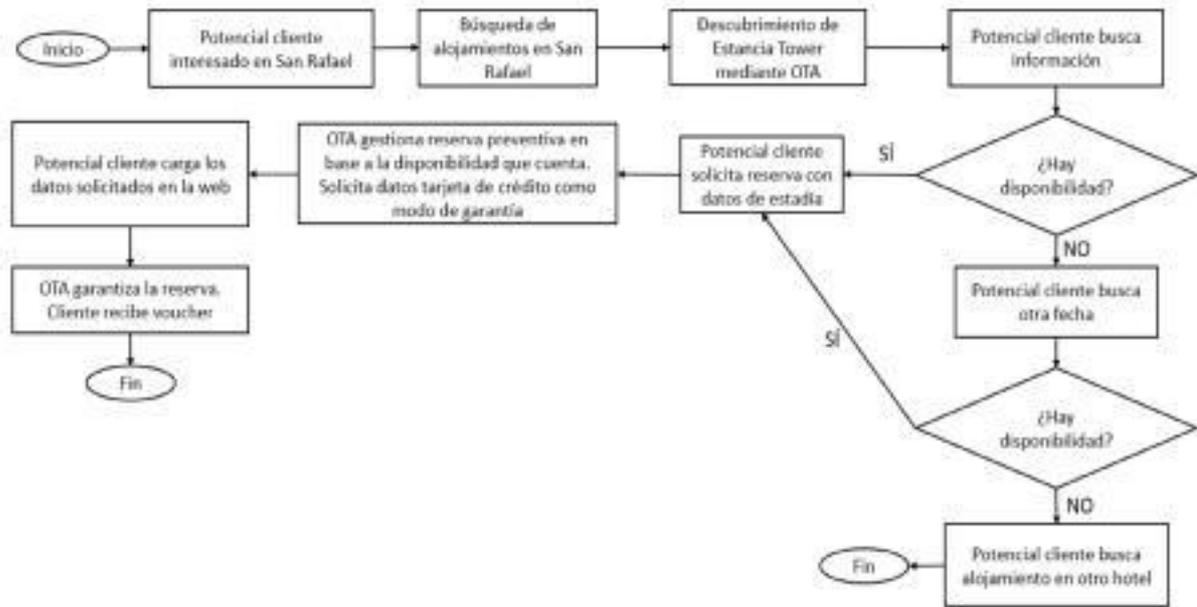
4 PLAN OPERATIVO

4.1 PROCESOS

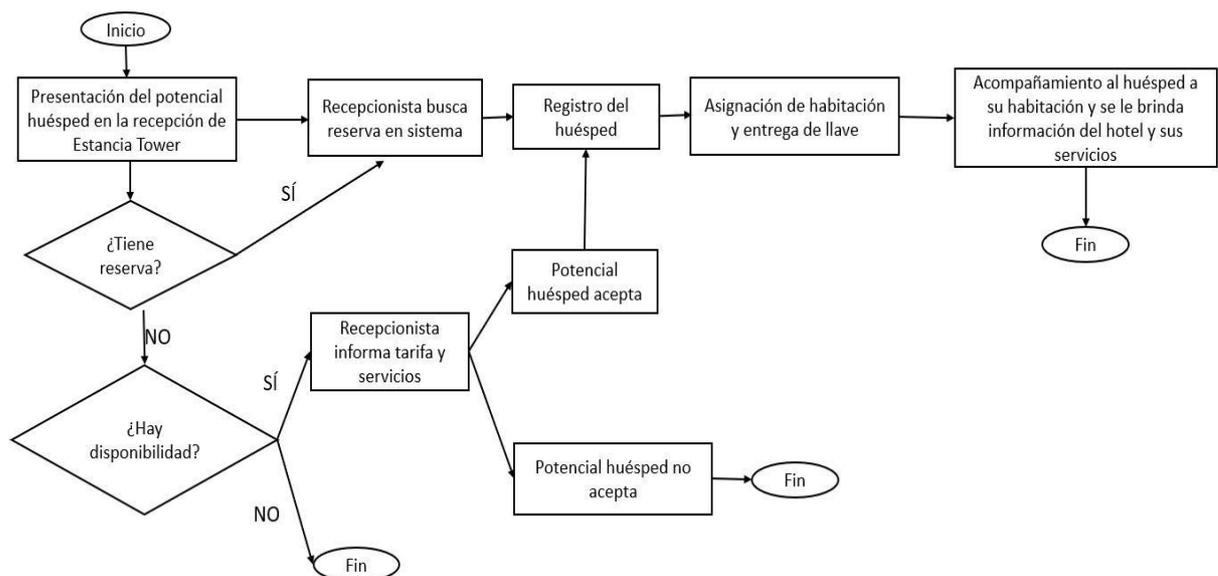
Proceso de reserva directa



Proceso de reserva indirecta



Proceso de check in



| Reserva | | | |
|------------------------|-----------------------------|---|---------------------------|
| PERSONAL | ESPACIO- INFRAESTRUCTURA | EQUIPAMIENTO | MATERIALES |
| - Empleado de reservas | - Back Office | - Computadoras - Acceso a internet - Sistema reservas | - Teléfono - Impresora |

| Check In | | | |
|-----------------|-----------------------------|---|------------------------------------|
| PERSONAL | ESPACIO- INFRAESTRUCTURA | EQUIPAMIENTO | MATERIALES |
| - Recepcionista | - Recepción | - Computadoras - Acceso a internet - Sistema reservas | - Impresora - Tarjeta magnética |

| Room service | | | |
|--------------|-----------------------------|--------------------------------------|------------|
| PERSONAL | ESPACIO- INFRAESTRUCTURA | EQUIPAMIENTO | MATERIALES |
| - Camarero | - Restaurante | - Teléfono - Bandeja - Vajilla | - AA&BB |

| Apertura de camas | | | |
|-------------------|--|-------------------------|------------------------------------|
| PERSONAL | ESPACIO- INFRAESTRUCTURA | EQUIPAMIENTO | MATERIALES |
| - Mucama | - Habitaciones - Depósito de Housekeeping | - Carro de Housekeeping | - Chocolate - Tarjeta magnética |

4.2 OPERACIONES CRÍTICAS

Las posibles operaciones críticas que demandan una mayor atención son aquellas en las que el huésped se ve insatisfecho o disconforme con alguna de las prestaciones del servicio en su estadía. Estas son críticas dado que un huésped insatisfecho puede generar una mala reputación del hotel, vía comentarios en internet, boca en boca, entre otros.

En el proceso de reservas un error crítico sería confirmarle una reserva a un potencial huésped cuando en realidad no hay disponibilidad en el hotel, es decir cuando se realiza un overbooking. En caso de que suceda esto, la mejor solución es realizar una reserva en un hotel cercano y de igual categoría, y dependiendo el tipo de huésped y disconformidad se puede realizar alguna acción de cortesía. Otro posible error sería que se brinde la información incorrecta al huésped de los servicios incluidos en su reserva. En tal caso, la solución será dada en una mediación entre el hotel y el huésped.

Por último, en el proceso de check in un error crítico podría ser el cobro incorrecto de la estadía, en caso de que se cobre por anticipado. En esta situación la mejor solución es el reintegro autorizado por gerencia.

4.3 SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO

| Producto: Restaurante | | | |
|---|---|---|--|
| Etapa del proceso: El cliente decide utilizar un servicio en su estadía | | | |
| Programa | Objetivos | Metas | Indicadores |
| Almuerzo o cena en el restaurante. | Lograr que la prestación del servicio de comida sea armonioso, es decir que se entregue rápidamente el caballo una vez dadas las indicaciones y precauciones necesarias y se entregue el equipamiento correspondiente para realizar la actividad. | Llevar a cabo la prestación del servicio en tiempo y forma. Por ejemplo, que la entrada tarde como máximo 15 minutos en ser servida, el plato principal 35 minutos como máximo y el postre en 15 minutos como máximo. | <p>-Tomar un plazo de un mes en temporada alta y un mes en temporada baja, realizando un control de los tiempos y comparando los resultados, para controlar la calidad del servicio prestado y que haya una constancia en la calidad del servicio.</p> <p>- Se puede realizar mediante un control interno del personal (un supervisor que controle los tiempos) y encuestas a los clientes para conocer el punto de vista externo.</p> |

| Producto: Spa | | | |
|---|--|--|--|
| Etapa del proceso: El cliente decide utilizar un servicio en su estadía | | | |
| Programa | Objetivos | Metas | Indicadores |
| Circuito de spa | Cuidar al huésped para que pueda disfrutar de la mejor experiencia en nuestro spa utilizando de la mejor manera las instalaciones. | <ul style="list-style-type: none"> - Rotación equitativa de los de los huéspedes en las distintas instalaciones. - Lograr que los huéspedes respeten las medidas de seguridad previamente dadas. - Conocimiento de la reglamentación del spa, para evitar disconformidad en el cliente y tomar las precauciones necesarias por salud. | <ul style="list-style-type: none"> - Personal a cargo del spa haga un control de los horarios de entrada y salida de los huéspedes a las distintas instalaciones del spa. El control, además de ser por una cuestión de rotación, es principalmente para poder preservar la salud del huésped. - Encuestas a los huéspedes para conocer el punto de vista externo. |

| Producto: Paseos guiados en caballos | | | |
|---|---|--|---|
| Etapa del proceso: El cliente decide utilizar un servicio en su estadía | | | |
| Programa | Objetivos | Metas | Indicadores |
| Cabalgatas | Entregar rápidamente el caballo una vez dadas las indicaciones y precauciones necesarias, y se entregue el equipamiento correspondiente para realizar la actividad. | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar todo el proceso en aproximadamente 30 minutos, tanto en temporada alta como baja. -Cumplir con el horario de duración de la actividad, entre 01:30hs y 02:00 hs. | <ul style="list-style-type: none"> - Tomar un plazo de dos meses en temporada alta y dos meses en temporada baja, realizando un control de los tiempos y comparando los resultados para controlar la calidad del servicio prestado y que haya una constancia en la misma. - Esto se puede realizar mediante un control interno del personal (un supervisor que controle los tiempos) y encuestas a los clientes para conocer el punto de vista externo. |

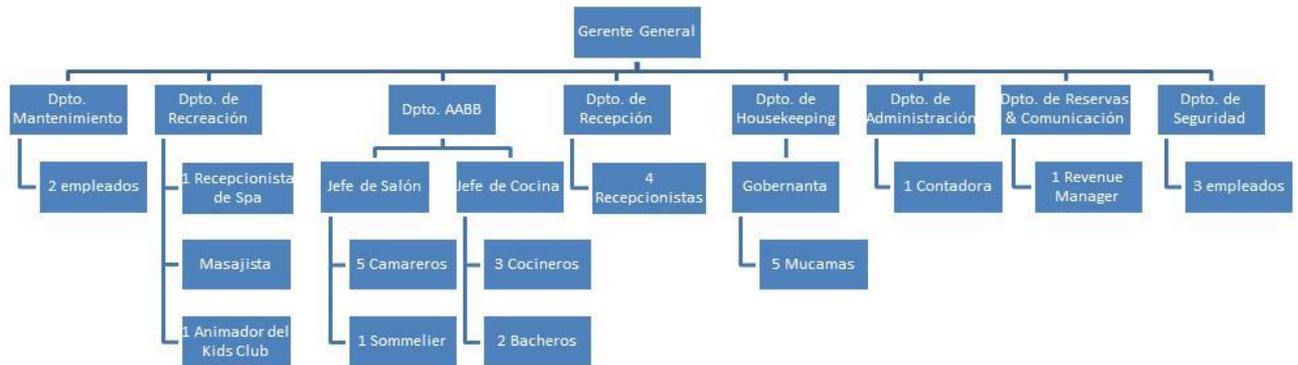
| Producto: Alquiler de bicicletas | | | |
|---|--|---|---|
| Etapa del proceso: El cliente decide utilizar un servicio en su estadía | | | |
| Programa | Objetivos | Metas | Indicadores |
| Bicicleteada | Una vez dadas las indicaciones de por dónde circular, los horarios de devolución y precauciones necesarias, y se entregue el equipamiento correspondiente para realizar la actividad, entregar rápidamente la bicicleta. | Realizar todo el proceso en aproximadamente 15 minutos tanto en temporada alta como baja. | <ul style="list-style-type: none"> - Tomar un plazo de dos meses en temporada alta y dos meses en temporada baja, realizando un control de los tiempos y comparando los resultados, para controlar la calidad del servicio prestado y que haya una constancia en la calidad del servicio. - Esto se puede realizar mediante un control interno del personal (un supervisor que controle los tiempos) y encuestas a los clientes para conocer el punto de vista externo. |

| Producto: Tour por el viñedo | | | |
|---|---|---|---|
| Etapa del proceso: El cliente decide utilizar un servicio en su estadía | | | |
| Programa | Objetivos | Metas | Indicadores |
| Tours por los distintos viñedos del hotel, tanto de vid como de oliva con cata incluida de los distintos productos. | <ul style="list-style-type: none"> - Lograr que el huésped incorpore información sobre los viñedos y los distintos productos derivados. - Lograr que el huésped cate todos los productos. | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar todo el proceso en aproximadamente 45 minutos tanto en temporada alta como baja. | <ul style="list-style-type: none"> - Tomar un plazo de dos meses en temporada alta y dos meses en temporada baja, realizando un control de los tiempos y comparando los resultados, para controlar la calidad del servicio prestado y que haya una constancia en la calidad del servicio. - Esto se puede realizar mediante un control interno del personal (un supervisor que controle los tiempos) y encuestas a los clientes para conocer el punto de vista externo. |

| Producto: Kids Club | | | |
|---|---|--|--|
| Etapa del proceso: El cliente decide utilizar un servicio en su estadía | | | |
| Programa | Objetivos | Metas | Indicadores |
| Circuito de Kids Club | <p>Cuidar al hijo de los huéspedes para que ambos puedan disfrutar de la mejor experiencia.</p> <p>Realizar actividades recreacionales semanales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Lograr que el personal a cargo del sector cuente con creatividad y buen trato con los niños. - Conocimiento de la reglamentación del Kids Club. | <ul style="list-style-type: none"> - Personal a cargo del Kids Club haga un control de los horarios de entrada y salida de los niños, y de las actividades realizadas. - Encuestas a los huéspedes para conocer su nivel de satisfacción con el sector y el punto de vista de los niños. |

5. RECURSOS HUMANOS

5.1. ORGANIGRAMA



| ÁREA | TAREAS A REALIZAR | PERSONAS REQUERIDAS | JORNADA | TURNOS | CALIFICACIÓN REQUERIDA |
|-----------|---|--|-----------------|---|---|
| Gerencia | Dirección de personal Evaluación de gerentes Fijación de objetivos Control de objetivos Gestión de quejas | Total: 1 | 8 horas por día | 09:00 - 18:00 Francos 2x1 | Experiencia mínima de 5 años en el área de Gerencia. Edad: A partir de los 35 años. Edad: A partir de los 35 años. Buen dominio del inglés. |
| Recepción | Check in/out Recepción de huéspedes Facturación (cobro) Auditoría Emisión de facturas Cierre de caja Atención telefónica Wake up calls Solicitud de transporte Conserjería | Total: 4 3 recepcionistas - 1 turnante. | 9 horas por día | 07:00 - 16:00 16:00 - 00:00 Francos 2x1 | Manejo del idioma inglés. Conocimientos de computación. Conocimiento de sistemas hoteleros. Licenciados o técnicos en hotelería y/o turismo. Buenas relaciones interpersonales. Vocación de servicio. Buena presencia |

| ÁREA | TAREAS A REALIZAR | PERSONAS REQUERIDAS | HORAS | TURNOS | CALIFICACIÓN REQUERIDA |
|------|---|--|-----------------|---|--|
| AABB | Atención a clientes Room service Montaje del salón Confección de platos Lavado de platos Control de mercadería y limpieza. Elaboración de presupuestos Creación de la carta Asesoría de vinos Armado de tragos | Total: 13 Salón: 7 6 camareros fijos (Uno es sommelier) 1 gerente Cocina: 6 1 ayudante de cocina 1 platos fríos 1 calientes 1 franquero 2 bacheros | 9 horas por día | Salón: 07:00 - 16:00 16:00 - Cierre Cocina: 07:00 - 16:00 16:00 - Cierre | Conocimiento del idioma inglés Vocación de servicio. Buena presencia. Experiencia mínima de 1 año. Mozos entre 21 y 35 años. |

| ÁREA | TAREAS A REALIZAR | PERSONAS REQUERIDAS | HORAS | TURNOS | CALIFICACIÓN REQUERIDA |
|--------------|--|---------------------------------------|-----------------|--|---|
| Housekeeping | Limpieza y armado de cuartos Control de suministros de limpieza A cargo de objetos perdidos Organización y supervisión del personal | Total: 6 1 gobernanta 5 mucamas | 9 horas por día | Gobernanta: 09:00 - 18:00 Mucamas: 3 de 07:00 - 16:00 2 de 13:00 a 21:00 | Secundario completo. Experiencia en hotel 5 estrellas. Excluyente residir en la zona. |

| ÁREA | TAREAS A REALIZAR | PERSONAS REQUERIDAS | HORAS | TURNOS | CALIFICACIÓN REQUERIDA |
|------|---|---------------------|--|---------------|---|
| Spa | Recepción de clientes Atención a clientes Masajes | Total: 1 | 7 horas por día Masajista es a pedido | 10:00 - 19:00 | Excelente presencia. Secundario completo. Edad: 21 a 35 años. |

| ÁREA | TAREAS A REALIZAR | PERSONAS REQUERIDAS | HORAS | TURNOS | CALIFICACIÓN REQUERIDA |
|---------------|---|---------------------|-----------------|---------------|--|
| Mantenimiento | Jardinería, Piscina, Spa Gimnasio, Inspección de instalaciones Mantenimiento preventivo | Total: 2 | 9 horas por día | 09:00 - 18:00 | Sexo masculino. Conocimiento de herramientas. |

| ÁREA | TAREAS A REALIZAR | PERSONAS REQUERIDAS | HORAS | TURNOS | CALIFICACIÓN REQUERIDA |
|----------------|--|---------------------|-----------------|---------------|---|
| Administración | Pago a proveedores Control de gestión | Total: 1 | 9 horas por día | 09:00 - 18:00 | Edad: a partir de los 28 años. Licenciado/a en administración, economía o carreras afines. |

| ÁREA | TAREAS A REALIZAR | PERSONAS REQUERIDAS | HORAS | TURNOS | CALIFICACIÓN REQUERIDA |
|-------------------------|---|---------------------|-----------------|---|--|
| Reservas / Comunicación | Gestión de reservas | Total: 1 | 9 horas por día | 09:00 - 18:00 | Conocimiento del idioma inglés. |
| | Marketing y comercialización del hotel | | | | Manejo de portales. |
| | Revenue management | | | | Buena presencia. |
| | Búsqueda de clientes | | | | Flexibilidad. |
| | Elaboración de estrategias de publicidad | | | | Experiencia mínima de 1 año. |
| ÁREA | TAREAS A REALIZAR | PERSONAS REQUERIDAS | HORAS | TURNOS | CALIFICACIÓN REQUERIDA |
| Kids Club | Actividades recreativas acordes a la edad | Total: 1 | 6 horas por día | 10:00 - 19:00 | Psicopedagogía |
| | Cuidado y supervisión de los niños | | | | Primeros auxilios Amable y creativo |
| ÁREA | TAREAS A REALIZAR | PERSONAS REQUERIDAS | HORAS | TURNOS | CALIFICACIÓN REQUERIDA |
| Seguridad | Control de seguridad | Total: 3 | 9 horas por día | 07:00 - 16:00 16:00 - 00:00 00:00 - 07:00 | |

5.2. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

Un mes antes de la apertura del hotel el personal ya debe estar seleccionado para hacer la capacitación inicial.

La capacitación inicial constará de un periodo de 1 mes en el cual:

- La primera semana se realizará una capacitación con actividades en común para que los empleados empiecen a conocerse y a trabajar en equipo. En esa semana es de vital importancia crear un buen clima de trabajo.
- La segunda y tercera semana se realizarán capacitaciones específicas a cada departamento por separado. En estas semanas se enseñará el *knowhow* y se presentará el "manual del departamento" donde estará especificado el paso a paso de los distintos procedimientos.
- La última semana de la capacitación se volverá a trabajar en conjunto entre todos los departamentos, en esta ocasión para explicar los procedimientos que interrelacionan a los distintos departamentos, y explicar las causas por las cuales es importante que cada tarea se realice correctamente según lo enseñado. Nuestra filosofía es crear equipos de trabajos polifuncionales donde todos conozcan sus tareas y las de sus compañeros, entender la importancia de ellas y de esta forma estar preparados por si ocurre algún inconveniente.

5.3. FUENTE DE RECLUTAMIENTO

Al momento de realizar el reclutamiento para “Estancia Tower” vamos a acudir a distintas fuentes.

1. Página de empleo:

Al contar con una página web, transmitiremos el propósito de la empresa, sus valores, misión, visión y los beneficios para los empleados, los cuales nos ayudarán a persuadir a aquellos candidatos que estén interesados en trabajar en el rubro

2. Redes Sociales:

Las redes sociales están presentes en el día a día en la vida diaria de las personas. De esta forma, publicando nuestras ofertas de empleo a través de Instagram y Facebook, entre otros, vamos a poder atraer distintos tipos de perfiles e impulsar nuestra marca emprendedora.

3. Portales de empleo:

Un estudio indica que el 76% de posibles candidatos prefiere postularse a ofertas de empleo a través de una página de empleo, como por ejemplo Bumeran, Zona Jobs y LinkedIn, entre otros.

El postular nuestras ofertas de empleo en portales de referencia nos va a ayudar a llegar a mayor volumen de candidatos.

4. Bolsas de empleo:

Este tipo de fuente implica colaborar con otras entidades, como por ejemplo universidades o escuelas privadas o públicas. Esta fuente es ideal dado que vamos a estar apuntando directamente a perfiles acordes a lo que necesitamos.

5. Agencias de reclutamiento externas:

Con esta fuente vamos a reforzar nuestra estrategia de búsquedas con fuentes externas como las agencias de reclutamiento, por ejemplo, Adecco. Al ser una empresa dedicada al reclutamiento, son capaces de encontrar el perfil perfecto que se adecue a nuestras necesidades.

6. Otras fuentes:

Vamos a contar con otras alternativas que para determinados puestos siguen funcionando, como por ejemplo un anuncio en el periódico. Esta fuente está estrictamente ligado al candidato que queramos atraer, dado que, si estamos interesados en reclutar a un perfil *millennial*, un anuncio en el periódico no es la fuente a la que debemos recurrir. Este tipo de fuente lo apuntamos más que nada a búsquedas específicas, como por ejemplo de housekeeping o seguridad, que sabemos que ese perfil puede llegar a buscar empleo por este medio.

6. PLAN FINANCIERO

6.1. INVERSIÓN EN EQUIPAMIENTO

| | |
|---|-------------------|
| | Inversión inicial |
| Inversión en infraestructura (con sus distintas etapas) | \$ 106.875.000,00 |
| Inversión en mobiliarios | \$ 5.614.430,00 |
| Inversión Uniforme | \$ 43.920,00 |
| Inversión en comercialización | \$ 136.000,00 |
| Totalde inversión | \$ 112.669.350,00 |
| Inversión inicial | \$ 530.291,58 |

Inversión en infraestructura

El complejo hotelero será desarrollado en 1800 m2. Calculamos que el precio por metro será de USD 1500. En el valor final se incluye: Honorarios, trabajos de pintura, pisos y techos, electricidad y cañerías. Contará con baños completos para las 30 habitaciones y baños simples para lobby, restaurant, spa, pileta y personal. El sector gastronómico contará con 3 bachas.

El total de inversión en infraestructura será de: \$106.875.000,00

Inversión en mobiliarios

Incluye todo el mobiliario para el hotel compuesto por las distintas áreas (ver *anexo 7*).

- Habitaciones: Calculado en base a sus 30 habitaciones, con 60 sommieres de 1 plaza con igual cantidad en blanquearía, teniendo la posibilidad de juntar los mismos para una cama doble. El mobiliario será común para todas las habitaciones, esto incluye: Escritorio completo, apoya valijas, espejo cuerpo entero, frigobar, aire acondicionado y lámparas. Además, incluimos los amenities.
- Lobby: El mismo será de tamaño mediano, y contará con 2 sofás y 1 mesa ratona. Se incluyó la iluminación y aire acondicionado.
- Recepción: Compuesta por un mostrador con banquetas y computadora con impresora y fotocopidora. Se incluyen los gastos de oficina (hojas, toners, carpetas, etc), aire acondicionado e iluminación compartida con el lobby.

- Restaurante: Calculado en base a 80 comensales. Las mesas cuadradas para dos comensales están pensadas para moverlas fácilmente y armar el salón según convenga. En cuanto a los detalles, los individuales serán de cuerina para una fácil limpieza y las servilletas de tela. Se invertirá en un juego de vajilla completo para 80 comensales. La cantidad de jarras, azucareras y fuentes varía.
- Cocina: Pensada para que los cocineros puedan trabajar cómodamente. Incluye aire acondicionado, horno industrial, heladera, freezer, cafetera, juguera, licuadora, set de cuchillos y juego de ollas, entre otros. .
- Jardín: Incluye mobiliario para la pileta y juego de sillones para la galería.
- Mantenimiento: Incluye artículos utilizados en el área de Housekeeping como por ejemplo carro de limpieza y aspiradora, equipo eléctrico y 6 handies para una buena comunicación entre los empleados.
- Personal: Se estipula la creación de un comedor con espacio para 10 empleados. Incluye pava eléctrica y microondas.
- Varios: 2 camionetas para traslado de pasajeros, 10 bicicletas con cascos.
- Spa & Gimnasio: Incluye equipos para el gimnasio, blanquería, camillas para masajes, aire acondicionado y equipo de música.

El total de inversión para el mobiliario será de: \$5.614.430,00

Inversión uniforme

El hotel proveerá con uniformes al personal del hotel. El área de Housekeeping, spa y mantenimiento contarán con ambos en distintos tonos dependiendo el sector. Todos los empleados contarán por lo menos con 2 juegos de uniforme. Los recepcionistas contarán con un traje completo provisto por el hotel. En el caso del sector gastronómico los camareros serán provistos con camisa blanca y un faldón. Se estima que aquellos que estén trabajando en la cocina traigan su propio uniforme compuesto por un ambo, gorra y zapatos de seguridad.

El total de inversión inicial para el uniforme será de: \$43.920,00

Inversión en comercialización

Incluye el diseño de la página web a cargo de una agencia, diseño de imagen y folletería, y acciones promocionales (contratación de influencers, mención en Revista La Nación). Las redes sociales serán manejadas por la persona a cargo de esta área en el hotel

El total de inversión para la comercialización será de:

\$136.000,00 Ver *anexo 8* - Cash Flow

6.2. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO Y DE INVERSIÓN

Esta inversión va a abarcar principalmente el terreno con su plantación de vid y oliva (patrimonio de Grupo Andreani), los costos de construcción (mano de obras y materiales), adquisición de mobiliario y puesta en marcha del hotel. La totalidad del proyecto va a ser financiado por Grupo Andreani.

Ver *anexo 8* - Cash Flow

6.2.1. CURVA DE ESTACIONALIDAD DE DESTINO

| | |
|--------------------------|--|
| Meses de alta temporada | <ul style="list-style-type: none">- Diciembre a Marzo (temporada de verano)- Julio a Septiembre (temporada de invierno) |
| Meses de media temporada | <ul style="list-style-type: none">- Octubre y Noviembre |
| Meses de baja temporada | <ul style="list-style-type: none">- Abril a Junio |

6.2.2. ESTIMACIÓN DE VENTAS

Para la estimación de ventas se tuvieron en cuenta la temporada, el tipo y la cantidad de actividades que se pueden realizar.

Para el primer año de actividad del complejo (año 0 y 1 del cash flow) estimamos que durante la temporada media la ocupación rondará de un 15 a un 20%, en la temporada alta este porcentaje creemos que aumentará hasta entre un 50 y 55%, para descender finalmente en la temporada baja a un 15% aproximadamente. Así como el primer año de actividad marca ciertos parámetros de ocupación esperada, dependiendo de la temporada los años subsiguientes también lo harán, pero proyectándose un aumento en todas las temporadas año a año.

Además de las habitaciones ocupadas, se estima que aumentará el número de alquiler de bicis, cabalgatas, tours y el % de room service solicitado, en concordancia con la ocupación que se proyectó para los primeros años de actividad del complejo. En la temporada baja se implementarán membresías para asistir al gimnasio con la intención de generar un ingreso extra, pero sin superar el cupo máximo establecido en pos de cuidar las instalaciones.

Ver *anexo 8* - Cash Flow

6.2.3. ESTIMACIÓN INICIAL DE TARIFA

Las tarifas seleccionadas para este proyecto se calcularon en base al análisis de mercado realizado, dado que apuntamos a un público específico que está dispuesto a abonar estas tarifas.

Tarifas para el 1er año de trabajo del complejo:

- Temporada alta (diciembre, enero, febrero, marzo / julio, agosto, septiembre): USD 350.
- Temporada media (octubre, noviembre): USD 300.
- Temporada baja (abril, mayo, junio): USD 250.

Tarifas para el 2do año de trabajo del complejo:

- Temporada alta (diciembre, enero, febrero, marzo / julio, agosto, septiembre): USD 400.
- Temporada media (octubre, noviembre): USD 350.
- Temporada baja (abril, mayo, junio): USD 300.

Tarifas para el 3er año de trabajo del complejo:

- Temporada alta (diciembre, enero, febrero, marzo / julio, agosto, septiembre): USD 450.
- Temporada media (octubre, noviembre): USD 400.
- Temporada baja (abril, mayo, junio): USD 350.

Tarifas para el 4to año de trabajo del complejo:

- Temporada alta (diciembre, enero, febrero, marzo / julio, agosto, septiembre): USD 500.
- Temporada media (octubre, noviembre): USD 450.
- Temporada baja (abril, mayo, junio): USD 400.

6.3. ANÁLISIS DE VIABILIDAD

Dado que estamos asociadas con el Grupo Andreani, contamos con la ventaja de ya tener el terreno el cual tiene incorporado los viñedos, por lo tanto, no tendremos el costo de adquirir un terreno nuevo. A su vez, se encargarán de financiar el 100% de la construcción, el mobiliario e inversión inicial para que el hotel pueda ponerse en funcionamiento.

Sí los ingresos que calculamos de ocupación de las habitaciones, AA&BB, tours y actividades se concreta, tendremos pérdida únicamente los primeros 3 meses de trabajo.

6.4. FUENTES Y USOS DEL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

En cuanto a la parte económica de la inversión, no se recurrirá a otra fuente de financiación más allá de la realizada por Grupo Andreani.

Ver *anexo 8 - Cash Flow*

6.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

Según nuestro cash flow, “Estancia Tower” logrará su punto de equilibrio en la transición de diciembre (último mes que dará pérdida el ejercicio) a enero (primer mes que obtendrá ganancias).

Ver *anexo 8* - Cash Flow

BIBLIOGRAFÍA

Introductorias:

- “Argentina: Panorama general”, disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- San Rafael: <http://www.sanrafael.com.ar/>
- LUGONES, PAULA (2018): En Wall Street aseguran que la situación económica Argentina es compleja pero aprueban la suba de tasas del Banco Central. *Diario Clarín* [en línea], disponible en: <https://www.clarin.com/economia/wall-street> (consultado el 29 de agosto de 2018).
- ZALAZAR, MARIANO (2018): La ocupación hotelera de Mendoza creció 10% en 2017. *Diario Los Andes* [en línea], disponible en: <https://losandes.com.ar/article/view?slug=la-ocupación-hotelera-de-mendoz> (consultado el 29 de agosto de 2018).
- El año pasado llegaron solo 134.368 visitantes. *Diario San Rafael* [en línea], disponible en: <https://diario.sanrafael.com.ar/> (consultado el 29 de agosto de 2018).
- Ley de Sociedades Comerciales, Ley 19.550. *Código Civil* [en línea], disponible en: <http://www.ley19550.com.ar/> (consultado el 31 de agosto de 2018).

Turismo:

- Destinarán \$1,5 millones para la señalización turística en el Cañón del Atuel. *Cámara de Turismo de San Rafael* [en línea], disponible en: <http://www.camtursanrafael.com.ar/noticia-394.html> (consultado el 31 de agosto de 2018).
- Información Útil. *Gobierno de Mendoza* [en línea], disponible en: <http://www.turismo.mendoza.gov.ar/informacion-util/> (consultado el 31 de agosto de 2018).
- GIMENEZ MAZÓ, EDGARDO (2018): Breve historia reciente de las bandas tarifarias. *Aviacionline* [en línea], disponible en: <https://aviacionline.com/2018/07/breve-historia-reciente-de-las-bandas-tarifarias/> (consultado el 29 de agosto de 2018).
- Edelweiss viene al país trayendo turistas suizos. *Mensajero* [en línea], disponible en: <https://www.mensajero.com.ar/nota/99604/edelweiss-viene-al-pais-trayendo-turistas-suizos> (consultado el 31 de agosto de 2018).
- San Rafael recibirá un importante congreso: el 31º Encuentro Nacional de Destinos Sede de Eventos. *Gobierno de Mendoza* [en línea], disponible en: <http://www.prensa.mendoza.gov.ar/san-rafael-sera-sede-de-un-importante-congreso-el-31-encuentro-de-destinos-sedes-de-eventos/> (consultado el 01 de septiembre de 2018).
- CABOT, DIEGO (2018): Transporte: eliminan bandas tarifarias para los ómnibus de larga distancia. *Diario La Nación* [en línea], disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/2150734-transporte-eliminan-bandas-tarifarias-para-los-omnibus-de-larga-distancia> (consultado el 01 de septiembre de 2018).
- Comienza la era de los micros Low Cost. *Mensajero* [en línea], disponible en: <https://www.mensajero.com.ar/nota/99624/comienza-la-era-de-los-micros-low-cost> (consultado el 01 de septiembre de 2018).

- Cuando ir a Mendoza, disponible en: <http://www.cheargentina.com/cuando-ir-a-mendoza/> (consultado el 19 de noviembre de 2018)

Política:

- Ley 25.675. Política Ambiental Nacional [en línea], disponible en: http://www.dna.gob.ar/userfiles/18ley25675_gral_ambiente.pdf (consultado el 01 de septiembre de 2018).
- Ley 5961. Preservación del medio ambiente. *Gobierno de Mendoza* [en línea], disponible en: <http://www.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/14/2017/07/5961.pdf> (consultado el 01 de septiembre de 2018).
- Requisitos para la Sociedad Anónima (S.A.): <http://www.notaria196df.com.mx/requisitos/REQUISITOS%20PARA%20SOCIEDAD%20ANONIMA.pdf> (consultado el 01 de septiembre de 2018).
- ABRAHAM, ELENA MARÍA y RODRÍGUEZ SALAS, ALDO: Política Ambiental en la provincia de Mendoza. *Revista Aportes* [en línea], disponible en: http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/12/a12_03.pdf (consultado el 01 de septiembre de 2018).
- Macri anunció medidas para proteger al ambiente en la asamblea del COFEMA. *Casa Rosada* [en línea], disponible en: <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/actividad-oficial/9-noticias/35948-macri-anuncio-medidas-para-proteger-al-ambiente-en-la-asamblea-del-cofema> (consultado el 01 de septiembre de 2018).
- FERNÁNDEZ BLANCO, PABLO (2018): Cuales son los efectos concretos del alza del dólar en la vida cotidiana. *Diario La Nación* [en línea], disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/2129688-cuales-son-los-efectos-concretos-del-alza-del-dolar-en-la-vida-cotidiana> (consultado el 01 de septiembre de 2018).
- Ministerio de Turismo. *Gobierno de Mendoza* [en línea], disponible en: <http://www.mendoza.gov.ar/ministerio-de-turismo/> (consultado el 01 de septiembre de 2018).

Resolución de alojamientos turísticos de la provincia de Mendoza:

- Resolución 568/09. *A todo Turismo* [en línea], disponible en: http://www.atodoturismo.com.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=452&Itemid=0 (consultado el 01 de septiembre de 2018).

Canales de distribución:

- Tripadvisor: <https://www.tripadvisor.es/TripAdvisorInsights/w2324>
- Tripbarometer:

<https://www.tripadvisor.es/TripAdvisorInsights/w797> Estadísticas:

Comparación pernoctes en distintas regiones de Argentina:

- Perlititas en cifras del turismo en Mendoza. *Mdz* [en línea], disponible en: <https://www.mdzol.com/mdzdatos/Perlititas-en-cifras-del-turismo-en-Mendoza-20180221-0008.html> (consultado el 02 de septiembre de 2018).

Pernoctes en la región de Cuyo y San Rafael:

- Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH). *INDEC* [en línea], disponible en: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56 (consultado el 02 de septiembre de 2018)

Habilitaciones

- Inscripción de Alojamiento Turístico. *Gobierno de Mendoza* [en línea], disponible en: <http://www.turismo.mendoza.gov.ar/inscripcion-de-alojamiento-turistico/> (consultado el 01 de septiembre de 2018).

Reclutamiento

- <https://blog.talentclue.com/fuentes-reclutamiento-externo>

Sueldos

- PDF de UTHGRA con los sueldos correspondientes según categoría: <http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2018/07/RESTOPAIS-FEHGRAJUL18-MAYO19.pdf>

Inversión mobiliaria

- Mampara https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-607159015-mampara-fija-vidrio-blindex-laminado-6mm-80x140cm-hay-stock-_JM?quantity=1#reco_item_pos=39&reco_backend=user_navigation&reco_backend_type=function&reco_client=homes&reco_id=c2cd1211-a191-415b-bb2f-e01a76975350&c_id=/home/navigation/navigation-carousel/element
- Sommier https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-631494936-colchon-mas-sommier-1-plaza-y-12-resortes-somier-_JM?quantity=1#reco_item_pos=45&reco_backend=user_navigation&reco_backend_type=function&reco_client=homes&reco_id=c2cd1211-a191-415b-bb2f-e01a76975350&c_id=/home/navigation/navigation-carousel/element
- Mesa ratona https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-744182308-mesa-ratona-estilo-industrial-moderna-hierro-madera-_JM?quantity=1#reco_item_pos=31&reco_backend=user_navigation&reco_backend_type=function&reco_client=homes&reco_id=c2cd1211-a191-415b-bb2f-e01a76975350&c_id=/home/navigation/navigation-carousel/element
- Set juego bateria https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-635233663-set-juego-bateria-de-cocina-ollas-7-piezas-tramontina-turim-_JM?quantity=1#reco_item_pos=24&reco_backend=user_navigation&reco_backend_type=function&reco_client=homes&reco_id=c2cd1211-a191-415b-bb2f-e01a76975350&c_id=/home/navigation/navigation-carousel/element
- Lámpara colgante https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-605599236-lampara-colgante-conica-40-cm-diametro-mdf-_JM?quantity=1#reco_item_pos=30&reco_backend=user_navigation&reco_backend_type=function&reco_client=homes&reco_id=c2cd1211-a191-415b-bb2f-e01a76975350&c_id=/home/navigation/navigation-carousel/element

- Juego de pesas https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-757964331-juego-de-pesas-JM#reco_item_pos=10&reco_backend=user_navigation&reco_backend_type=function&reco_client=homes&reco_id=c2cd1211-a191-415b-bb2f-e01a76975350&c_id=/home/navigation/navigation-carousel/element
- Tarjetas magnéticas https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-747356654-tarjetas-de-pvc-blancas-onity-banda-magnetica-lo-co-100u-JM?quantity=1#reco_item_pos=6&reco_backend=user_navigation&reco_backend_type=function&reco_client=homes&reco_id=c2cd1211-a191-415b-bb2f-e01a76975350&c_id=/home/navigation/navigation-carousel/element