

TRABAJO INTEGRADOR FINAL



Proyecto: Hotel deportivo en Tandil

Alumnas: Camps, María Sol y Rivero, Ailén

Año: 2016

Carrera: Gestión de Empresas Gastronómicas y de Alojamiento

Docente: De Poi, Walter

Universidad: UADE - Universidad Argentina de la Empresa

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
PARTE 1: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	7
Campo de negocios en el que la empresa operará	8
Servicio a ofertar.....	10
Tipo de empresa a crear	11
<i>Forma jurídica.....</i>	<i>11</i>
<i>Procedimientos para poner en marcha la empresa.....</i>	<i>11</i>
Clientes del hotel.....	19
Necesidades a satisfacer.....	19
¿Cómo satisfacerlas?	20
Ámbito geográfico.....	22
Habilidades distintivas y ventajas comparativas de la empresa.....	24
Concepto empresarial.....	24
PARTE 2: ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE NEGOCIOS Y MERCADO.....	26
Entorno de negocios- Análisis Porter	27
<i>Amenaza de productos sustitutos.....</i>	<i>27</i>
<i>Amenaza de competidores potenciales</i>	<i>29</i>
<i>Poder de negociación de los proveedores.....</i>	<i>31</i>
<i>Poder de negociación de los compradores.....</i>	<i>34</i>
<i>Rivalidad de la competencia.....</i>	<i>36</i>
Entorno actual y proyectado.....	38
<i>Factores Políticos.....</i>	<i>38</i>
<i>Factores Socioculturales.....</i>	<i>40</i>
<i>Factores Económicos.....</i>	<i>47</i>
<i>Factores Tecnológicos.....</i>	<i>52</i>
Matriz FODA.....	56
Comprensión del mercado potencial	57
Tamaño del mercado potencial	58

Particularidades del mercado	59
Distribución geográfica.....	61
Segmentación del mercado.....	62
Canales de distribución.....	63
Competidores	65
Servicios ofrecidos por el competidor "Posta Natural"	66
PARTE 3: PLAN DE MARKETING.....	68
Selección de segmentos a servir.....	69
Objetivos comerciales previstos	70
El producto.....	71
El precio.....	76
Comunicación	77
Distribución.....	80
PARTE 4: PLAN DE OPERACIONES	82
Procesos del GH hotel	83
<i>Ciclo del huésped en el hotel.....</i>	<i>83</i>
<i>Procesos principales.....</i>	<i>84</i>
<i>Procesos de apoyo del GH Hotel.....</i>	<i>90</i>
Capacidad instalada del hotel	92
Presupuesto de inversiones.....	92
<i>Equipamiento.....</i>	<i>92</i>
<i>Muebles e instalaciones.....</i>	<i>97</i>
<i>Total de presupuesto de inversiones.....</i>	<i>98</i>
Cronograma de inversiones	98
Lay-Out.....	99
PARTE 5: RECURSOS HUMANOS.....	100
Organigrama	101
Puestos y calificación requerida.....	102
Funciones.....	103

<i>Funciones del Gerente General</i>	103
<i>Jefe de recepción</i>	103
<i>Recepcionista</i>	104
<i>Auxiliar de reservas</i>	104
<i>Jefe de deportes</i>	105
<i>Asesor de deportes</i>	106
<i>Entrenador</i>	106
<i>Jefe de mantenimiento</i>	106
<i>Auxiliar de mantenimiento</i>	107
<i>Gobernanta</i>	108
<i>Mucamas</i>	108
<i>Jefe de administración y comercialización</i>	109
<i>Auxiliar de ventas</i>	109
<i>Jefe de cocina</i>	110
<i>Cocinero</i>	110
<i>Ayudante de cocina</i>	110
<i>Camarero</i>	111
<i>Hostess</i>	111
<i>Bachero</i>	111
Proceso de reclutamiento y selección del personal.....	112
Plan de inducción y capacitación.....	113
Capacitación.....	115
Presupuesto de mano de obra.....	117
PARTE 6: EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA	118
Nivel de actividad proyectado.....	119
Presupuesto de ventas.....	122
<i>Habitaciones</i>	122
<i>Resturante</i>	123
Costos operativos mensuales.....	125

Flujo de caja.....	126
Cálculos del VAN y TIR	127
EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO	129
Viabilidad comercial	129
Viabilidad técnica	130
Viabilidad económica-financiera	131
Viabilidad social	131
Viabilidad ambiental.....	132
CONCLUSIÓN FINAL.....	133
ANEXOS	134
Calendario deportivo	134
BIBLIOGRAFÍA	142

INTRODUCCIÓN

La idea del proyecto analizada en el presente trabajo, surge al detectar un vacío en el mercado hotelero de la ciudad de Tandil, que ofrece una oportunidad de negocio.

Este vacío está dado por el constante crecimiento del interés de la gente en el deporte, la alimentación sana y el fitness; y además, por mostrarse Tandil como una ciudad que brinda una amplia oferta de posibilidades deportivas y de aventura, con trazados, senderos y una geografía adecuada para realizar distintas actividades físicas, con una gran cantidad de eventos deportivos que se distribuyen durante todo el año, sin existir una opción hotelera que satisfaga las necesidades de este segmento.

El trabajo tiene como fin, el análisis de distintos aspectos, tanto internos como externos, con el fin de evaluar la viabilidad de la realización de un hotel deportivo en Tandil.

The idea of the project analyzed in this work, was born while detecting a market gap at the Hotel industry in Tandil, which presents a business opportunity.

This gap is given by the constant growth in people interests in sports, healthy eating and fitness, by being Tandil a city which offers many sport and adventure activities with paths and special geography to practice them, and with many sport events that are organized throughout the years, without existing an option that fulfilled the needs of this segment.

The purpose of this work is to analyze different internal and external aspects to evaluate the viability of a sport hotel in Tandil.

PARTE 1: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Es un aspecto fundamental la definición del negocio que plantea el proyecto. En esta parte del trabajo se ha analizado el campo de negocios en el cual la empresa operará, es decir, Tandil y todas sus características y particularidades, incluyendo su oferta actual de servicios. Además, se han definido las características generales y distintivas del hotel, el tipo de empresa que se creará y las distintas pautas y procedimientos a seguir para la puesta en marcha del mismo, teniendo en cuenta los distintos reglamentos municipales y nacionales. Se ha definido el grupo del clientes al cual el hotel estará orientado, cuáles son sus necesidades que habrá que satisfacer y además, se establecen las normas y el modelo de calidad que el hotel utilizará para lograrlo. Por último, se definieron las habilidades distintivas y comparativas de la empresa, es decir, sus ventajas diferenciales y también, el concepto empresarial (la misión, visión, valores y principios fundamentales).

Campo de negocios en el que la empresa operará

La empresa operará en Tandil, ciudad ubicada en el centro sur de la provincia de Buenos Aires, a 360 kilómetros de Capital Federal y a 170 kilómetros de Mar del Plata. Es un lugar para descansar, hacer un parate o una escapada durante el año, donde existen infinitas propuestas gastronómicas y de alojamientos. Ofrece actividades de tipo culturales, naturales, deportivas, de aventura y un centro comercial.

La creación de un "Instituto Mixto de Turismo", el "Plan Estratégico de Turismo Sustentable" y la realización de diversas actividades promocionales por parte del Ministerio de Turismo de la Ciudad, como por ejemplo "Tandil, lugar soñado" y "Sonríe, Tandil te acorta la semana" han conllevado a que, a lo largo de estos últimos 10 años, Tandil crezca exponencialmente y se convierta en una de las propuestas turísticas más destacadas a nivel nacional.

Más del 80% de la demanda procede de Capital y GBA; le siguen en importancia visitantes del resto de la provincia y el país. Cabe destacar que Tandil recibe recurrentes visitas de las localidades vecinas (Ayacucho, Balcarce, Lobería, Necochea, Benito Juárez y Azul), especialmente en feriados y fines de semana.¹

El porcentaje de extranjeros es mínimo, en su mayoría corresponden a europeos y norteamericanos.

Un estudio realizado en el año 2012 por la Universidad Nacional UNICEN, destaca que el turismo de Tandil es de tipo familiar e individual, destacándose la población joven-adulta que esta predispuesta para las actividades en forma activa, y que se concentra de la siguiente manera:

- ✓ Un 31% en verano
- ✓ Un 19% en Semana Santa y fines de semana largos
- ✓ Un 24% en vacaciones de invierno
- ✓ Un 26% en fines de semana regulares

La ciudad se ve favorecida ya que constituye una alternativa no dependiente de la estacionalidad, donde si bien la mayoría de los turistas concurren en vacaciones y fines de semana largos, no deja de ser una opción para todo el año.

¹ http://nulan.mdp.edu.ar/1375/1/valdez_me.pdf

Esto se debe al trabajo que realiza el Municipio, a la creación del proyecto “Turismo todo el año”, a la revalorización de la naturaleza, el surgimiento de actividades de ecoturismo y aventura y el incremento de la inversión en equipamiento turístico.

Muchas familias que concurren a Tandil, llegan por recomendación de sus hijos que visitaron la ciudad para el viaje de fin de curso primario y/o secundario, en el cual realizan todo tipo de actividades al aire libre y conocen la ciudad.

En el centro urbano de Tandil y sus alrededores se concentra la mayor disponibilidad de unidades de alojamiento. Esta oferta se compone de una gran diversidad de opciones, categorías y estilos.

A partir del año 2000, se sumaron a la tradicional oferta hotelera urbana, una amplia variedad de complejos de cabañas, dormis, hosterías y hoteles más relacionados con el entorno natural y las sierras, privilegiando el paisaje, la tranquilidad y un rápido acceso a los centros urbanos y paseos turísticos.²

Actualmente Tandil cuenta con un total de 3583 plazas registradas en el Municipio (sin contar las de los campings ni el alojamiento particular). En total existen 329 alojamientos, de los cuales:³

- ✓ 97 son cabañas y bungalows
- ✓ 37 son casas y departamentos
- ✓ 30 son hoteles
- ✓ 24 son alquileres temporarios
- ✓ 23 son estancias y casas de campo
- ✓ 23 son casas quinta
- ✓ 20 son apart hoteles
- ✓ 18 son albergues y hostels
- ✓ 13 son campings
- ✓ 7 son Bed&Breakfast
- ✓ 7 son spas
- ✓ 6 son bases de campamento
- ✓ 1 es pensión

² http://nulan.mdp.edu.ar/1375/1/valdez_me.pdf

³ <http://www.tandil.com.ar/Alojamientos/1/:1>

Con respecto a la distribución de los establecimientos, un 25% se encuentran en el área céntrica, lo que representa un 32% de las plazas. El resto se distribuyen en el área adyacente al casco urbano, en un radio de 6 Km, salvo casos excepcionales.

"Tandil ocupa hoy un lugar destacado entre los municipios turísticos de la provincia de Buenos Aires. Su ubicación en la región central de la provincia y su localización en unos de los ejes preponderantes que une la provincia de Buenos Aires y el interior del país, le otorgan condiciones de accesibilidad de importancia en la estructura turística. A ello se le suma su posicionamiento histórico como uno de los destinos turísticos tradicionales en el interior provincial, merced a sus atractivos relacionadas con sus recursos naturales, paisajísticos y culturales."⁴

Podemos concluir en que Tandil es una ciudad que atrae turistas, principalmente en vacaciones y en los fines de semana largos, pero con una tendencia y un trabajo desde el Municipio para ampliarlo a lo largo del año. Y por otro lado es una importante emisora de turismo nacional e internacional, con un importante flujo de viajeros hacia el exterior.

Es una ciudad que se ve favorecida debido a que constituye una alternativa no dependiente de la estacionalidad, y que se ha desarrollado con mayor vigor a partir de la revalorización de la naturaleza, el surgimiento de actividades de ecoturismo y aventura, todo ello acompañado del incremento de la inversión en equipamiento turístico.

Servicio a ofertar

La idea del proyecto es la creación del primer hotel deportivo en Argentina, apuntado a la gente deportista; para ello se ofrecerán servicios e instalaciones adaptados a las necesidades de este segmento.

El hotel será de cuatro estrellas, tendrá 60 habitaciones y sus características serán las siguientes:

Será un hotel con habitaciones amplias, equipadas con artefactos modernos, tendrá pileta, gimnasio, cancha de tenis, vóley y fútbol, se realizarán actividades recreativas para niños y adultos, habrá bicicletas para entrenar y recorrer la ciudad, un amplio salón de relajamiento con spa y salón de masajes; en cuanto a la alimentación, se ofrecerá un desayuno armado por un nutricionista especialista en deportes e incluirá alimentos sanos y con las propiedades necesarias, habrá también varias opciones de cena y almuerzo "fit".

⁴ <http://www.unicen.edu.ar/content/tendencias-del-mercado-tur%C3%ADstico-en-la-ciudad-de-tandil>

Tipo de empresa a crear

FORMA JURÍDICA

La forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades es la de una S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada) con la participación de dos socios. Esta elección se debe a que la responsabilidad se limita al capital aportado por cada socio y en caso de contraer deuda no deben responder con su patrimonio personal, por lo tanto, al ser una empresa nueva y una sociedad constituida especialmente para este proyecto se evitan riesgos de pérdidas que afecten directamente a cada integrante.

A diferencia de otras sociedades, las S.R.L son menos complejas en su formación y trayecto.

PROCEDIMIENTOS PARA PONER EN MARCHA LA EMPRESA

El proyecto a realizar es una empresa de servicios del rubro de la hotelería, que se ubicará en la calle Don Bosco al 400.

El lote a comprar en el cual se construirá el hotel tiene una superficie total de 17.000m², 120 metros de frente y 65 metros de fondo.



Según el Plan de Desarrollo Territorial (Ordenanza 9865⁵), este terreno se encuentra en una zona de servicios extraurbanos, la cual es apta para emprendimientos turísticos.

Este plan establece que se deben seguir las pautas necesarias que respondan a las estrategias establecidas, ellas son:

1. Estrategia de estructuración territorial del Partido.
2. Estrategia de preservación de los recursos naturales del Partido.
3. Estrategia de estructuración e integración urbana.
4. Estrategia de mejoramiento del espacio público.

PAUTAS DE ZONIFICACIÓN

Para el trámite de convalidación de obras nuevas, el Área de Obras Privadas es el organismo municipal que está a cargo de la aplicación de las pautas que establece el Código de Edificación Urbano⁶.

Para la convalidación de cualquier proyecto de construcción, se deben realizar los trámites necesarios con la adquisición de una carpeta en la Tesorería Municipal a la cual se le adicionará la documentación requerida. También se debe cumplir con los visados correspondientes del Área de Catastro (A.C) y del Área de Ordenamiento Territorial (A.O.T).

La documentación a presentar según este código es la siguiente:

- ❖ Información Urbanística convalidada por el A.O.T.
- ❖ Plano municipal en 5 (cinco) copias como mínimo a escala 1:100.
- ❖ Plano de estructura del edificio, en 3 (tres) copias a escala conveniente (en edificios de 3 o más niveles y/o subsuelo).
- ❖ Documentación visada por el Colegio Profesional respectivo correspondiente a la tarea de Proyecto.
- ❖ Acta de desligamiento de los profesional/es interviniente/s en el trámite antecedente, en nuevas ampliaciones o reformas de edificios existentes, en caso de no contar con la Inspección Final de Obra.
- ❖ Certificado de amojonamiento y nivel. (En caso de corresponder).
- ❖ Factibilidad de la Usina. (En caso de corresponder).
- ❖ Informe de la Dirección General de Obras Sanitarias. (En caso de corresponder).

⁵ <http://scripts.minplan.gob.ar/octopus/archivos.php?file=5810>

⁶ <http://autogestion.tandil.gov.ar/apex/f?p=102:5:::::NORMATIVAVIGENTE:4>

- ❖ Plano de Antecedente certificado por el A.O.P. (En caso de corresponder).
- ❖ Planilla de Estadística. Un ejemplar convalidado de cada documento deberá mantenerse en la obra en buen estado de conservación, y a disposición de la inspección municipal durante el tiempo que dure la construcción.

PLANOS DE OBRA

Los planos que se presentaran también deben responder a ciertas exigencias sobre los datos que deben tener, estas son:

- ❖ Carátula oficial, debidamente cumplimentada.
- ❖ Plantas de todos los niveles, con designación según destino real y numeración de locales; cotas de nivel; dimensiones acotadas de todos los locales; proyección de aleros y/o salientes de cualquier tipo; indicación de vanos; indicación de sectores existentes, a construir y/o demoler con la simbología correspondiente; etc.
- ❖ Cortes del edificio, en cantidad no inferior a 2 perpendiculares entre sí, indicándose cotas de solados, altura de locales, etc. y todo detalle necesario para la mejor interpretación de lo proyectado.
- ❖ Fachadas, con sombras convencionales e indicación de materiales de terminación.
- ❖ Silueta real de la parcela y de los edificios, en escala 1:200 (ó la adecuada de acuerdo a la complejidad de la obra), con indicación de retiros obligatorios y eventuales restricciones que la afecten, con individualización de sectores correspondientes a trámites anteriores, mencionando el objeto de cada uno.
- ❖ Cuadro con balance de superficies, discriminando las correspondientes a F.O.S. y a F.O.T.
- ❖ Plantas de techos, en escala 1:200, con indicación de sus elementos constitutivos y pendientes.
- ❖ Planilla de locales. Los planos de estructura tendrán esquematizada la misma, y serán acompañados por el Estudio de Suelos y Memoria de Fundaciones, y, en caso de corresponder, Memoria de Excavaciones y Plan de Trabajos de Submuraciones.

TRAMITES PARA OBTENER EL PERMISO DE OBRA

Al presentarse la documentación requerida se procederá a la verificación de la no la no existencia de antecedentes en trámite de permisos de obras anteriores sin certificado final, para así, convalidar el expediente.

PAGO DE DERECHOS DE CONSTRUCCION

Se deben pagar los derechos de construcción correspondientes que administrara el Área de Obras Privadas la cual asignara los que correspondan.

PERMISO DE OBRA

Luego de presentar toda la documentación exigida, y abonar los derechos de construcción se otorgara el Permiso de Obra, esa misma fecha será la que figure como iniciación del proyecto. Para obtener este permiso se dispondrá de un plazo máximo de 12 meses.

ENTREGA DE DOCUMENTOS

Luego de otorgarse el permiso de obra, las copias previamente convalidadas se entregarán al Director de la misma, excepto una que se mantendrá en la Carpeta Oficial como constancia de la documentación hasta que finalice la construcción.

INICIACIÓN DE OBRA

Se aplicarán sanciones en caso de que las obras se inicien sin el Permiso de Obra mencionado anteriormente.

PLAZO DE OBRA

Este decreto establece que todas las obras tendrán un plazo de 5 años para finalizarse, los que comenzaran a correr a partir de la fecha establecida como "iniciación de obra".

En caso de que el volumen o la complejidad de la obra requieran de un plazo mayor, el Director deberá solicitar por escrito al A.O.P su autorización fundamentando el pedido.

Si la obra es declarada como "paralizada" se interrumpirá e plazo de obra durante el tiempo que se mantenga la paralización.

INSCRIPCION Y MATRICULA MUNICIPAL

Para que los profesionales encargados de la obra puedan actuar deben obtener la matricula municipal correspondiente. Para esto se llevará un registro que cuente con los siguientes datos:

- a) Nombre y apellido del profesional.
- b) Firma usual.
- c) Documento de identidad.
- d) Domicilio actualizado y teléfono.
- e) Título habilitante y categoría.
- f) N° de matrícula en el Colegio Profesional correspondiente.
- g) N° de matrícula municipal

Dentro del mismo decreto también se mencionan los requerimientos en base al proyecto de las obras como lo son, el alineamiento, los retiros obligatorios, retiros voluntarios, el uso provisional de terrenos, el plano de comparación de los niveles, las marcas de nivelación, la cota de predio, la certificación del nivel, el cálculo de la superficie cubierta edificable, la obligatoriedad de construcción e cercas y aceras, la arquitecturas de las fachadas y balcones, entre otros.

La "capacidad de habitación" es la cantidad máxima de personas que podría ubicarse en cierta parcela, esta resulta de la aplicación del indicador de Densidad Neta máxima, se distribuyen entre los diferentes locales de un edificio con el siguiente criterio:

- Dormitorio > 16,00 < 20,00m²3 Personas
- Dormitorio > 20,00 < 24,00m²4 Personas
- Dormitorio > 24,00 < 30,00m²5 Personas
- Dormitorio > 30,00 m²6 Persona

Además, en el decreto se explica la altura mínima de los locales, las salidas exigidas libres, la señalización de los medios de salida, las exigencias de rampas en edificios privados.

SERVICIO MINIMO DE SALUBRIDAD EN HOTELES

Los hoteles deben tener como mínimo un baño cada 3 habitaciones o 6 camas, equipados con lavatorio, ducha de agua fría y caliente e inodoro. En caso de tener bar o restaurant deberá responder las siguientes características:

Hombres: 1 inodoro cada 100 m2., 1 mingitorio cada 65 m2. y 1 lavabo cada 75 m2.

Mujeres: 1 inodoro cada 65 m2. y 1 lavabo cada 75 m2.

Otros artículos de importancia a la hora de construir un edificio turístico, son los que explican las características que deben presentar los edificios en torre, la altura de los mismos, las prevenciones generales y las propias del hotel y la capacidad de las cocheras.

CONDICIONES PARA LAS DIFERENTES AREAS DEL HOTEL

Dormitorios: en los hoteles, todas las habitaciones que se destinen a dormitorios deberán satisfacer las condiciones requeridas para que sea habitable, quedando así prohibido el uso de tabiques de madera u otros materiales similares como divisiones.

Comedores: estos no deben tener conexión directa con los dormitorios o baños, u otro local de uso no compatible al principal. Los muros y cielorrasos deben ser de materiales incombustibles.

Cocinas: las cocinas deben ajustarse a las siguientes condiciones:

- ❖ No tendrán comunicación directa con baños ni dormitorios.
- ❖ Tendrán solados de mosaicos con desagües correspondientes.
- ❖ Los muros serán revestidos de material impermeable hasta una altura no menor a 2,00 m. medidos desde el solado, y el resto revocado y pintado.
- ❖ Las puertas y ventanas estarán provistas de telas metálicas para evitar la entrada de insectos, con dispositivos de retorno automático a fin de que tiendan a permanecer cerradas.
- ❖ Los cielorrasos serán de yeso o revoque común
- ❖ Las piletas de cocina serán enlozadas y de acero inoxidable, con desagües conectados a la red cloacal, quedando terminantemente prohibido practicar el lavado de ropa en las mismas.

Entrada de servicio: todos los hoteles que presenten más de 20 habitaciones deberán contar con entrada de servicio.

REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURISTICO QUE HA DE REGIR EN EL AMBITO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES⁷

Este decreto define los conceptos que corresponden a un alojamiento turístico, un alojamiento turístico hotelero y un hotel, así como también que características debe presentar un edificio para que se les pueda asignar esta categorización

⁷ <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/77-3030.html>

HOTEL 4 ESTRELLAS

Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea homologado en la clase Hotel Cuatro Estrellas, los siguientes:

- ❖ Tener una capacidad mínima de 100 plazas en 50 habitaciones.
- ❖ Todas las habitaciones deberán tener baño privado.
- ❖ Tener un número de suites equivalentes al 5% del total de las habitaciones. Cada suites deberá tener como mínimo: dormitorio, sala de estar y baño y cada uno de ellos las medidas mínimas que se establecen para las habitaciones dobles en los incisos siguientes.
- ❖ Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes:
 - Habitación simple: 12.00 m²
 - Habitación doble: 14.00 m²
 - Habitación triple: 17.00 m²
 - El lado mínimo no será inferior a 2,50 m.
- ❖ Las habitaciones triples no deberán exceder del 10% del total.
- ❖ La superficie mínima de los baños privados será de 3,20 m² con un lado mínimo de 1,50 m.
- ❖ Los baños privados de las habitaciones y suites estarán equipados con: a) lavabo; b) bidet; c) bañera con ducha (éstos artefactos serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclables); d) inodoro; e) botiquín iluminado; f) toallero y g) tomacorriente.
- ❖ Tener locales destinados a recepción y portería con una superficie mínima de 40 m² en conjunto, más 0,20 m² por plaza, a partir de las 80 plazas.
- ❖ Tener sala de estar con una superficie mínima de 50 m², más 0,20 metros cuadrados por plaza, a partir de las 80 plazas. Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo.
- ❖ Tener salón comedor o salón para desayunar cuya superficie mínima sea de 50 m², más 1 m² por cada 3 plazas, a partir de las 100 plazas. Esta proporción será de 0,60 m² por cada 3 plazas, cuando no se preste el servicio de comida, de acuerdo a lo previsto en el inciso 22) de este punto.
- ❖ Tener salón comedor para niños, cuando sea prestado el servicio de comida, conforme lo establecido en el inciso 22) de este punto.
- ❖ Tener salones de uso múltiple, cuya superficie no sea inferior a 0,50 m² por plaza.
- ❖ Tener un office por planta dotado de:
 - Teléfono interno
 - Mesada con pileta

- Armario para artículos de limpieza
- Montaplatos, si el edificio tuviere más de 1 planta
- Servicios sanitarios para el personal
- ❖ Tener alfombrado total en todas las habitaciones y salones. Podrá prescindirse de este requisito cuando el solado sea de primera calidad.
- ❖ En caso de tener el edificio más de dos plantas, contará con un mínimo de un ascensor de 4 plazas por cada 100 o fracción, descontadas las correspondientes a planta baja, pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de los mismos, dotándolos además de maniobra selectiva colectiva. Deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.
- ❖ Tener espacio para estacionamiento, cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 20% del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio o ubicado en sus adyacencias, hasta 150 m. medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera a partir del eje central de la puerta principal de acceso al establecimiento. Contará con servicio de vigilancia y con personal encargado de trasladar los vehículos desde el hotel a la cochera y viceversa, durante las veinticuatro horas.
- ❖ Cuando en el lugar donde se encuentre el establecimiento, la temperatura media de alguno de los meses de funcionamiento del mismo, supere los 25° C, deberá contar con pileta de natación cuya superficie sea de 0,50 m² por plaza, a partir de un mínimo de 50 m² y hasta un máximo de 200 m² con una profundidad promedio de 1,20 mts. en toda su extensión.
- ❖ Tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistemas centralizados o descentralizados por planta o grupo de habitaciones, cuando en el lugar donde se encuentre situado el establecimiento se registren temperaturas medias inferiores a 18° C, durante alguno de los meses de funcionamiento del mismo.
- ❖ Tener refrigeración en todos los ambientes, por sistemas centralizados o descentralizados, cuando en el lugar donde se encuentre situado el establecimiento, se registren temperaturas medias superiores a 22° C, durante alguno de los meses de funcionamiento del mismo.
- ❖ Todas las habitaciones estarán equipadas con radio, música ambiental y televisión en los lugares donde se presten estos servicios y sistema telefónico interno, que además permita la comunicación con el exterior, a través de un conmutador, siempre que dicho servicio sea provisto por el organismo pertinente.
- ❖ Tener servicio de "Télex", siempre que dicho servicio sea provisto por el organismo pertinente.

- ❖ Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones. El servicio de comida podrá suprimirse en aquellos establecimientos ubicados en centros urbanos de más de 20.000 habitantes de población estable.
- ❖ Contar con servicio de lavandería, la que deberá estar integrada al establecimiento.
- ❖ Tener cofre de seguridad individual, a disposición de los huéspedes, pudiendo aquellos estar ubicados en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.
- ❖ Tener personal bilingüe, para la atención de la recepción y salón comedor, debiendo como mínimo, en cada turno de trabajo encontrarse personal que hable inglés y/u otro idioma extranjero.

Cientes del hotel

Existen dos tipos de turistas en la Ciudad de Tandil, los primeros la visitan con el fin de recorrer los sitios históricos y turísticos como la piedra Movediza o el cerro Centinela; un segundo grupo la visitan guiados por la aventura y el deporte, participando de carreras de running, probando la experiencia del parapente, realizando cabalgatas, haciendo rappel o trekking.

El proyecto está orientado a satisfacer las necesidades del segundo grupo, con la justificación de que es un mercado cuyas necesidades se encuentran latentes y no existe una opción especializada para los mismos.

Necesidades a satisfacer

El proyecto de un hotel que satisface todas las necesidades para aquellos turistas que buscan la aventura y el deporte, satisface necesidades de "Autorrealización", es decir, la necesidad de desarrollarse en todo su potencial.

Esto se debe a que el cliente meta del hotel, busca sentirse completo y realizado en el tiempo que se encuentra alojado. Es un cliente que si bien practica actividades físicas de forma habitual, elige obtener un servicio más especializado con actividades organizadas y una planificación de estadía acorde a sus necesidades.

Cabe aclarar que al cumplirse las necesidades de "Autorrealización", es evidente que el resto de las necesidades de niveles más básicos de la pirámide de Maslow (fisiológicas, sociales, de seguridad y de estima) también serán cubiertas.

El hotel ofrecerá valor principalmente por su diferenciación con respecto a la competencia y por centrarse en un segmento específico latente que aún no se encuentra cubierto.

La calidad en el servicio va a estar dada por una competencia técnica alta y un buen trato al cliente, lo que redundará en un servicio eficaz y agradable. Es importante que el cliente en su experiencia en el hotel, supere sus expectativas iniciales para que considere al servicio como de excelencia.

¿Cómo satisfacerlas?

Para satisfacer las necesidades de los clientes y proporcionar calidad en el servicio, el hotel aplicará las siguientes normas:

IRAM 42200⁸: la misma establece lineamientos básicos para una adecuada gestión integrada de calidad, ambiental y seguridad aplicable a todo establecimiento hotelero. Además, permite optimizar los recursos y asegurar los resultados en el marco de la mejora de la atención al huésped y de la profesionalización del sector, optimizando la prestación, implementando prácticas ambientales y aumentando la satisfacción del cliente.

ISO 9.000⁹: dentro de ella se agrupan un conjunto de normas que tratan sobre la calidad y la gestión de la calidad, éstas pueden ser aplicadas en cualquier tipo de organización orientada a la producción de bienes o servicios. Se encargan de especificar en qué manera las organizaciones deben operar sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Su implementación ofrece numerosas ventajas, como por ejemplo, la estandarización de las actividades de la empresa, el incremento de la satisfacción del cliente, asegura la calidad del producto o servicio, etc.

ISO 9.001¹⁰: esta norma determina los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad cualquiera sea el producto o servicio que brinde la empresa, lo que provoca una mejora de calidad en los productos o servicios de la misma.

ISO 14.000¹¹: esta norma internacional está referida a la gestión medioambiental de las empresas. Su objetivo es aumentar la estandarización de formas de producir y prestar

⁸ http://aplicaciones.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM_SECTUR/normas%20completas/42200R.pdf

⁹ http://www.asesoria.gba.gov.ar/calidad/documentos_calidad_2011/1.-%20Normas/IRAM%20ISO%209000.pdf

¹⁰ http://www.iesc.gov.ar/iesc/Include/documents/iso9001/ISO9001_2008.pdf

servicios que protejan al medio ambiente, minimizando así cualquier impacto negativo que puedan provocar las actividades empresariales.

ISO 14.001¹²: esta es una norma de sistemas de gestión ambiental (SGA) que ayuda a una organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales como parte de las prácticas habituales de la empresa.

La empresa aplicará el modelo SERVQUAL para lograr calidad total en el servicio. Creemos que es un aspecto fundamental al tener como uno de los principales objetivos la fidelización de los clientes.

Trabajaremos sobre cinco dimensiones que categorizan las expectativas de los consumidores respecto del servicio.

- ❖ Los elementos tangibles: el hotel tendrá equipos de apariencia moderna, las instalaciones físicas y elementos materiales serán visualmente atractivas, los empleados tendrán una buena presentación con apariencia pulcra y prolija y se pondrá especial atención en la limpieza del lugar.
- ❖ Fiabilidad: el hotel tendrá la habilidad de prestar el servicio en forma precisa, de realizar el servicio bien la primera vez, de concluir el servicio en el tiempo prometido, tendrá interés sincero en solucionar los problemas de los clientes y va a mantener registros exentos de los errores.
- ❖ Capacidad de respuesta: deseo genuino de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida, los empleados del hotel nunca estarán demasiado ocupados para responder las preguntas de los clientes y comunicarán a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- ❖ Seguridad: el hotel logrará que los clientes se sientan seguros en sus transacciones, los empleados serán siempre amables con los clientes y les transmitirán confianza. Además, tendrán los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los mismos.
- ❖ Empatía: los empleados ofrecerán atención personalizada y con atención en los detalles, comprenderán las necesidades específicas de los clientes y se preocuparán los mejores intereses de los mismos, por último, sus horarios de trabajo serán convenientes para todos los clientes.

¹¹ <http://www.ingenieroambiental.com/4014/iso14000.pdf>

¹² http://www.dinama.gub.uy/indicadores_ambientales/wp-content/uploads/2016/01/Norma-ISO-14001-2004.pdf

Ámbito geográfico

El proyecto se realizará en Tandil, una ciudad que se conecta con importantes centros urbanos, como la ciudad de Mar del Plata o Buenos Aires. En ella se pueden distinguir condiciones físico-ambientales y una variedad de ofertas que lo destaca como uno de los destinos turísticos más frecuentados.

La ciudad de Tandil tuvo un proceso con varias etapas en su historia, que van desde la ocupación del territorio por parte de los aborígenes, la llegada de los españoles, la expansión de la frontera y la distribución de tierras hasta el desarrollo económico y el crecimiento urbano y rural.

Dentro de los productos turísticos más relevantes de Tandil se encuentran los productos de aventura, religiosos, sierras y deporte

La ciudad forma parte del núcleo tripolar TOA, el cual está integrado en conjunto con las ciudades de Olavarría y Azul, estas están conectadas por dos caminos, la Ruta Nacional 3 y la Ruta Nacional 226.

Ésta ciudad está ubicada en el centro sur de la provincia de Buenos Aires sobre el sistema de las sierras de Tandilia, lo que la hace diferente al resto en paisaje. Desde un primer momento esta cadena de sierras han sido explotadas como atractivos turísticos de diferentes maneras, entre ellos podemos encontrar los siguientes:

- Cerro El Centinela
- Parque Independencia
- Lago del Fuerte
- Parque Lítico La Movediza
- Camino Misterioso
- Cristo de las cierras

El clima de Tandil es clasificado como sub-húmedo serrano en razón del ambiente geomorfológico dominante. Los periodos de mayores precipitaciones se registran durante dos picos cada vez menos marcados (Abril- Mayo y Octubre-Noviembre). Presenta una temperatura media anual cercana a los 14°C, con tiempo agradable durante el día en verano, otoño y primavera y noches frescas a frías, especialmente en invierno, cuando las heladas son muy frecuentes.

La temperatura promedio anual ronda entre los 13,7°C con máximas promedio de 20°C, mínimas promedio de 7,4°C y precipitaciones de 889mm. al año. En verano las mañanas suelen ser frescas pero las tardes muy calurosas con máximas sobrepasando los 38°C, en otoño y en invierno la niebla suele ser muy frecuente así como también las heladas en la

época de temperaturas más bajas. El mes de mayores temperaturas es enero, siendo por el contrario junio, julio y agosto los de menores temperaturas.

La humedad relativa media anual es de 77%, desde un máximo de 85% en los meses de junio y julio, hasta un mínimo de 67% en los meses de diciembre y enero.

En cuanto a los aspectos ambientales, Tandil está constituida por cuatro unidades principales.

- Área serrana
- Piedemonte serrano
- Llanura
- Valles

Las sierras, que son una de las características distintivas de la ciudad, se encuentran en el sector sur y oeste del partido, correspondiendo al sistema de Tandillia (cordón de sierras bajas que van desde Olavarría hasta Cabo Corrientes). Estas abarcan una faja de 340 km de longitud con un ancho máximo de 60 km.

En cuanto a la población del lugar se registra según el último censo que se llevó a cabo en el año 2010 una población total de 116.916 habitantes.

Para llegar a la ciudad de Tandil se pueden tomar los siguientes caminos por tierra:

- Ruta Provincial 74
- Ruta Provincial 30
- Ruta Nacional 226

Pero también, se puede acceder de manera aérea mediante la aerostación civil apta para aviones de cualquier porte, la cual opera con la empresa LAER (líneas aéreas Entre Ríos)

El hotel deportivo operará en la calle Don Bosco al 400. El terreno a comprar cuenta con los servicios de luz, agua potable, gas natural, pavimento, teléfono, e internet.

El mismo se encuentra en una zona estratégica para el desarrollo de este proyecto ya que se encuentra en un espacio de tranquilidad, vista a las sierras, a pasos del Lago Fuerte como también a pocos minutos del centro de la ciudad.

El lote a comprar en el cual se construirá el hotel tiene una superficie total de 17.000 metros cuadrados, 120 metros de frente y 65 metros de fondo.

Habilidades distintivas y ventajas comparativas de la empresa

El aspecto distintivo que el proyecto posee es la diferenciación, el hotel posee políticas específicas que lo convierten en una opción única e innovadora. Esas políticas son, la calidad en la atención, la proporción de un servicio altamente especializado (con rutinas y actividades específicas para cada huésped o grupo de huéspedes), el desayuno nutritivo elaborado por profesionales, el horario del desayuno (adaptado a las diferentes actividades a realizarse), la infraestructura adecuada, el salón de relajamiento y el personal altamente calificado.

La empresa tendrá alianzas estratégicas en lo que son las actividades recreativas, trabajará con distintas empresas que se encargan de organizar ciertas actividades que para el hotel, por un tema de costos, no le es conveniente realizar pero si tercerizar para ofrecer un valor diferencial y un servicio más completo al cliente. Los alimentos serán elaborados por el personal y utilizando las instalaciones propias del hotel; la limpieza y lavandería también.

La empresa trabajará mucho con el Timing, ofreciendo los servicios en los momentos adecuados y realizando distintas actividades o promociones en los momentos correctos para la satisfacción y atracción de los clientes.

Concepto empresarial

❖ Misión

Ofrecer una opción hotelera perfectamente adaptada a los deportistas que desean pasar sus vacaciones en Tandil, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas, brindándoles productos y servicios individualizados, innovadores y de calidad.

❖ Visión

El hotel busca para el año 2022 ser reconocido como el Hotel líder en deportes en Argentina, siendo la mejor opción para el turismo deportivo del país y para los clientes que buscan la aventura, el deporte y el bienestar.

❖ Valores

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Calidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Transparencia
- ✓ Innovación

- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad (con la gente, medioambiente)
- ✓ Integridad

❖ Principios fundamentales de la filosofía de gestión

- ✓ Dedicación al cliente
- ✓ Tener con los clientes una relación "ganar-ganar"
- ✓ Dedicación a los empleados
- ✓ Servicio de calidad
- ✓ Brindar servicio personalizado
- ✓ Brindar el servicio que se ha prometido
- ✓ Responsabilidad social

❖ Pilares básicos de la empresa

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Excelencia en el servicio
- ✓ Brindar una cordial bienvenida y despedida a los clientes
- ✓ Atención a los detalles
- ✓ Manejo adecuado de quejas
- ✓ Capacitación, medición de resultados y recompensa a los empleados

PARTE 2: ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE NEGOCIOS Y MERCADO

Se ha realizado un análisis del entorno en el cual la empresa operará. Resulta fundamental conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las cuales contará el hotel para determinar su viabilidad a nivel ambiental. Para conocerlas, se realizó un análisis "Porter", identificando la amenaza de los productos sustitutos, la amenaza de los competidores potenciales, el poder de negociación con los proveedores y con los compradores y la rivalidad de la competencia. Además, se analizó el entorno actual y proyectado a nivel político, sociocultural, económico y tecnológico.

Se investigó también acerca del mercado potencial y sus particularidades, su principal competidor y los canales de distribución que la empresa utilizará.

Entorno de negocios- Análisis Porter

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

El siguiente análisis se concentra en la industria hotelera orientada al mercado deportivo de Tandil; determinando así, en cinco distintas variables, la competitividad del microentorno para dicha oferta.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Disponibilidad de sustitutos cercanos

En el centro urbano de Tandil y sus alrededores se concentra la mayor disponibilidad de unidades de alojamiento. Esta oferta se compone de una gran diversidad de opciones, categorías y estilos.

A partir del año 2000, se sumaron a la tradicional oferta hotelera urbana, una amplia variedad de complejos de cabañas, dormis, hosterías y hoteles más relacionados con el entorno natural y las sierras, privilegiando el paisaje, la tranquilidad y un rápido acceso a los centros urbanos y paseos turísticos.¹³

Actualmente Tandil cuenta con un total de 3583 plazas registradas en el Municipio (sin contar las de los campings ni el alojamiento particular). En total existen 329 alojamientos, de los cuales:¹⁴

¹³ http://nulan.mdp.edu.ar/1375/1/valdez_me.pdf

¹⁴ <http://www.tandil.com.ar/Alojamientos/1/:1>

- ✓ 97 son cabañas y bungalows
- ✓ 37 son casas y departamentos
- ✓ 30 son hoteles
- ✓ 24 son alquileres temporarios
- ✓ 23 son estancias y casas de campo
- ✓ 23 son casas quinta
- ✓ 20 son apart hoteles
- ✓ 18 son albergues y hostels
- ✓ 13 son campings
- ✓ 7 son Bed&Breakfast
- ✓ 7 son spas
- ✓ 6 son bases de campamento
- ✓ 1 es pensión

Con respecto a la distribución de los establecimientos, un 25% se encuentran en el área céntrica, lo que representa un 32% de las plazas. El resto se distribuyen en el área adyacente al casco urbano, en un radio de 6 Km, salvo casos excepcionales.

Valor- Precio del sustituto

Según lo que se puede observar en las páginas de comentarios de los alojamientos turísticos de Tandil, en la mayoría de los alojamientos, la relación entre el precio y la calidad son muy buenos, son eficaces, las ubicaciones que poseen son muy buenas, las habitaciones son correctas y el servicio es adecuado,

Este aspecto representa una amenaza para el hotel, ya que la gente que estuvo alojada en Tandil, muchas veces, vuelve a elegir los mismos establecimientos, son fieles a los mismos.

Tipo de sustitución

El tipo de sustitución en este caso es por necesidades. Los turistas de Tandil elegirán la opción del hotel deportivo o alguno de los productos sustitutos de acuerdo a las necesidades que se quieran satisfacer en su viaje y las características que busque para su estadía.

Costo de cambio del usuario

Para un cliente que busca la aventura y el deporte en Tandil, el hecho de elegir como opción a uno de los productos sustitutos (como por ejemplo, un departamento, una casa de alquiler o algún complejo de cabañas) hará que no puedan disfrutar la ventaja competitiva del hotel, es decir, de la infraestructura y servicios adaptados especialmente a sus necesidades, sin embargo, pagarán un precio más bajo.

En conclusión, como hemos mencionado anteriormente, no existen productos iguales o similares a el emprendimiento deportivo en la industria del alojamiento en Tandil; esto no quita, que existan otras opciones que los clientes potenciales puedan escoger para su estadía en la ciudad.

Se pueden encontrar una gran cantidad de casas, departamentos, albergues y hostels, cabañas, casas de campo, estancias y hasta bed&breakfast. Muchos de ellos son cercanos, eficaces, de calidad y de precio accesible. Se puede decir entonces que la amenaza de productos sustitutos es alta.

AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

BARRERAS DE ENTRADA:

Necesidad de capital

Un hotel para turismo deportivo requiere una infraestructura especializada y planeada desde el "momento cero", lo que conlleva una gran inversión y estructura de costos. Por ejemplo, el hotel tendrá un sector de gimnasio, un amplio Spa y salón de relajación, canchas de tenis, futbol y golf, un sector de bicicletas, un consultorio para nutricionista, entre otros servicios que requieren de su espacio.

Acceso a canales de distribución

Tantos los proveedores de los productos necesarios para el funcionamiento del hotel, como los intermediarios de actividades deportivas y recreativas son accesibles. El emprendimiento no necesita una red de canales de distribución muy compleja.

Diferenciación

El aspecto más importante del hotel deportivo en la ciudad de Tandil, es la diferenciación que posee con respecto al resto de los alojamientos turísticos. El hotel se diferencia por estar orientado a un segmento específico (el de turismo deportivo) satisfaciendo todas sus necesidades y requerimientos.

Posibilidades de los competidores

Con respecto a lo que son los servicios, existe la posibilidad de que los competidores detecten la oportunidad en el segmento de turismo deportivo y comiencen a ofrecer opciones para satisfacer sus necesidades. Como puede ser por ejemplo, un desayuno saludable, la opción de asesoramiento en actividades deportivas y de aventura, masajes deportivos y descontracturantes, entre otros.

Conclusión

El grado de amenaza en la entrada de nuevos competidores es media, inclinándose a baja. Nos situaremos en una industria amplia pero sin rastros de alojamientos similares a nuestro futuro proyecto en la provincia.

Sin embargo, la rama del deporte ha crecido considerablemente los últimos años a nivel mundial y particularmente en la ciudad de Tandil, debido a las condiciones de infraestructura y recursos naturales de la misma; esto podría facilitar a que otros inversionistas opten por una opción similar. Un hotel destinado al turismo deportivo requiere de una infraestructura especial y construida desde "el momento cero", lo cual es complicado por la gran inversión que esto requiere, pero existe la opción de que los hoteles existentes detecten la oportunidad de mercado y decidan ofrecer algunos servicios que puedan satisfacer y atraer a nuestros clientes potenciales.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores que serán necesarios para llevar a cabo el hotel son los siguientes:

Los más importantes:

- Proveedor de alimentos y bebidas para la realización del desayuno y cenas. (lácteos, panificados, productos agrícolas, carne vacuna y ave, mariscos, gaseosas, jugos, agua y bebidas alcohólicas.)
- Proveedor de productos de limpieza
- Proveedor de amenities para las habitaciones (jabones, shampoo, acondicionador, cremas de cuerpo)
- Proveedor de ropa blanca

Además:

- Proveedor de equipos y suministros de cocina (incluyen artículos de porcelana, cristalería, vajilla, mantelería, hornos y lavavajillas)
- Proveedor de artículos para habitaciones

Algunos proveedores en Tandil:

Alimentos

En la actualidad, la producción alimenticia de Tandil ha logrado ser reconocida a nivel nacional gracias a la variedad de chacinados, quesos y dulces fabricados en la zona, de excelente calidad y amplia trayectoria.

Pequeños emprendedores rurales llevan adelante la elaboración artesanal de variados productos.

La industria agroalimentaria de Tandil incluye:

- ✓ Productos lácteos: partió de una modesta producción lechera en los tambos de las estancias, destinada al principio al consumo local, poco a poco fue creciendo hasta llegar al mercado de Buenos Aires y luego a la exportación.
Los productos que se elaboraron en mayor cantidad fueron quesos, manteca y cremas; luego se incorporó la fabricación del dulce de leche.
En 1896 se fundó la fábrica La Tandilera, luego fue vendida, se constituyó en sociedad anónima y fue vendida más tarde a "La Serenísima".

Se fundó también la empresa Don Atilio, una de las más importantes productoras de lácteos actualmente.

La Escuela Agrotécnica Ramón Santamarina, Doña Cuchara y Produlac fueron otras empresas que han ganado gran prestigio en la producción láctea.

- ✓ Chacinados: la producción porcina también fue de gran éxito, esto fue debido a las condiciones ambientales de la zona. El clima y el suelo de la región son muy buenos para el desarrollo de esta actividad.

Actualmente hay criaderos industriales con gran tecnología y excelente manejo de genética y otros emprendimientos más pequeños de gestión familiar.

Existe una gran variedad de chacinados con permanente innovación en los sabores que imponen estas empresas en el mercado, elaborando productos que se destacan por su calidad, sin conservantes ni aditivos

- ✓ Frutas finas, dulces, licores, mieles y conservas: en Tandil, crece el número de emprendimientos dedicados a la elaboración de dulces, licores y conservas que se producen en forma artesanal y a pequeña escala. Los mismos incluyen la producción de la materia prima y el proceso de elaboración.¹⁵

Amenities

Para los amenities hay un proveedor de muy buena calidad en la zona llamado "Velas de la Sirena" que ofrece jabones artesanales, velas fanales, esencias, sahumerios y hierros de diseño. Préstamos servicio en eventos para ambientación, decoración y amenities para hosterías, hoteles boutique y cabañas. También ofrece suvenires y regalos empresariales.¹⁶

Productos de limpieza

Para los productos de limpieza se encuentra la química "ByT", fabricantes y distribuidores de productos de limpieza y lavado de ropa. Ofrecen Insumos para lavanderías, hoteles e instituciones. Venden al por mayor productos de limpieza, productos para lavado de ropa, insumos para lavanderías, jabón líquido, jabón en polvo, detergentes, desinfectantes, lavandina, cloro, lavalustre y perfuminas.¹⁷

¹⁵ http://nulan.mdp.edu.ar/1375/1/valdez_me.pdf

¹⁶ <http://www.argentino.com.ar/velas-de-la-sirena-F150DC90112D3>

¹⁷ <http://www.argentino.com.ar/byt-quimica-productos-de-limpieza-F1B08C60F1BD3>

Concentración de proveedores y proveedores alternativos

Se pueden observar uno o dos proveedores para cada rubro en la ciudad de Tandil. Sin embargo, hay gran variedad de proveedores en zonas cercanas, como por ejemplo, Mar del Plata, Bahía Blanca y Azul, lo que representa un abanico más amplio de opciones alternativas.

Volumen de compras elevado

Se proyecta una gran demanda y distribuida a lo largo de todo el año para el hotel, esto se debe a las condiciones particulares de Tandil y la gran afluencia de turistas deportivos al mismo, esto hará que el hotel genere un volumen de compras elevados a los proveedores, representando un cliente importante para ellos.

Costo de cambiar de proveedor

En este caso, el costo de cambiar de proveedor puede ser alto debido a que, si el proveedor se sitúa en las afueras de la ciudad, habrá que afrontar los gastos de traslado de la mercadería hacia el hotel

Conclusión

Para concluir, el poder de negociación de los proveedores en este caso es bajo. La ciudad de Tandil posee proveedores de todo tipo que pueden abastecer a la empresa, aunque no es muy diversa la cantidad de los mismos. Sin embargo, a muy pocos kilómetros de allí, se encuentra la ciudad de Mar del Plata lo que nos ofrece distintas opciones en cuanto a precios y calidad de productos, ya que allí funcionan gran cantidad de supermercados mayoristas y distribuidores de diferentes rubros.

En el caso de los alimentos, en la ciudad de Tandil se encuentra el cordón agrícola, lo que representa una ventaja para nuestro servicio ya que se explota para generar cosechas y resulta una opción óptima para la empresa, que se enfoca mucho en la calidad de los alimentos y en la búsqueda de que estos sean orgánicos y con la menor cantidad de pesticidas posible es una gran ventaja para nuestro servicio.

Concentración de clientes

Como se mencionó anteriormente, el arduo trabajo por parte del Ministerio de Tandil han logrado que la ciudad crezca exponencialmente y se convierta en una de las propuestas turísticas más destacadas a nivel nacional.

Además, es una ciudad no dependiente de la estacionalidad y una opción para tomarse vacaciones cortas varias veces al año.

Se puede observar que los hoteles siempre poseen una alta ocupación. La concentración de clientes en la ciudad es alta.

Tandil y el deporte

Algunos turistas visitan la ciudad de Tandil por su atractivo cultural, por la belleza de la ciudad, por la tranquilidad y por el clima, mientras muchos otros, la visitan con el fin de realizar actividades deportivas y de aventura.

El abanico de alternativas de aventuras y deportes es muy amplio y para todos los gustos y edades. El territorio tandilense cuenta con circuitos para recorrer en bicicleta, lugares para cabalgar, dónde andar en avioneta o aeroplano, probar la experiencia del parapente o paracaidismo en sus distintas modalidades, lugares dónde hacer rappel, trekking, cabalgatas y mountain bike. En el agua se hacen salidas de pesca, windsurf y canotaje.

En Tandil, los principales deportes que convocan a aficionados de otros lugares son principalmente el Golf, Montañismo y el Ciclismo. Hay muchos encuentros y torneos en la ciudad que atraen a cientos de participantes.

Tandil cuenta también con un calendario vibrante e intenso, conformado por carreras de calle tradicionales, como la Serrana (el 14 de diciembre) o la Pequeña San Silvestre (el 31 de diciembre) o la quinta edición de la "OSDE Cruce Tandilia", que se desarrolla el 10 y el 11 de enero, con cientos de participantes de elite llegados de todo el país que buscan un desafío inmenso en la aventura.¹⁸

¹⁸ <http://eleco.com.ar/la-ciudad/que-buscan-los-turistas-en-tandil-y-que-encuentran/>

Cada año se organizan más carreras en Tandil, la Dirección de deportes realiza un gran aporte en materia de carreras, contribuyendo con el calendario Atlético deportivo para que Tandil tenga sus carreras durante todo el año y seguir sumando de otras ciudades que quieren correr en Tandil.

“TANDIL ES RUNNING” es una iniciativa que fue aceptada por la gente en el 2015 se instala en el mundo de las carreras y las caminatas. Tiene como punto de partida la ciudad de Tandil, buscando comunicarle a la ARGENTINA que TANDIL es cuna de RUNNING en su segunda versión.

La nota del periódico “Tandil Sports” menciona: “Es una propuesta para demostrar que en nuestra ciudad todos corremos, todos caminamos y por eso el 12 de Marzo del 2016 nos vamos a unir y sumar para mostrarle al Mundo que la ciudad con mayor calidad de vida y donde más se camina y corre es TANDIL.”¹⁹

Calendario deportivo

Todos los años, la municipalidad de Tandil realiza un calendario deportivo con actividades de todo tipo.²⁰

El hecho de que el turismo deportivo y de aventura sea una de las mayores tendencias en la ciudad, y atraigan a turistas todo el año y que no existan alojamientos perfectamente adaptados a sus necesidades, hace que el emprendimiento de un hotel deportivo en la zona, sea una opción altamente competitiva y los compradores tengan poco poder de negociación.

Volumen de compras

Es muy probable que los turistas deportivos, cada vez que visiten la ciudad de Tandil, sea para la realización de actividades físicas o para competir en alguna de las tantas maratones y competencias que se realizan en la zona, se hospeden en el hotel deportivo.

Además, el Ministerio de Turismo de Tandil, está trabajando fuertemente y ofreciendo promociones para que los turistas repitan el destino varias veces al año.

¹⁹ <http://www.tandilsports.com.ar/nota-tandil-es-running-2016-22448.htm>)

²⁰ Ver anexo 1

Fuentes de suministro alternativas

Los compradores no poseen alternativas con las mismas características que las que va a poseer el hotel en un futuro. En el caso de querer cambiar de alojamiento, deberán buscar una opción con cualidades similares o contratar los servicios de empresas que ofrecen turismo aventura o campamentos educativos.

Conclusión

Podemos decir entonces, que el poder de negociación de nuestros clientes es bajo ya que no existen empresas con las mismas características y servicios como la que se van a desarrollar en el emprendimiento, eso lleva a que la demanda tenga menos opciones de cambio en caso de no convenirle el precio de la tarifa o los servicios ofrecidos.

También se puede decir que es bajo debido a la cantidad de clientes potenciales del hotel, ya que está apuntado a un público muy concurrente en la ciudad de Tandil, como lo son los deportistas. Los mismos están dispersos y cada uno compra poca cantidad.

Este punto entonces, representa un aspecto positivo para el emprendimiento.

RIVALIDAD DE LA COMPETENCIA

Crecimiento de los mercados

El mercado hotelero se encuentra en constante crecimiento, El resultado de una encuesta publicada por el diario "La Nación" ²¹ reveló optimismo: un 75% del grupo de líderes y expertos de la industria consultados considera que estará "mejor" o "mucho mejor" hacia 2020. Aunque el punto de partida de cada segmento es distinto, ya que la hotelería es un negocio multitarget con un espectro variado de jugadores.

Esto genera motivación para los hoteleros en ampliar sus ofertas y diversificar la demanda, apuntando a nuevos mercados.

Tandil no se queda atrás, cada año hay más plazas hoteleras y opciones para los turistas.

²¹<http://www.lanacion.com.ar/1837305-el-negocio-hotelero-crece-en-la-argentina-pese-al-mal-momento>

El turismo deportivo es una nueva veta turística que repercute de manera positiva en el fortalecimiento del vínculo entre hombres y medio ambiente, y desde otro punto de vista, en la economía: ya que se abrió e impulso un nuevo mercado en todo el mundo.

Diferenciación de los productos

Los competidores del mercado de Tandil, son muy diversos. Ya se mencionaron la cantidad de opciones de establecimientos con sus diversas características, estilos, categorías y precios.

El hotel temático deportivo, es otra opción innovadora y con una ventaja competitiva grande a comparación del resto.

Tipo de competencia

El tipo de competencia es por servicios. Las distintas ofertas se diferencian por ofrecer todo tipo de servicios. Se encuentran ofertas que varían desde una estancia en el campo con animales, cabañas en las sierras, hoteles lujosos con spa y departamentos en el medio del centro de la ciudad.

Conclusión

La rivalidad entre los competidores es baja. Se puede observar que Tandil no posee ningún hotel con características idénticas a las del proyecto, ya que el mismo compite por diferenciación. Sin embargo se encuentran un Appart&Hotel que ofrece algunos servicios similares, por ejemplo, asesoramiento en la realización de actividades de aventura, gimnasio y pileta; y además, varios campamentos destinados a que la gente se conecte en forma directa con el medio natural y sociocultural de Tandil y puedan desenvolverse en dicho medio a través de los deportes en la naturaleza.

Entorno actual y proyectado

FACTORES POLÍTICOS

Gobierno actual

La Argentina en este momento cuenta con un gobierno de tipo democrático, para el cual adopta un modelo representativo, republicano y federal, que asumió en el mes de Enero del presente año. A pesar de una herencia económicamente complicada, el cambio de gobierno aporta expectativas positivas en la población.

Argentina y el exterior

El gobierno intenta recomponer las relaciones en el plano internacional con los países vecinos y con otros que no lo son, lo cual resulta una oportunidad para las empresas relacionadas al turismo, y por lo tanto para la creación del hotel. El código aduanero establece prohibiciones económicas con respecto al comercio exterior con la finalidad de proteger, promover actividades nacionales productivas de bienes o servicios.

Por otro lado, se vislumbra un trabajo interesante de parte del ministerio de turismo para lograr el interés en Argentina como destino.

Regulación Hotelera

Con respecto a la regulación del alojamiento turístico, Argentina posee una ausencia de facultad por parte del gobierno de la nación y al ser una actividad jurisdiccional, se encuentra regulada por normas locales, por lo que existen tantas reglamentaciones como provincias en el país. Es destacable la falta de homogeneidad e uniformidad de las normas, con un alto grado de dispersión que causan grandes brechas al momento de establecer parámetros de clasificación y de categorización, marcando una considerable diferencia entre establecimientos categorizados con la misma cantidad de estrellas o clasificados bajo la misma modalidad en diferentes jurisdicciones.

Resulta complejo conocer, a través de estándares internacionales, la calidad de los servicios ofrecidos.

Ley hotelera nacional

El turismo es una actividad declarada como de interés nacional y se ha creado una ley con el objetivo del fomento, desarrollo, regulación y promoción de esta actividad; se trata de la ley 25.997. La misma incorpora mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales; el resguardo de un desarrollo sostenible y sustentable de estos, la optimización de la calidad y la participación y concertación de los sectores públicos y privado de la actividad

Legislación del ambiente

En Argentina se creó "Ley General del Ambiente"²² con el fin de brindar presupuestos mínimos para la gestión del ambiente. La misma establece normas a seguir de protección y restauración del ambiente, y de conservación y aprovechamiento racional de los recursos naturales en el ámbito territorial del Estado Argentino.

Fue sancionada el 06 de noviembre de 2002 y promulgada el 27 de noviembre de 2002 y contiene normas del derecho civil en materia de responsabilidad por daños ambientales, de derecho procesal asentando las bases estructurales del ambiente y de derecho administrativo.

Los objetivos de esta legislación son, en resumen, asegurar la preservación, conservación, recuperación, mejoramiento de la calidad de los recursos ambientales, naturales y culturales, en la realización de las actividades de los seres humanos; promover el mejoramiento en la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones; y por último, promover el uso racional y sustentable de los recursos naturales

Para la provincia de buenos aires, rigen la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental de la Ciudad de Buenos Aires nº 123, sancionada el 10 de diciembre de 1998 y la Ley de Medio Ambiente de la Provincia de Buenos Aires nº 11723, sancionada el 09 de noviembre de 1995.

La primera surge con el fin de identificar e interpretar, así como a prevenir los efectos de corto, mediano y largo plazo que actividades, proyectos, programas o emprendimientos

²² <http://www2.medioambiente.gov.ar/mlegal/marco/ley25675.htm>

públicos o privados, pueden causar al ambiente. Y la segunda tiene por objeto la protección, conservación, mejoramiento y restauración de los recursos naturales y del ambiente en general en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, a fin de preservar la vida en su sentido más amplio; asegurando a las generaciones presentes y futuras la conservación de la calidad ambiental y la diversidad biológica.

Ordenanza en Tandil

Tandil posee la ordenanza municipal 8748²³, orientada a promover la ampliación y/o construcción de nuevos establecimientos destinados a brindar el servicio de alojamiento turístico en sus diversas modalidades (hotel, apart hotel, hostería, motel, hospedaje, cabañas, bungalows, etc.) en todo el territorio del Partido. La misma ofrece ciertos beneficios tributarios que tendrán gran influencia en el emprendimiento.

Algunos de estos beneficios son: La exención de algunos pagos como el de derechos de oficina, el de derecho de construcción y el de la tasa de habilitación comercial; una bonificación en la tasa de seguridad e higiene; incremento de la densidad y de otros factores relevantes a la hora de construir, como por ejemplo, el F.O.T y el F.O.S, que indican los metros cuadrados del suelo que se pueden utilizar en un terreno

Con respecto a la determinación de la categoría del establecimiento hotelero y demás efectos requeridos, se tomará como base la establecida por el "Reglamento de clasificación y categorización de los alojamientos turísticos de la provincia de Buenos Aires"

FACTORES SOCIOCULTURALES

Tendencia al deporte y la vida sana

En los últimos años, se ha notado una tendencia hacia los hábitos saludables. La vida saludable y la realización de actividades placenteras son el principal objetivo de los argentinos para este año y para los próximos. Se realizó un estudio a cargo de la licenciada Carolina Faccio, Directora de Cuentas de la consultora TrialPanel Argentina²⁴, en el cual se informa que "el 54% de los encuestados afirmo tener intención de comer más sano, el 31% de empezar una dieta, , el 25% se propone hacer más deporte, y el 15% quiere empezar a ir al gimnasio".

²³ <http://www.hcdtandil.gob.ar/legislacion/Ordenanza-7848.html>

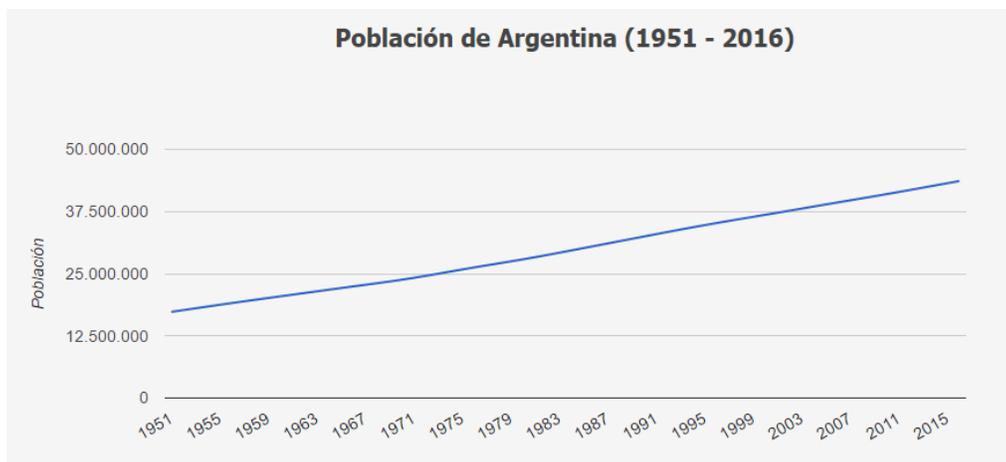
²⁴ <http://www.lanueva.com/sociedad/850422/vida-saludable--por-sobre-todo.html>

Las preocupaciones han estado vinculadas a lo estético, pero cada vez más se comprende la importancia del bienestar del cuerpo, lo que implica varias actividades físicas y alimenticias.

Por su parte, la nutricionista María Florencia Roa, indicó que “es general la intención de alimentarse correctamente o de hacer ejercicio y ello se ve reflejado, en la cantidad de personas que se suman a correr maratones, en la cantidad de dietéticas que se ven cada día en todos los barrios, o en el éxito de ferias de productos orgánicos”.

Demografía en Argentina

43 960 186	Población actual
21 504 366	Población masculina actual (48.9%)
22 455 819	Población femenina actual (51.1%)
539 287	Nacimientos este año
1 485	Nacimientos hoy
229 696	Muertes este año
633	Muertes hoy
4 237	La migración neta este año
12	La migración neta hoy
313 828	Crecimiento poblacional este año
864	Crecimiento poblacional hoy



Fuente: <http://countrymeters.info/es/Argentina>

La población en la Ciudad de Buenos Aires posee una participación del 38,8 del total del país. Es la provincia que registra mayor número de pobladores, lo cual resulta un aspecto positivo al ser de donde proviene la mayor cantidad de turistas de Tandil.

Según un informe elaborado por el Instituto de Ciencias Sociales de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE)²⁵, basado en datos del INDEC, la fecundidad en la Argentina cayó en forma abrupta en los últimos años y se encuentra por debajo del nivel de reposición, estimado en 2,11 hijos por mujer, con riesgo de envejecimiento poblacional. Se sostiene que "las mujeres de sectores medios, más educadas y laboralmente activas, encuentran dificultades para conciliar vida familiar y laboral en un contexto de insuficientes servicios de cuidado infantil de calidad, sean públicos o privados". Se indica que "la maternidad tardía lleva a su vez una mayor carga para las mujeres, que deben cuidar a sus hijos y a sus padres ancianos. En períodos con maternidad más temprana, los padres ayudaban a sus hijos en el cuidado familiar, lo que facilitaba tener familias más numerosas". La tasa de mortalidad se ha reducido considerablemente debido a las mejoras tecnológicas e innovaciones del país.

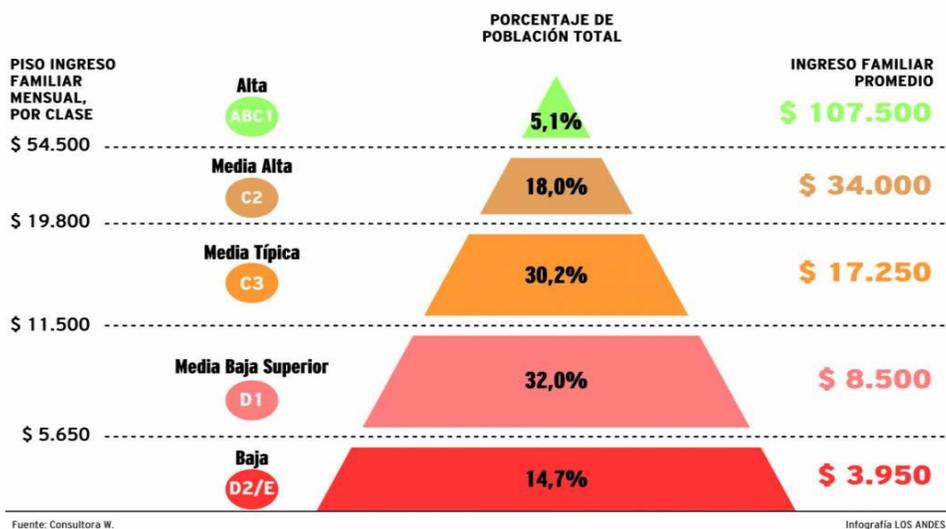
²⁵ <http://www.diariouno.com.ar/pais/la-tasa-fecundidad-la-argentina-cayo-forma-abrupta-los-ultimos-anos-20151028-n27543.html>

Socio-Demografía		
Población [+]	2014	42.980.026
Densidad [+]	2014	15
IDH [+]	2014	0,836
Ranking Paz Global [+]	2016	67°
Ranking de la Brecha de Género [+]	2015	35°
Ranking [+]	2015	31°
Tasa Natalidad [+]	2014	17,54‰
Índice de Fecund. [+]	2014	2,32
Tasa mortalidad [+]	2014	7,57‰
Esperanza de vida [+]	2014	76,16
Número de Homicidios [+]	2014	3.269
Homicidios por 100.000 [+]	2014	7,6

Fuente: <http://www.datosmacro.com/paises/argentina>

Clases sociales

LA PIRÁMIDE SOCIAL ARGENTINA



Fuente: <http://www.losandes.com.ar/article/mediciones-categorias-y-quienes-son-clase-media>

Según reconocidos especialistas, hace cuatro años que la clase media no crece, desde 2011 hasta ahora, se observa un claro estancamiento. Si se compara el porcentaje de argentinos que se ubicaban dentro de este segmento once años atrás con el escenario actual, se

advierde que se produjo un incremento del 10%. No obstante, de 2010 a esta parte la clase media creció apenas un 1,5%.

De acuerdo con el último informe publicado por W Consultora²⁶, 5 de cada 10 argentinos forman parte del segmento de clase media, a pesar de que la sensación de pertenencia a este estrato es mucho más alta, algunos informes dicen que el 80% de la gente siente, por distintos motivos, que pertenece a la clase media.

La explicación a este fenómeno está vinculada con la dura batalla entre los incrementos de precios y los salarios que se desató en los últimos años. "Los sueldos vienen peleando mano a mano con la inflación."

Aspectos socioculturales en Tandil

Según el censo de 2001, Tandil cuenta con 108.109 habitantes. (INDEC, 2001), distribuidos en la cabecera y 7 centros rurales.

Si se excluye GBA y el Gran La Plata, Tandil es el cuarto distrito demográfico de la provincia después de General Pueyrredon, Bahía Blanca y San Nicolás.

Los centros rurales del partido nacieron a partir de la instalación de estaciones de ferrocarril, en torno a las cuales se fueron formando poblados de diversa magnitud

Distribución de la población en el partido de Tandil: Más del 90% de la población se concentra en la ciudad, y se halla en constante expansión. Vely y Gardey se destacan como centros rurales, pero no llegan a ser considerados ciudades debido a su población escasa.

Datos de la ciudad de Tandil

Composición etárea de la población de Tandil

Grupos de Edad	Porcentaje
0 – 14	24,1
15 - 64	63,1
65 y más	12,9

Fuente: Dirección Provincial de Estadísticas, del Censo 2001

²⁶ <http://www.losandes.com.ar/article/mediciones-categorias-y-quienes-son-clase-media>

Tasa de escolarización en el partido de Tandil

Tasa neta de Escolarización	Porcentaje
EGB	95,2
Polimodal	60,1
Terciario y Universitario	25,3
Tasa de analfabetismo	0,9

Fuente: DPE - INDEC Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001
Elaboración: Dirección Provincial de Estadística

Distribución de la población en el partido de Tandil

Centro de población	Población estimada al año 2001	% respecto de la población total
Tandil	100.000	93,3
Vela	1.600	1,5
Gardey	440	0,4
Azucena	190	0,2
De la Canal	190	0,2
Fulton	100	0,1
Iraola	100	0,1
Rural	4.500	4,2

Fuente: Plan de Desarrollo Territorial

Comportamiento del turista Argentino

Un estudio realizado por el Ministerio de turismo de la argentina acerca del perfil de los turistas Argentinos (con la creación del Plan de Marketing ConectAr)²⁷, revela que nueve de cada diez viajes de los argentinos es dentro del país y que el turismo interno creció del año 2006 hasta el año 2013 un 48%, al incrementarse 10 millones dichos viajes

²⁷ http://www.hosteltur.lat/132500_comportamiento-perfil-turista-argentino.html

En términos generales señalan que se han incrementado en un 70% los viajes por esparcimiento, recreación y placer, comparado con 2006; y que se han extendido las estadías en alojamientos pagos.

Según los datos del Plan conectAR, el turista argentino que viaja dentro del país lo hace principalmente por placer (61%) y suele tomar vacaciones en familia de tres o cuatro integrantes (42%). La estadía media es de 5,6 noches y el 42% se hospeda en casa de familiares o amigos.

Eligen como transporte el auto propio (66%) y el ómnibus (28%) y por día gastan en promedio 165 pesos (US\$ 20).

El 96% de los turistas no contrata paquetes y el 62,3% elige internet para buscar información sobre el destino, mientras que 16,7% recurre al comentario de otras personas, 4,5% recurre a oficinas de informes y apenas 3,8% visita una agencia para consultar.

El Plan conectAR tiene como objetivo para el 2020 consolidar Argentina como el destino preferido por los residentes, "a partir del disfrute de experiencias memorables".

El turista argentino desarrolló en los últimos años un nuevo perfil que se encuentra en busca de escapadas cortas pero con mayor frecuencia. Con el fin de conocer nuevos destinos y formas de viajar los argentinos aprovechan los fines de semana largos para romper con su rutina y visitar destinos del país cada vez más diversos: rutas gastronómicas, del vino, fiestas locales y religiosas, entre otras opciones, todas válidas a la hora de sumar nuevas experiencias.

Esta actitud que toma el turista Argentino se debe en gran parte a los cambios en los estilos de vida, la mayor presión cotidiana y el estrés en vida laboral, que generaron que las vacaciones de una vez al año no fueran suficientes.

En la Argentina se da el caso de que a pesar de los vaivenes económicos, las plazas turísticas siempre poseen un porcentaje de ocupación elevado. Nuestra idiosincrasia genera una visión sobre las escapadas turísticas como un punto de reflexión para encarar los problemas y crisis laborales. La inestabilidad no le priva a los alojamientos turísticos la posibilidad de ocupar sus plazas.

Nuevas inversiones

El presidente Macri anunció el ingreso al país de nuevas inversiones para 2016, principalmente en los sectores agropecuario y de energías alternativas y renovables, se realizara una inversión de más de 20.000 millones de dólares. La próxima cosecha agrícola requerirá de 15.000 millones de dólares en tanto se imputarán entre 3.000 y 4.000 millones de dólares a energías renovables además de hidrocarburos no convencionales. Lo más importante es salir del default y volver al mercado financiero, los desafíos que se deben enfrentar son enormes para esta gestión. El principal de ellos es reducir desequilibrios macroeconómicos.²⁸

La economía Argentina

En 2017 la economía Argentina se recuperará y crecerá un 2,8% respecto de este año, según la última proyección del Fondo Monetario Internacional (FMI), que además prevé una desaceleración de la inflación.²⁹

El Fondo consideró que "los esfuerzos en marcha por corregir los desequilibrios macroeconómicos y las distorsiones microeconómicas en la Argentina han mejorado las perspectivas de crecimiento a mediano plazo, pero el ajuste probablemente genere una recesión suave en 2016".

La jefa de la División de Estudios Económicos del organismo, opina que la mejora en la perspectiva de crecimiento de la Argentina se debe a las reformas implementadas por el gobierno de Mauricio Macri. Además, consideró que han mejorado la confianza y la capacidad productiva de la economía en el tiempo, y se espera que el crecimiento vuelva estar cerca del 3 por ciento en 2017.

²⁸ <http://www.perfil.com/politica/economia-argentina-recesion-o-crecimiento-0509-0010.phtml>

²⁹ <http://www.lanacion.com.ar/1888568-la-economia-argentina-se-recuperara-y-crecera-un-28-en-2017-segun-el-fmi>

El organismo multilateral estimó además que el desempleo subirá este año al 7,8%, para luego caer el año entrante al 7,4 por ciento, y que la inflación para 2017 será del 20 por ciento, por debajo de la esperada por el Gobierno para este año.

Inflación más estable no grandes costos y la gente tiene más capacidad de gasto.

La gente trae más plata al país y por eso invierte, como hay que declarar todo. Puede ser negativo o positivo, más inversionistas

PROYECCIONES DEL FMI				
PAÍS	PBI		INFLACIÓN	
	2016	2017	2016	2017
Estados Unidos	2.4%	2.5%	0.8%	2.2%
Argentina	-1%	2.8%	25%	20%
Bolivia	3.8%	3.5%	5%	5%
Brasil	-3.8%	0%	7.1%	6.0%
Chile	1.5%	2.1%	3.5%	3%
Colombia	2.5%	3.0%	5.3%	3.3%
Paraguay	2.9%	3.2%	4.5%	4.5%
Perú	3.7%	4.1%	3.4%	2.5%
Uruguay	1.4%	2.8%	9.1%	8.1%
Venezuela	-8%	-4.5%	720%	2200%

Datos: FMI
Elaborado por [Ámbito.com](http://Ambito.com)

12-09-2016 17:49:39	
\$620 429 263 665	Producto Interno Bruto (PIB) este año (de paridad de poder adquisitivo)
\$14 113	PIB este año per cápita (annual \$20 288)
\$1 802 058 186	PIB hoy
\$41	PIB hoy per cápita
\$380 922 669 615	Deuda pública (Deuda soberana)
\$8 665	Deuda pública per cápita
\$-2 746 025 865	Deuda pública este año
\$0.95763	Deuda pública hoy

Fuente <http://www.ambito.com/836941-fmi-preve-ingreso-de-capitales-y-aceleracion-del-crecimiento-en-la-argentina>

Aumento de servicios

Un artículo periodístico publicado en la página del diario La Nación³⁰: menciona algunos datos importantes acerca de los aumentos en los servicios públicos:

El gobierno de Mauricio Macri trajo una fuerte suba simultánea que duplica y hasta cuadruplica las tarifas de servicios públicos transporte, agua, gas y electricidad. Apunta básicamente a achicar la abultada cuenta de subsidios que presiona sobre el déficit fiscal.

El Gobierno optó por abandonar el maquillaje kirchnerista (ocultar el abaratamiento artificial de tarifas con subsidios indiscriminados e insostenibles) y reemplazarlo por cirugía selectiva. Pero no logró evitar problemas de coordinación, comunicación y oportunidad.

El gran problema es que los aumentos acentúan el deterioro del salario real de los últimos meses, especialmente en los trabajadores de ingresos medios para abajo por más que no paguen Ganancias. Como los servicios públicos no son de uso optativo, cada aumento equivale en la práctica a pagar otro impuesto en detrimento del consumo de otros bienes. Es cierto que la "tarifa social" cubre parcialmente a los sectores más vulnerables (jubilados con haber mínimo, beneficiarios de la AUH, empleados domésticos, etcétera), sobre todo ahora que la pobreza se ubica en 34,5% según la UCA. Y que, en pesos, los aumentos promedio en cada servicio pueden significar gastos extras de \$ 200 a \$ 300 mensuales, equivalentes a una compra mínima en supermercados. El problema es que todo suma: estos precios ya sufrieron subas y deben pagarse con los sueldos de 2015.

Por otro lado, la suba del gas natural recaerá ahora sobre los mayores consumos invernales, con lo cual será más difícil alcanzar el ahorro mínimo de 15% para reducir el impacto de las nuevas tarifas (de 50 a 20%, según las categorías), por más que el pago de facturas pase a ser mensual (con lectura bimestral de medidores) como ya ocurre con la electricidad. Como contrapartida se simplifica el cuadro tarifario en tres categorías y se elimina el cargo por gas importado vigente desde 2008. En el GNC, el precio promedio para las estaciones de servicio pasará de \$ 1,00 a 3,20 por metro cúbico (220% más).

En lo inmediato, el impacto de la suba de tarifas agregará, por única vez, no menos de 2 puntos a la inflación de abril y en los meses siguientes es previsible un traslado parcial a precios. Para contrarrestarlo, el gobierno de Macri se dispone a apurar la devolución del IVA (10,5%) en las compras de productos de la canasta alimentaria que realicen los sectores más vulnerables y un régimen de promoción del primer empleo, con reducción de

³⁰ <http://www.lanacion.com.ar/1885400-el-tarifazo-tan-temido>

costos laborales. Aun así, el efecto sobre paritarias del sector privado y público, así como su repercusión sobre el déficit fiscal, se mantiene con final abierto.

Esto afectará en gran medida al hotel, ya que los servicios públicos son esenciales y utilizados constantemente por el hotel.

Aumentos en la construcción

La inflación en los costos ha incluido también al rubro de la construcción, los costos de los materiales y el valor del trabajo de los profesionales a cargo, se incrementaron notablemente durante el último año. El hierro, los ladrillos y la arena son un claro ejemplo de esto, incrementando entre un 70% y un 100%.

En cambio, en la página oficial del Colegio de Arquitectos de la provincia de Entre Ríos, informan que el costo del metro cuadrado construido en enero de 2015, para la vivienda urbana se ubica en 6403,30 pesos, mientras que el precio se estimó en 9684,99 pesos por metro cuadrado.

“El cálculo del costo, incluye montos de materiales, mano de obra y equipo, representando lo que se denomina el “gasto directo de la obra o de un trabajo”. En tanto, el precio se obtiene a partir del costo o gasto directo, al que se agregan conceptos representativos del gasto indirecto (gastos generales, financieros, impositivos)”, explican desde el Colegio.

En tanto, en enero de 2016, el costo del metro cuadrado se ubicó en 8702,83 pesos, mientras que el precio se estimó en 13163,03 pesos por metro cuadrado.

Finalmente, la última medición que publica el ente, fija que el costo del metro cuadrado, pertenece a julio de este año y se ubica en 10080,35 pesos. En tanto, se estimó en 15246,54 pesos el metro cuadrado.

Desde la Unión Obrera de la Construcción Argentina, advirtieron que en la dese Gualeguaychú el índice de desempleo oscila entre el 40 y el 50%.³¹

³¹ <http://www.eldiaonline.com/los-precios-la-construccion-treparon-70-100-ultimo-ano/>

Desempleo

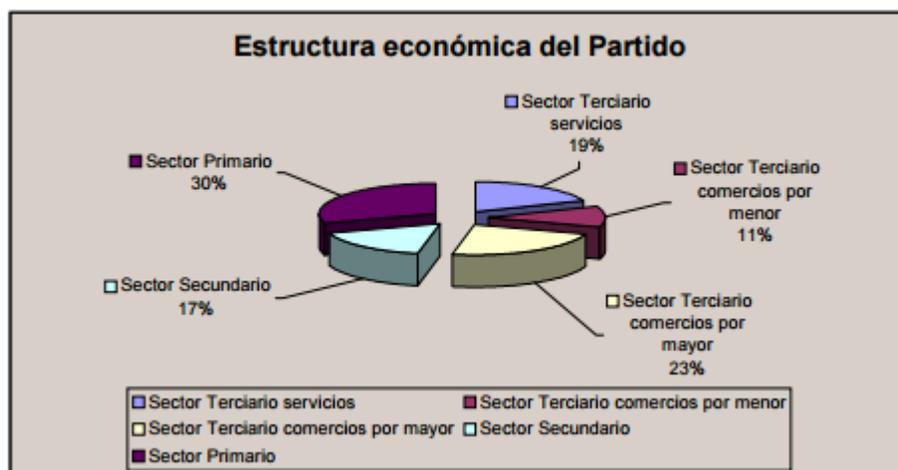
La tasa de desocupación actual es de 9,3%, habiendo aumentado con respecto al año 2015 donde era del 5,9% de la población económicamente activa. Según datos oficiales las cifras más altas de desempleo corresponden a Gran Rosario (11,7%); Mar del Plata (11,6%); Gran Córdoba (11,5%); partidos del GBA (11,2%); Río Cuarto (10,5%).³²

Economía en Tandil

El partido de Tandil representa una economía diversificada. Con una tradición en la explotación agroganadera que se remonta a los orígenes de las estancias, a lo que luego se le sumó la explotación de la piedra y la actividad industrial en diversas ramas, se ha ido posicionando en el mercado nacional e internacional, y mantiene su producción más allá de los vaivenes de la economía.

Alrededor del 85% de las unidades económicas del partido son consideradas PyMES, y funcionan con un número de empleados menor a 5.³³

Gráfico N° 2: Estructura económica del Partido de Tandil



Fuente: Plan de Desarrollo Territorial. Diagnóstico

³² <http://www.infobae.com/economia/2016/08/23/el-desempleo-subio-a-93-en-el-segundo-trimestre-de-2016/>

³³ http://nulan.mdp.edu.ar/1375/1/valdez_me.pdf

- ❖ Sector primario: conformado por la explotación agrícola-ganadera (79%) y minera (21%)
- ❖ Sector secundario: producción manufacturera
- ❖ Sector terciario: conformado por la actividad comercial (27,08%) y los servicios (50,57%)

Tasa de interés

El Banco Central (BCRA) toma una serie de medidas destinadas a "estimular el ahorro" en moneda nacional consistentes en fijar una tasa mínima para los plazos fijos en pesos.

La tasa nacional anual es del 22%. Es una tasa relativamente alta, esto hará que la población tome más decisiones con respecto a la realización de un plazo fijo, en vez de invertir el dinero.

FACTORES TECNOLÓGICOS

El turismo y la era digital

En un mundo globalizado y sumamente comunicado como lo es hoy, el turismo y la tecnología van de la mano; como disciplina social y económica, debe adaptarse a los cambios y tendencias que el nuevo mundo reclama. Quizá, sea el turismo uno de los sectores en el cual las redes sociales generan un mayor impacto.

La principal característica de internet es la interactividad, los usuarios pueden compartir, crear, informar y comunicarse con cualquier otro usuario en cualquier parte del mundo. El hecho de que los turistas utilicen internet para realizar consultas, buscar información sobre destinos, generar reservas y observar publicidades, convierten a las redes sociales en una pieza fundamental en toda empresa.

La tecnología móvil juega un papel protagonista en todas las etapas del proceso de compra de servicios turísticos, por lo tanto existe la necesidad por parte de la empresa de adaptar las soluciones tecnológicas de la empresa a este dispositivo. El diario "La Nación" publicó un informe acerca del avance tecnológico que informaba que:

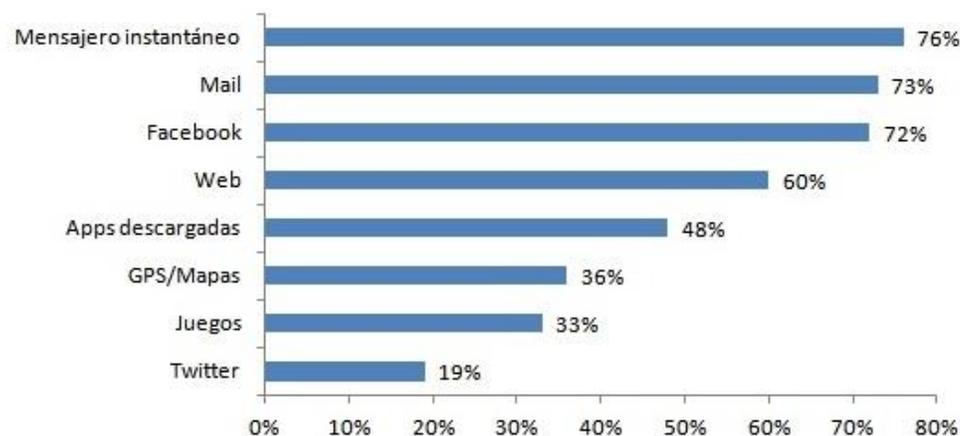
“Las reservas a través de celular se han consolidado, con un valor de 96.000 millones de dólares en 2014, lo que se incluye en un total de 1,1 billones de llegadas a destinos de vacaciones, un 4,3 % más que el año anterior”³⁴

Otro cambio que se puede observar es la “eliminación” o reducción del papel. Hoy en día, se realiza una gestión integral de manera “digital” en todos los procesos administrativos del hotel, lo que genera una mejora en la productividad y aumento en la eficacia del mismo.

Se han creado diversas herramientas en plataformas tecnológicas para fidelización del cliente, creación de páginas web, desarrollo de Software de sistemas globales de reserva, y aplicaciones que facilitan la creación, comercialización y distribución de los productos turísticos

Cada vez más, aumenta la demanda de trabajadores con habilidades tecnológicas en los destinos hoteleros; se busca personal que pueda obtener, manejar y asimilar información que les sea útil para la toma de decisiones.

Uso de Internet desde el celular



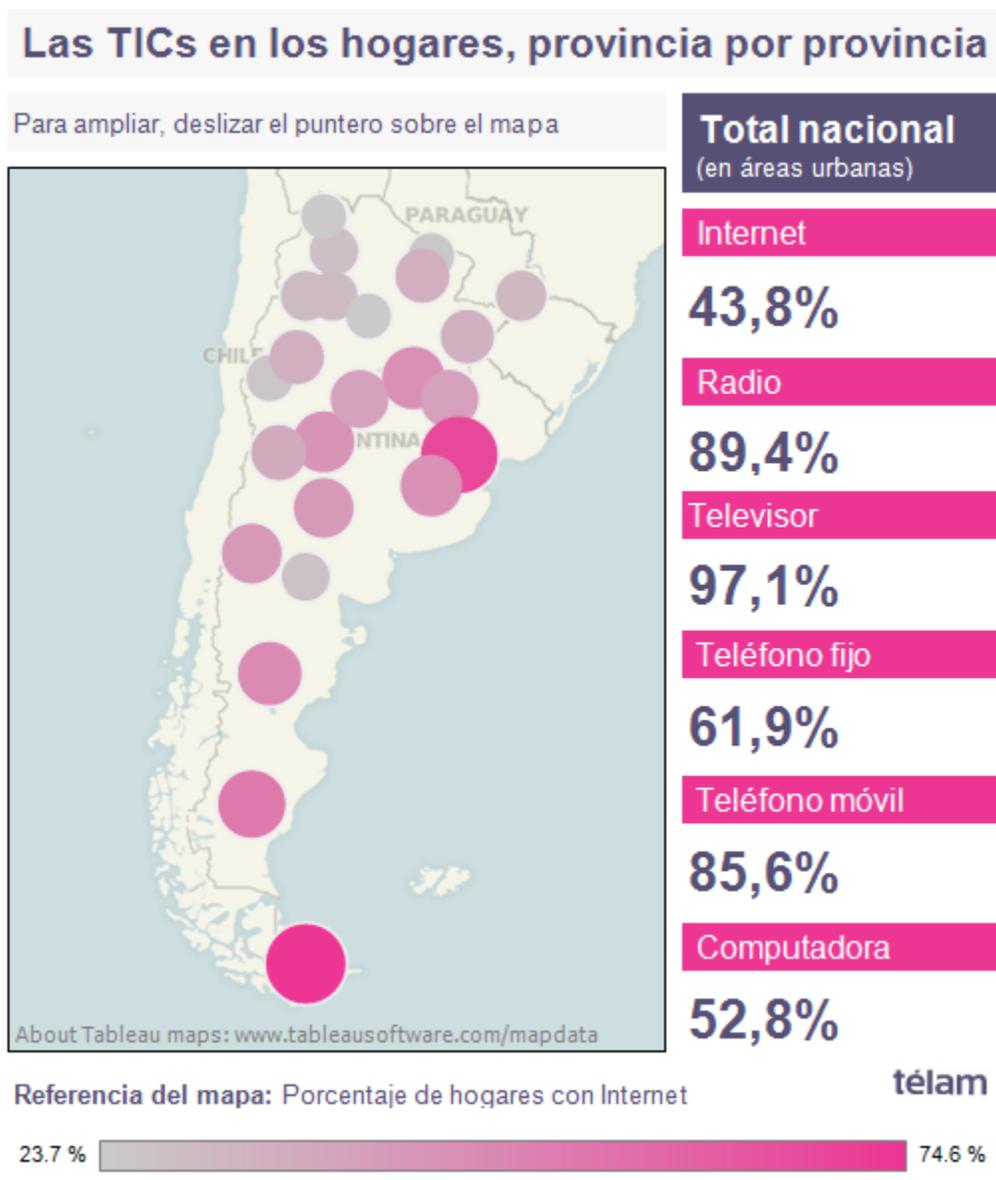
Fuente: Carriery Asoc.

Fuente: <http://blog.enlacepymes.com/como-se-utiliza-internet-movil-en-la-argentina/>

³⁴ <http://lanacionweb.com/tecnologia/avances-tecnologicos-que-revolucionan-el-turismo/>

El 63% de los 22 millones de usuarios de Internet argentinos se conectan desde su móvil, lo que equivale a casi 14 millones de personas.

Como dato adicional pero no menos importante, ya es la principal forma de conexión para el 12% de los usuarios argentinos de la red.



Fuente: <http://nuevotiempo.info/el-mapa-de-las-tics-en-argentina/>

Energía

En los últimos años, se ha prestado mayor atención al cuidado del medio ambiente, y se han creado diversos mecanismos para el ahorro de energía.

La utilización de energía renovable resulta factible económica y técnicamente para el sector turístico. Calefacción de la pileta y obtención de agua caliente sanitaria se pueden hacer mediante paneles solares.

Son algunas innovaciones que el hotel puede implementar para el ahorro de costos y cuidado del medio ambiente.

Argentina no tiene un gran desarrollo con respecto a las energías sustentables, pero para el emprendimiento se pueden utilizar sistema de calefacción de la pileta y obtención de agua caliente sanitaria mediante paneles solares, lo que contribuye a la reducción de costo.

Infraestructura

Un factor que se señala como negativo es el congestionamiento de las rutas en los regresos al hogar en la jornada de cierre de los fines de semana largos y vacaciones. Desde el año 2003, el Gobierno Nacional ha implementado programas para la reconstrucción, y ampliación, de la red vial nacional, no obstante lo cual, y debido al incremento en el flujo del transporte –tanto de tipo particular como privado-, se percibe una saturación de los caminos que afecta a la fluidez de la circulación vehicular.

Otro dato interesante, es que el actual gobierno de Mauricio Macri, anunció que se realizarán más de 550 obras para los años próximos, incluyendo la construcción de autopistas, reparación de rutas, infraestructura escolar, ferrocarriles y cuencas hídricas. Entre estas obras, se programó la construcción autopista para un tramo de 492 Km de la ruta nacional 3, la cual es transitada a menudo para llegar a la ciudad de Tandil.³⁵

Infraestructura en Tandil

Tandil es una ciudad que se ha crecido turísticamente a lo largo de los años y actualmente cuenta con una infraestructura de actividades al aire libre muy desarrollada. Existen lugares para realizar senderismo, running, cabalgatas, trekking, mountain bike, canotaje, wind surf, parapente, escalada, tirolesa y canchas de futbol, golf, tenis, basquet, hockey, entre otros.

³⁵<http://www.argentina.tur.ar/frontend/documents/ad1f8890c2ConectAR%20Plan%20de%20Marketing%20de%20Turismo%20Interno.pdf>

Matriz FODA

Fortalezas

- ❖ Voluntad de integración entre sectores público y privado y decisión para definir la planificación turística en conjunto
- ❖ Actividades promocionales por parte del Ministerio de turismo de la ciudad de Tandil
- ❖ Gran estructura de costos que hace más difícil la entrada de nuevos competidores
- ❖ Producción agroalimentaria en Tandil
- ❖ Cercanía de proveedores
- ❖ Gran afluencia de turistas en Tandil
- ❖ No hay estacionalidad, turismo todo el año
- ❖ Amplia oferta de actividades deportivas y de aventura en Tandil
- ❖ Calendario deportivo
- ❖ Baja rivalidad entre competidores

Debilidades

- ❖ Escasez de actividades recreativas para días de lluvia
- ❖ Diversidad de opciones, categorías y estilos de alojamiento como productos sustitutos
- ❖ Crecimiento de la oferta informal de servicios (competencia desleal para los prestadores registrados)
- ❖ Escasez de recursos humanos capacitados en turismo, administración o prestación de servicios relacionados al turismo

Oportunidades

- ❖ Recomposición de relaciones del país en el plano internacional
- ❖ Beneficios de la ordenanza municipal de Tandil
- ❖ Tendencia de la sociedad al deporte y a la vida sana
- ❖ Crecimiento de la población en Buenos Aires
- ❖ Incremento del turismo interno
- ❖ Nuevo perfil del turista que busca escapadas cortas y más frecuentes
- ❖ Nuevas inversiones en energía
- ❖ Crecimiento del 2,8% de la economía Argentina para 2017
- ❖ Aumento de la confianza y capacidad productiva de la población
- ❖ Estabilidad de la inflación
- ❖ Interactividad y tecnología móvil
- ❖ Nuevas formas de energía renovable
- ❖ Construcción de autopista en la ruta nacional 3
- ❖ Infraestructura desarrollada en Tandil

Amenazas

- ❖ Falta de homogeneidad en la regulación hotelera de los municipios
- ❖ Altas tasas de interés
- ❖ Grandes aumentos en los servicios públicos: transporte, agua, gas y electricidad
- ❖ Aumentos de entre 70 y 100% de los materiales y la mano de obra en la construcción
- ❖ Congestionamiento en las rutas
- ❖ Falta de señalización en accesos y ciudad.

Comprensión del mercado potencial

Qué	Se compra	Servicio de alojamiento, de infraestructura especializada, de alimentación saludable y de servicios especiales para deportistas
Quién	Compra	Deportistas de entre 20 y 55 años, de la provincia de Buenos Aires, de clase social ABC1 y C2
Cuándo	Se compra	Cualquier fin de semana del año, específicamente en vacaciones y los fines de semana que se realicen eventos deportivos
Cuánto	Se compra	Los turistas visitarán el hotel, aproximadamente 3 veces al año y 2 días promedio
Cómo	Se compra	Se realizará la compra realizando una reserva anticipada con un depósito bancario o tarjeta de crédito o débito
Dónde	Se compra	Mediante las páginas web de la empresa e intermediarias o llamadas telefónicas al hotel
Por qué	Se compra	Por qué buscan un lugar para alojarse y disfrutar mientras realizan actividades deportivas
Para qué	Se compra	Para tener un asesoramiento en deporte, participar en maratones y competencias, alimentarse saludablemente y poder relajarse

Tamaño del mercado potencial

Cuantificación del segmento

Número total de habitantes en Argentina: 43.960.183

Porcentaje de habitantes entre 20 y 55 años: 40,9%

Porcentaje de habitantes de NSE ABC1, C2: 23,1%

Porcentaje de habitantes que practican actividad deportiva: 49,9%

Porcentaje de habitantes en Buenos Aires: 38,8%

$43.960.183 \times 0,409 \times 0,231 \times 0,499 \times 0,388 = \mathbf{804.132}$

804.132: 2 (personas promedio por habitación)= 402.066 habitaciones potenciales.

Precios promedio por noche: Promedio temporada alta (semana con evento y vacaciones) y temporada baja.

- ❖ Doble twin: \$2.115
- ❖ Doble superior: \$2.820
- ❖ Triple superior: \$3.525
- ❖ Suite: \$4.112

Tarifa promedio= \$3.143

La distribución de la demanda en Tandil es la siguiente:

- ❖ **Un 31% en verano**= 402.066 (Hab. Potenciales) x 31% = 124.641 x \$3.143 (tarifa promedio)= \$391.746.663 (Precio del mercado)
- ❖ **Un 19% en Semana Santa, fines de semana largos y con eventos deportivos**= 402.066 x 19% = 76.393 x \$3.143 = \$240.103.199
- ❖ **Un 24% en vacaciones de invierno**= 402.066 x 24%= 96.496 x \$3.143 = \$303.286.928
- ❖ **Un 26% en fines de semana regulares**= 402.066 x 26% = 104.539 x \$3.143 = \$328.566.077

Precio total de la demanda potencial: \$1.263.702.867

Particularidades del mercado

Según un estudio llamado "Recursos turísticos regionales del Municipio de Tandil"³⁶, se pueden detectar los siguientes datos que marcan las particularidades de la demanda en la ciudad:

Motivación de los turistas:

Tandil se caracterizaba hace un tiempo, por ser un destino de turismo tradicional, donde los turistas viajaban en busca del descanso, paseo y la recreación pasiva, buscando modalidades de alojamiento y gastronomía tradicionales.

En los últimos años, la ciudad ha desarrollado nuevos productos vinculados principalmente al contacto con la naturaleza y a la organización de eventos, sumando una variada oferta cultural y, sobre todo, deportiva. De esta manera han logrado captar a un segmento de mercado más activo y motivado por la realización de actividades físicas y recreativas.

Organización del viaje y transporte:

Cerca del 90% de los turistas realizan su viaje de forma particular, trasladándose en su mayoría en automóvil, constituyendo el ómnibus la segunda opción, cercana del 20%

Procedencia:

Se puede afirmar, que más del 80% de la demanda procede de Capital y GBA; le siguen en importancia visitantes del resto de la provincia y del resto del país. Cabe destacar que Tandil recibe recurrentes visitas de las localidades vecinas, especialmente en feriados y fines de semana.

El porcentaje de extranjeros es mínimo, en su mayoría corresponden a europeos y norteamericanos.

Estadía:

La estadía promedio es de 3 noches, aunque existen algunas distinciones según las temporadas. En Semana Santa generalmente se extiende a 4 noches, y en las vacaciones de verano e invierno, se registran estadías más largas.

³⁶ http://nulan.mdp.edu.ar/1375/1/valdez_me.pdf

Edad y composición del grupo:

Durante todo el año, prevalece el turismo familiar y de parejas, en grupos de 3,2 integrantes promedio. La estructura etaria de los visitantes es amplia, con mayoría de población joven-adulta (26 a 45 años). Esto indica la presencia de una demanda predispuesta para las actividades en forma activa, lo cual posibilita una diversificación de los productos ofrecidos.

Ocupación:

El mayor porcentaje de los encuestados (37%) se desempeña como empleado, un 25% es profesional independiente y un 15% corresponde a la categoría comerciante.

La demanda actual de Tandil, muestra un alto nivel de instrucción, correspondiendo más del 40% a personas con grado universitario completo, el 12% universitario incompleto y un 16% de un nivel terciario

Recurrencia de la visita:

El 44% de los turistas de Tandil, han visitado la localidad anteriormente y en promedio reiteran la visita hasta 5 veces.

Información:

Las principales fuentes de información para el turista, las constituyen Internet y las referencias/recomendaciones de familiares y amigos. Los medios de comunicación ocupan el tercer lugar y cerca de la mitad de los turistas ya conocía el destino por visitas anteriores. Sin embargo, lo más común es que los visitantes se informen por varios medios, es decir, que luego de haber visto una nota o publicidad o de haber recabado recomendaciones, profundice su información a través de internet o la Dirección de Turismo

Estacionalidad:

Tandil no es dependiente de la estacionalidad. Al corresponder en gran medida con personas en edad activa y grupos familiares, se puede afirmar que los periodos de alta se concentran en las vacaciones, fines de semana largos y los fines de semana en donde se realizan eventos de diversa índole, como deportivos o culturales.

Distribución geográfica

Área a servir por la empresa:

Como se mencionó anteriormente, el mercado potencial se encuentra en Capital y Gran Buenos Aires, de donde provienen el 80% de la demanda de Tandil y donde se encuentra gran parte de los deportistas y grupos deportivos del país.

Con respecto a los proveedores, se pueden observar uno o dos proveedores para cada rubro en la ciudad de Tandil. Sin embargo, hay gran variedad de proveedores en zonas cercanas, como por ejemplo, Mar del Plata, Bahía Blanca y Azul, lo que representa un abanico más amplio de opciones alternativas.

Se proyecta una gran demanda y distribuida a lo largo de todo el año para el hotel, esto se debe a las condiciones particulares de Tandil y la gran afluencia de turistas deportivos al mismo, esto hará que el hotel genere un volumen de compras elevados a los proveedores, representando un cliente importante para ellos y un gran poder de negociación con los mismos.

Se eligió esta área debido a la cercanía de la ciudad con Buenos Aires, y la ubicación estratégica ya que se encuentra en el centro

Segmentación del mercado

Segmentación		
Geografica	País	Argentina
	Provincia	Buenos Aires/ Capital y Gran Buenos Aires
Demográfica	Genero	Hombres y Mujeres
	Edad	Entre 20 y 55 años
	Grupo familiar	Solteros y parejas
	Ingresos	Superiores a \$15.000 mensuales
	Ocupación	Empleadores- Empleados- Independientes- Estudiantes
	Etapa de vida	Adultos jóvenes y adultos
Psicográfica	Estilo de vida	Practican habitualmente actividades físicas, asisten a gimnasios y centros de deporte, cuidan su figura, duermen bien, se alimentan saludablemente y participan de maratones
	Personalidad	Saludables, activos, perseverantes, interactivos, confiados, optimistas, energéticos, con valentía, esfuerzo y dedicación
	Clase social	Media alta- Alta (ABC1-C2)
Comportamental	Ocasión de uso	En fechas que se realicen actividades competitivas y cualquier fin de semana del año
	Beneficios buscados	Compartir actividades deportivas, obtener asesoramiento, alimentarse saludablemente y relajarse luego de realizar actividades físicas
	Fidelidad	Alta- Las personas oriundas al deporte buscarán siempre los beneficios ofrecidos por el hotel
	Estatus del usuario	Usuario potencial

- Mercado potencial: hombres y mujeres de Argentina con interés en consumir el producto.
- Mercado disponible: personas de entre 20 a 55 años, de clase social ABC1 C2, con acceso al hotel
- Mercado calificado: cualquier persona del mercado disponible que realice actividades deportivas.
- Mercado meta: mercado disponible calificado, que cumplan las características demográficas, culturales, psicográficas y de conducta del segmento.
- Mercado real: aún no existe.

Canales de distribución

Entre las características diferenciales de los servicios turísticos, se puede destacar la "caducidad", resulta imposible la formación de stock; además, es imprescindible que para que el servicio turístico se lleve a cabo, contemos con la presencia del turista en la zona receptiva debido a la "Inseparabilidad" del consumo con la producción (Servucción). Esto genera que, a diferencia con la distribución entre los bienes de consumo, el desplazamiento no lo realice el servicio sino el consumidor o turista.

Se establecerán distintos canales de distribución con el fin de establecer los vínculos de unión pertinentes entre el hotel y sus demandantes, y con la óptica de favorecer el acto de compraventa final

Canales directos

- ❖ PROPIO ESTABLECIMIENTO HOTELERO: Los clientes pueden presentarse físicamente para contratar los servicios del hotel ya que es un "edificio" al que se puede acudir de manera espontánea.
- ❖ CENTRALES DE RESERVAS PROPIAS:
 - PÁGINA WEB: El hotel dispondrá de una página web propia con toda la información acerca de precios, contacto, ubicación, servicios e instalaciones
 - TELÉFONOS DE RESERVAS: Los clientes tendrán la oportunidad de comunicarse con el hotel por medio de una llamada telefónica a su oficina, el cliente podrá realizar cualquier consulta o solicitar información adicional.
- ❖ PROMOCIÓN DE VENTAS: el hotel realizará acciones basadas en la utilización de incentivos materiales y/o económicos para la atracción de clientes.
 - OFERTAS o CUPONES DESCUENTO: Se realizará específicamente para reducir el riesgo para los clientes que se alojan en el hotel por primera vez o para la fidelización de los mismos.
 - CONCURSOS O PREMIOS: El hotel también utilizará este tipo de promoción de ventas para aumentar las ventas. Lo hará utilizando las distintas redes sociales.

- VENTA DE PAQUETES DE PRODUCTOS: Se ofrecerán conjuntos de paquetes turísticos a un precio inferior al que habría que pagar si se hace compra por separado. Esto se utilizará específicamente en paquetes deportivos. Por ejemplo: Alojamiento + actividad de Mountain Bike + masajes relajantes
- ❖ REDES SOCIALES: La empresa tendrá cuentas de Facebook, twitter e Instagram, mediante las cuales se comunicará con el cliente, tendrá fotos, comentarios e información
- ❖ MARKETING DIRECTO: El hotel mantendrá una constante, directa e interactiva relación con los clientes a través de una base de datos. A través de la misma se enviarán descuentos, premios, novedades, tarifas. etc

Canales Indirectos

- ❖ AGENCIAS DE VIAJES: El hotel trabajará con las principales agencias de viajes online y externas como por ejemplo: "e-dreams", "despegar", "babelviajes"
- ❖ CENTRALES DE RESERVAS INDEPENDIENTES: El hotel trabajará con la página "Booking"
- ❖ METABUSCADORES: el hotel trabajará con este tipo de intermediario que facilita la búsqueda al cliente final ya que compara precios de diferentes proveedores. Trata de captar potenciales clientes y los redirige a la Web. Por ejemplo: "Atrapalo.com" y "Trivago.com"
- ❖ WEBS LÍNEAS AÉREAS: el hotel distribuirá su inventario de habitaciones en las webs de las principales líneas aéreas a nivel internacional. En "LAN", "Aerolíneas Argentinas", "Gol" y "Copa".

El hotel trabajará con distintos intermediarios en lo que son algunas de las actividades físicas y recreativas. Ofreciendo descuentos a sus huéspedes y entregando y beneficios a las empresas intermediaria.

Estas empresas son: "cerro aventura", "cerro nautico el fuerte", "chao", "horizonte vertical" y "kumbre, guias serranos".

Competidores

No existen hoteles apuntados a satisfacer las necesidades del turismo deportivo en Tandil. Sin embargo, se pueden detectar algunos competidores directos e indirectos

Competidores indirectos:

Son aquellos otros servicios de alojamiento en los que nuestro segmento se puede alojar, pero sin embargo, posee características distintas.

Pueden ser por ejemplo, todos aquellos departamentos en alquiler, casas, estancias, cabañas o pensiones de la zona.

Competidores directos:

El mayor competidor es el Apart&Hotel "Posta Natural", creado en el año 2009. Es una fracción de 40.000 m² ubicada en lo más alto de las sierras, exactamente en la calle "Bulewsky 2550 (Entre Roncahué y Calihué), zona La Elena, Tandil". Es un competidor directo para el proyecto ya que ofrece algunos servicios similares que pueden atraer a nuestros clientes potenciales. Por ejemplo, gimnasio, spa, pileta climatizada, bicicletas y sala de masajes.

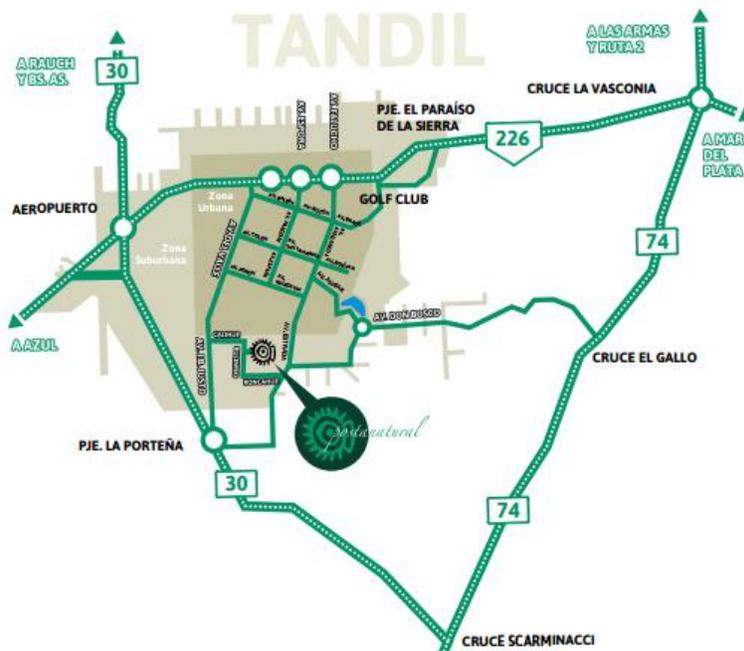
El complejo brinda también, información acerca de las distintas actividades que se pueden realizar en la ciudad de Tandil.

Se realizó una breve investigación acerca de la opinión de la gente que se alojó en el Apart&Hotel para detectar sus principales fortalezas y debilidades. Según los comentarios en la página de viajes "TripAdvisor" de la gente que se alojó en el hotel, la gran mayoría calificaron su estadía como "Excelente" y "Muy Buena", otros pocos la calificaron como "Normal".

Los aspectos más destacados fueron la amabilidad en la atención, la vista a la sierra y la limpieza.

La principal queja de los clientes es el desayuno, opinan que no es acorde al precio que pagan por la estadía, que debería ser más completo y de mayor calidad. La segunda queja es acerca de los baños, mucha gente admite no estar conformes con el tamaño del baño de la habitación, y que además, tienen algunos problemas de mantenimiento. Por último, varias personas comentaron que la ubicación no es apropiada, ya que se encuentra demasiado lejos del centro comercial y de los sectores para realizar actividades.³⁷

³⁷https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g312761-d4454393-Reviews-Posta_Natural_Apart_Hotel-Tandil_Province_of_Buenos_Aires_Central_Argentina.html



Servicios ofrecidos por el competidor "Posta Natural"³⁸

Con respecto al Apart, tres opciones componen su oferta:

- ❖ **Suite:** hasta dos huéspedes
- ❖ **Stándard:** hasta cuatro huéspedes
- ❖ **Premium:** hasta cinco huéspedes

³⁸ <http://www.postanatural.com.ar/actividades.html>

Servicios que ofrece:

- ✓ Piscinas de Verano para Niños y Adultos
- ✓ Bicicletas para niños
- ✓ Bicicletas Playeras para adultos
- ✓ Servicio Diario de Mucama
- ✓ Amenities
- ✓ Servicio de ropa blanca
- ✓ Desayuno
- ✓ Juegos de Mesa
- ✓ Salón de Juegos
- ✓ Salón de Usos Múltiples
- ✓ Área de juegos Infantiles
- ✓ Películas
- ✓ DirecTV
- ✓ Wi-Fi
- ✓ Alarma
- ✓ Caja de seguridad
- ✓ Practi - cuna
- ✓ Silla de bebé para comer
- ✓ Ambulancia las 24 hs.
- ✓ Personal capacitado en RCP

Servicios con costo adicional:

- ✓ Lavado de vajilla.....\$100.-
- ✓ Cama adicional.....\$ 605.-

- ✓ Early check in / Late check out
Media estadía
- ✓ Mountain Bike.....\$ 50.- por hora
- ✓ Cochera adiciona.....\$ 200.- por noche
- ✓ Lavandería y tintorería
- ✓ Diarios y Revistas
- ✓ Leña y Carbón
- ✓ Comidas
- ✓ Bebidas

El hotel: 24 suites dobles con vistas al valle. Ofrece:

Servicios:

- ✓ Restaurant
- ✓ Bar
- ✓ Cochera
- ✓ Spa
- ✓ Sala de masajes
- ✓ Pileta climatizada de 20 metros
- ✓ Gimnasio
- ✓ Salón para eventos y convenciones
- ✓ Edificio accesible

PARTE 3: PLAN DE MARKETING

Para determinar el plan de marketing, se realizó un análisis del segmento a servir por el hotel y un análisis de "Las cuatro P", describiendo el producto con sus características generales y específicas, el precio de las distintas tarifas y su comparación con el de la competencia, los distintos canales directos e indirectos que el hotel utilizará y los medios que empleará para la publicidad del mismo.

Se han establecido también, distintos objetivos comerciales orientados a captar mercado, fidelizar a los clientes y obtener rentabilidad.

Selección de segmentos a servir

Para segmentar, se utilizará una estrategia “concentrada”, es decir, que se dirigirán todos los esfuerzos y se especializará la oferta en un determinado segmento de clientes.

Este grupo de clientes son hombres y mujeres de entre 20 y 55 años que residen en Argentina, especialmente en la provincia y ciudad de Buenos Aires, de donde proviene el 80% de los visitantes de Tandil.

Otra característica fundamental del segmento, es que es gente que realiza deportes o actividades físicas. El hotel posee una infraestructura, instalaciones y servicios especialmente adaptados a las necesidades de los deportistas, tanto para los que van a hacer deporte por gusto como para los que se dirigen a la ciudad con el fin de competir en alguna de las tantas maratones o competencias que se realizan en la ciudad a lo largo del año.

Las variables de segmentación analizadas en el cuerpo principal “Psicográfica” y “Conductual” se han analizado en base a la opinión de expertos acerca de la personalidad y otras cuestiones específicas que poseen las personas deportistas. Se analizó el estudio realizado por María José Puertas Martín: “La personalidad y el deporte”³⁹; y una nota periodística del diario “La Vanguardia”: “Deporte y personalidad”⁴⁰

De esos estudios, se llega a la conclusión, de que las características generales de la personalidad de los deportistas son: saludables, activos, perseverantes, interactivos, confiados, optimistas, energéticos, con valentía, esfuerzo y dedicación.

Según las nuevas tendencias de segmentación, existe un nuevo mercado que son los “DINKIS” (double income, no kids). Nuestro hotel apunta a este público ya que son parejas con un trabajo bien remunerado, que al no tener hijos, gastan gran parte de sus ingresos en ocio y viajes.

En el caso de ser parejas jóvenes deportistas, es probable que elijan invertir en un hotel deportivo ya que poseen el tiempo y dinero suficientes.

³⁹ <http://defidepor25.ugr.es/acrd/alumnos/document/clases/12.pdf>

⁴⁰ <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140828/54414439029/deporte-y-personalidad.html>

Cuantificación del segmento:

Número total de habitantes en Argentina: 43.960.183

Porcentaje de habitantes entre 20 y 55 años: 40,9%

Porcentaje de habitantes de NSE ABC1, C2: 23,1%

Porcentaje de habitantes que practican actividad deportiva: 49,9%

Porcentaje de habitantes en Buenos Aires: 38,8%

$43.960.183 \times 0,409 \times 0,231 \times 0,499 \times 0,388 = \mathbf{804.132}$

Recursos de la empresa para atender la demanda:

Teniendo en cuenta, lo que se comentó anteriormente de que Tandil no tiene una estacionalidad marcada y que el turismo se distribuye en forma similar a lo largo del año (un 31% en verano, un 19% en Semana Santa y fines de semana largos, un 24% en vacaciones de invierno y un 26% en fines de semana regulares), se puede decir que el hotel no tendrá complicaciones con sus recursos (humanos, físicos y financieros) para satisfacer la demanda.

Al tener una cantidad de 60 habitaciones, nos permite satisfacer a gran parte de la demanda en temporada alta, es decir, en vacaciones y fines de semana largos y con eventos.

Objetivos comerciales previstos

- ❖ Captar gran parte del mercado hotelero deportivo del país y de Tandil.
- ❖ Lograr una fidelización de los clientes del hotel
- ❖ Lograr que el hotel sea rentable.

Al ser un hotel nuevo, se establecieron los objetivos con el fin de captar mercado, fidelizar los clientes y obtener rentabilidad.

Para captar mercado y que se conozca el producto, es necesario un periodo de tiempo suficiente para realizar publicidad y actividades promocionales. Al ser el único hotel deportivo del país y al estar en auge la actividad deportiva de la forma en la que lo está, creemos que no será una tarea difícil.

Con respecto a Tandil, sería la única opción para turismo deportivo, por lo tanto se puede captar un porcentaje más alto de los turistas que llegan a la ciudad a realizar deportes.

Creemos que es importante, lograr la fidelización de los clientes; el hecho de tener un producto diferenciado, que se va a llevar a cabo manteniendo altos estándares de calidad y apuntado a un público específico, nos hará lograr una fidelización de los clientes bastante alta. Apuntamos a que un gran porcentaje de los turistas deportivos que se alojen en el hotel, sean fieles a él y vuelvan a alojarse cada vez que visiten la ciudad

Si se cumplen correctamente los objetivos anteriores, captando gran porcentaje del mercado y fidelizando los clientes, se podrá lograr el objetivo de ganar rentabilidad.

El hotel se ha propuesto también, los siguientes objetivos comerciales:

- ❖ Lograr para el tercer año desde la apertura del hotel, un 68% de ocupación de las habitaciones promedio a lo largo del año, estipulado en el pronóstico de ventas
- ❖ Tener un 90% de satisfacción del cliente externo e interno para el segundo año.
- ❖ Lograr un retorno de la inversión inicial en un plazo de 8 años.
- ❖ Lograr el conocimiento de la marca por un 40% de los consumidores potenciales en un plazo de dos años.

El producto

El gran complejo turístico deportivo de Tandil integrará una gran variedad de posibilidades de ocio, deporte y wellness. Es por ello que estará perfectamente adaptado para deportistas que quieran pasar sus vacaciones en la ciudad. Dispondrá de numerosas instalaciones deportivas, un amplio gimnasio y de un equipo de animación profesional para entretener a niños y adultos con torneos y actividades. Por las noches se podrá disfrutar de entretenidos espectáculos profesionales.

Para la realización de actividades extrahoteleras, sea ciclismo, excursiones, deportes acuáticos o caminatas, el hotel otorgará asesoramiento y descuentos.

Es una opción completa en todos los sentidos, se podrá disfrutar de las instalaciones, servicios y facilidades para hacer deporte en Tandil.

Denominación del hotel

El hotel tendrá como denominación comercial "GH Tandil". Las siglas surgen de "Greek Hotel" (hotel griego), siendo Grecia el lugar donde se originaron los juegos olímpicos.

El slogan del hotel será "Sport&Relax", ya que las personas deportistas podrán realizar actividades físicas y a su vez, relajarse. Además, se busca no excluir a aquellas personas que se quieran alojar en el hotel sin tener la necesidad de realizar deporte.

Denominación técnica: "Greek Hotel S.R.L"

Isologotipo:



El posicionamiento de la marca será potenciado a través de distintas imágenes, videos, conceptos relacionados al deporte como lo son, por ejemplo, la fuerza y el logro.



El servicio básico que ofrece la empresa, es decir, el servicio central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver son: esencialmente el de hospedaje, una habitación para que el huésped pueda alojarse, descansar y dormir; por otro lado, la realización de deportes, en el gimnasio y el resto de las instalaciones que el hotel proporcionará; la alimentación, el hotel ofrece desayuno y cena; y por último, la oportunidad de relajarse.

En cuanto a los servicios complementarios, el hotel ofrece:

- ❖ Salón de relajación con: Sauna, ducha finlandesa y ducha escocesa
- ❖ Masajes deportivos y descontracturantes
- ❖ 2 Canchas de tenis, 1 de futbol, una de volley
- ❖ Gimnasio con aparatos de fitness
- ❖ Piscina climatizada
- ❖ Ping-pong y pool
- ❖ Sala recreativa
- ❖ Profesor de tenis y entrenador en el gimnasio
- ❖ Gimnasia acuática
- ❖ Aerobic
- ❖ Programa de animación para niños y adultos
- ❖ Espectáculos y shows nocturnos
- ❖ Curso de buceo para principiantes una vez por semana
- ❖ Bicicletas
- ❖ Estacionamiento para coches y espacio para guardado de bicicletas
- ❖ Restaurante/Bar
- ❖ Desayuno especial para deportistas armado por un nutricionista
- ❖ Cena y almuerzo con menú variado y opciones "Fit"
- ❖ Wifi
- ❖ Lavandería
- ❖ Colchon "Piero Sportivo"
- ❖ Room service
- ❖ Traslados
- ❖ Snack Bar Saludable
- ❖ Asistencia médica 24 hs.

Servicios externos

- ❖ Asesoramiento y descuento en actividades deportivas y de recreación de la ciudad
- ❖ Gestión de inscripción a las competencias y maratones de la zona
- ❖ Senderismo
- ❖ Trekking, escalada, rapel
- ❖ Mountain bike
- ❖ Tirolesa
- ❖ Arquería

Las habitaciones:

El hotel tendrá 60 habitaciones, divididas en las categorías:

- ❖ Doble Twin: Habitación con dos camas twin.
- ❖ Doble Superior: Habitación con una cama queen.
- ❖ Triple Superior: Habitación con una cama queen y una twin o tres camas twin.
- ❖ Suite: Cuenta con dos ambientes, una habitación con cama king y sala de estar

Todas las habitaciones tendrán balcón con vista a la sierra y estarán equipadas con aire acondicionado y calefacción central con control individual, caja de seguridad, televisor LED 32', teléfono, secador de cabello, amenities, reloj despertador, frigobar con snacks saludables, colchón marca "Piero sportivo" (su nueva versión para deportistas) y baño con hidromasajes

Para grupos familiares, el hotel ofrecerá la oportunidad de combinar dos habitaciones dobles o triples con baño privado cada una.

Paquetes:

- ❖ "Deportivo Básico": Estadía + masaje deportivo + cena saludable
- ❖ "Deportivo Premium": Estadía + masaje deportivo + cena y almuerzo saludable + salidas guiadas de running y ciclismo
- ❖ "Deportivo GH": Estadía + 2 masajes deportivo + cena y almuerzo saludable + 2 actividades guiadas a elección + turno con especialista en nutrición
- ❖ "Paquete evento deportivo": Los días del evento se ofrecerá canasta de frutas, jugo de naranja, agua mineral, barras de cereal y frutos secos, almuerzo y cena saludables, desayuno temprano (adecuado al horario del evento), masaje deportivo y asistencia medica

Servicios de facilidades:

Información: El cliente obtendrá información mediante las páginas de Internet como "Booking", "TripAdvisor", "Trivago" y "Despegar". Además, el hotel contará con página web propia con toda la información necesaria. También se podrán realizar llamados telefónicos para realizar consultas.

Los datos importantes para tomar una adecuada decisión son: el precio, la ubicación, las habitaciones, los servicios ofrecidos, las instalaciones y la forma de pago.

Toma de pedido: Los huéspedes podrán realizar reservas a través de los distintos intermediarios como lo son las páginas web (Booking, Trivago y Despegar) y las agencias de viaje; a través de la página web propia del hotel, y por medio de llamado telefónico. Se deberá realizar un pago por adelantado de un monto para la reserva en el caso de decidir alojarse en el hotel.

Facturación: El tipo de factura que se realiza es a consumidor final.

Pago: El pago es con efectivo o tarjetas de crédito.

Servicios de mejora:

Consulta: Las consultas se podrán realizar vía teléfono o vía mail, al mail propio de la empresa que se encontrará en las páginas de internet y guías de hoteles.

Hospitalidad: El cliente deberá realizar una reserva con anticipación. Una vez que ingresa se realizará el check-in, pidiéndole los datos personales de todas las personas que le alojarán, luego se les comentará cuál es su habitación designada y se les entregará la llave de la misma. Luego, se les comentará cuales son los servicios, instalaciones, actividades y horarios que posee el hotel. Por último, se acompañará al huésped a su habitación, el botón se encargara de cargar el equipaje.

Cuidado: El lugar garantizará a los clientes un estacionamiento para el vehículo, sistema de vigilancias, cámara de seguridad y caja fuerte en las habitaciones.

Excepciones: Existe la posibilidad de realizar excepciones en caso de que los clientes requieran algún elemento adicional en la habitación, como puede ser, alguna cama o cuna extra, o algún otro mueble o artefacto. Otra excepción podría ser por ejemplo, retirarse un rato más tarde del hotel sin cargo (un late check-out) o llegar un rato antes (early check-in)

El precio

Precio y valor:

El hotel representa para el cliente una experiencia innovadora. Brinda la oportunidad de realizar actividades que pocos lugares ofrecen o de tomarse vacaciones a la vez que continúan con sus hábitos.

El precio del hotel es compatible con lo que el cliente valoriza

Precio = Valor

Precio medio de la competencia: (promedio de las tarifas de las habitaciones en fines de semana)

Hotel libertador	★★★★★	: \$1850
Hotel Altos de Tandil	★★★★★	: \$2690
Hotel Mullen Tandil	★★★★★	: \$2678
Hotel Posta Natural	★★★★★	: \$2700

Precio medio= \$2.480

El precio promedio del hotel en temporada baja es de \$2.675, por lo tanto es mayor al precio promedio de la competencia. La empresa adopta una estrategia de "Premium Price" y posee atributos valorizados y percibidos por el cliente.

Ciclos estacionales:

Los picos más altos de demanda se generan en vacaciones de verano, invierno, fines de semana con eventos y fines de semana largos.

La empresa posee distintas tarifas para las mismas habitaciones dependiendo la temporada y si se realiza algún evento en la ciudad.

Precios de las tarifas:

Habitación	Tarifa Temporada Alta (Por noche- Por habitación)	Tarifa Temporada Baja (Por noche- Por habitación)
Doble Twin	\$2.430	\$1.800
Doble Superior	\$3.240	\$2.400
Triple Superior	\$4.050	\$3.000
Suite	\$4.725	\$3.500

Temporada alta: Vacaciones de verano e invierno, fines de semana largos y fines de semana con eventos

Temporada baja: Semanas regulares

Presión fiscal:

El hotel deberá afrontar los gastos tributarios correspondientes como lo son el IVA, que representa un 21% sobre el total de los ingresos, y además el 3,5 % de los Ingresos Brutos.

La empresa no tendrá inconvenientes en afrontar estos gastos.

Comunicación

El plan de comunicación tendrá, en principio, la finalidad de posicionar la marca en la mente de la demanda. Es esencial que el cliente cree una percepción de imagen en su mente que refleje claramente la identidad y cultura de la organización.

Se aplicarán las siguientes 10 pautas básicas para el plan de comunicación:

- Debemos persuadir, debemos poder modificar un pensamiento, debemos convencerlo sobre la ventaja del hotel y sus servicios.
- Crearle interés, despertar la curiosidad, incitarlo a lo nuevo – sobre todo porque es un producto nuevo y aun no se conoce.
- Crear una imagen de calidad de la empresa.

- Modificar actitudes, debe predisponerlo a la consulta, a la compra, debe eliminar prejuicios.
- Informar claramente sobre las cuestiones inherentes a nuestros productos y servicios.
- Crearle notoriedad al establecimiento, a los productos o servicios, para que la persona recuerde fácilmente el hotel.
- Crear fidelidad en aquellos que serán nuestros futuros clientes
- Motivar a preguntas específicas, a que se comunique para seguir en contacto.
- Informar de los beneficios en relación a la oferta de la competencia.

Teniendo en cuenta lo analizado en los factores socio-económicos a nivel del macroentorno y la gran tendencia que existe con respecto al uso de internet, este será el principal medio de comunicación.

La empresa trabajará fuertemente en las redes sociales para posicionar la marca. Se crearán cuentas de facebook, twitter e instagram.



Además, se realizará comunicación mediante distintos intermediarios como agencias de viajes, meta-buscadore, webs de líneas aéreas y centrales con reservas independientes. En ellos, la demanda puede encontrar información, fotos y comentarios.





Otros de los medios de comunicación a utilizar son: la presencia en prensa, television (en canales informativos), la radio y el periodico



En todos los medios se dará información acerca del hotel deportivo, teniendo en cuenta que es el primero en Argentina. Se comentarán todos sus servicios e instalaciones, el público al que se encontrará apuntado y el atractivo de Tandil para la realización de deportes.

Además, se publicarán en todos los medios las distintas promociones como los descuentos u ofertas, concursos o premios y distintos paquetes que se realicen.

Las promociones que se realizarán en un principio son: un 50% de descuento en la segunda noche, como promoción por apertura; se realizarán concursos por una estadía de 4 noches en las distintas redes sociales; se ofrecerán paquetes como los nombrados anteriormente.

Se utilizará a distintos líderes de opinión para que publiciten el hotel, mediante fotos o notas.

Es necesario que en los medios de comunicación, se remarquen estas distintas promociones para captar la atención del consumidor como también, videos, imágenes y frases llamativas.

Algunas de las frases que se utilizarán en la comunicación:

- ❖ "Si te gusta el deporte y vivir nuevas experiencias, no puedes dejar de visitar el GH Tandil"
- ❖ "Llegó el primer hotel deportivo a Argentina!"
- ❖ "Aprovechá las promociones y vení a conocer el hotel deportivo GH Tandil"
- ❖ "¿Qué estas esperando para desafiarte y probar la experiencia del deporte en Tandil?"
- ❖ Calendario deportivo y ¡ahora el hotel deportivo!, hacen de Tandil una ciudad perfecta para deportistas

Es importante que se remarquen la cantidad de actividades que hay para realizar en Tandil y la cantidad de atracciones que posee como destino para deportistas. Su calendario deportivo, es una gran ventaja y oportunidad para captar el segmento, será necesario que se comunique en los medios.

Para las distintas acciones de comunicación, se contratará una agencia especializada en el tema. Para que con una propuesta de plan de comunicación, nos acerque al público de la manera más efectiva.

Inversión en comunicación:

Primer mes: \$25.000 (presupuesto de la agencia externa, por la creación de redes, comunicación con la prensa y los medios, contactos con los intermediarios, realización de fotos y videos, creación de contactos)

Resto de los meses: \$10.000 mensuales (por mantener las redes y las páginas, actualizar los precios, diseñar distintas estrategias para comunicarse con los clientes y contactos con los clientes)

Distribución

La empresa utilizará canales tanto directos como indirectos. Los canales directos se utilizarán, ya que el hotel, muchas veces, negocia directamente con el futuro cliente, ya sea por páginas de internet propias de la empresa, por vía telefónica o personalmente.

A su vez, se utilizan canales indirectos cortos ya que intervienen agentes externos en la comercialización: intermediarios. Como se mencionó anteriormente, la empresa trabajará con centrales de reservas independientes, metabuscadores, webs de líneas aéreas y agencias de viajes.

Se llegó a esta decisión ya que creemos que es importante mantener un contacto directo y más personalizado, pero a la vez, más allá de que los intermediarios generen un gasto extra, son una buena oportunidad para que potenciales clientes conozcan el producto y todos los servicios que se ofrecerán.

Flujo de prestación del servicio



PARTE 4: PLAN DE OPERACIONES

Para definir el plan de operaciones se han establecido los distintos procesos principales y de apoyo que el hotel posee, en los cuales deberá basarse para brindar el servicio a los huéspedes. Además, se estableció la capacidad instalada del hotel, teniendo en cuenta las habitaciones y plazas del mismo. Se muestra además, el presupuesto de inversiones del hotel, cuál será su equipamiento y el costo del mismo, el costo del inmueble y sus instalaciones, el costo del terreno, de publicidad de inversión, la tasa de habilitación municipal, la categorización y los matafuegos.

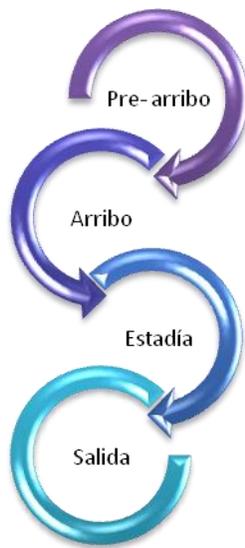
El cronograma de inversiones muestra que actividades se llevarán a cabo cada mes y el tiempo que llevará poner en marcha el hotel, que es de un año y medio en total.

Se ha determinado también, el lay-out, es decir, la estructura del hotel y la distribución de las distintas áreas y sus instalaciones.

Procesos del GH hotel

A continuación se muestran los procesos que el hotel tendrá y la forma en que los mismos se llevarán a cabo. Se estableció el ciclo del huésped en el hotel con las distintas etapas desde su pre-arribo hasta su salida, y se definieron los procesos principales y de apoyo. Se deberá tener en cuenta, que al ser un hotel deportivo, todo el personal deberá tener conocimiento de todas las actividades deportivas que se realicen en el hotel y en la zona y de todos los servicios e instalaciones que se ofrecen.

CICLO DEL HUÉSPED EN EL HOTEL



Este ciclo está constituido por 4 etapas o fases que representan diferentes estadios vinculados a los sectores operativos del hotel con el huésped.

Etapa 1: Pre-Arribo

- ❖ Es una etapa muy importante en la cual el cliente busca información acerca del hotel y de esto dependerá si realiza o no la reserva de la habitación.
- ❖ Se realiza el primer contacto del huésped con el hotel mediante los distintos canales de distribución.
- ❖ Atención telefónica (para consultas y reservas).
- ❖ Ingreso de Reserva al Sistema.

Etapa 2: Arribo

- ❖ Es el proceso de la entrada del huésped.
- ❖ Recibimiento del huésped por parte de la Recepción.
- ❖ Se realiza el Check In.
- ❖ Se asigna la habitación correspondiente.
- ❖ El cliente ingresa a la habitación.

Etapa 3: Estadía

- ❖ A partir de aquí, el huésped se alojará en el hotel por un tiempo determinado.
- ❖ Comprende todas las actividades que realiza el huésped dentro del hotel, solicitudes de servicio, información y quejas para satisfacer las expectativas de los clientes.
- ❖ En esta etapa se necesita una coordinación interdepartamental, en la cual estarán involucradas todas las áreas del hotel para dar una atención oportuna y eficiente.

Etapa 4: Salida

- ❖ Se realiza el Check Out.
- ❖ En el caso de haberse realizado consumos adicionales se cobran.
- ❖ Revisión de la habitación.
- ❖ El departamento de Housekeeping realiza su proceso de limpieza.
- ❖ Contacto post-venta (vía e-mail y telefónica).

PROCESOS PRINCIPALES

Comunicación de los servicios

- ❖ Brindar información al cliente.
- ❖ Comunicar servicios y horarios del hotel.
- ❖ Comunicar las disposiciones, condiciones y políticas para el uso de los servicios.
- ❖ Comercialización.
- ❖ Brindar información de tarifas y formas de pago.

Reservas

- ❖ Atención de llamados telefónicos por reservas
- ❖ Revisión de las reservas en el mail/pagina
- ❖ Seguimiento y confirmación de las reservas según disponibilidad
- ❖ Ficha de reservas. La misma debe tener los siguientes datos:
- ❖ Fecha de ingreso.
- ❖ Fecha de salida.
- ❖ Apellido y Nombre de los pasajeros a hospedarse.
- ❖ Habitación/es requerida y tarifa.
- ❖ Teléfono y nombre de la persona que realiza la reserva.
- ❖ Mail para enviar la confirmación.
- ❖ Tarjeta de garantía.
- ❖ Forma de pago.
- ❖ Requerimientos especiales.
- ❖ Fecha de realización de la reserva.
- ❖ Nombre de la persona que realiza la reserva.
- ❖ Organización del planning del hotel y asignación de habitaciones

Ingreso de los huéspedes

- ❖ Realizar Check In.
- ❖ Entregar fichas de registro.
- ❖ Cargar datos del huésped en el sistema.
- ❖ Verificar la reserva y el pago de la misma.
- ❖ En el caso de que ingresen grupos, se facilitarán los trámites preparando previamente las fichas de registro y ubicándolas por orden alfabético en el salón de usos múltiples.
- ❖ Solicitar al huésped que abone el monto de la estadía no abonado en la reserva.
- ❖ Posibilitar el traslado del equipaje.
- ❖ Facilitar la orientación precisa para el acceso del huésped a la habitación.

- ❖ Cuando sea posible, acompañar al huésped a la habitación. En este caso, la persona encargada de esta tarea debe abrir la puerta, comprobar el estado de la habitación y el baño, ofrecer al cliente la información básica sobre el manejo de equipos y principales horarios de los servicios.
- ❖ informar al cliente de cualquier circunstancia no habitual en el establecimiento como obras, limitaciones de horarios o servicios.
- ❖ Entregar la llave de la habitación.

Tener en cuenta:

- ❖ El horario de Check In es a las 14 Hs.
- ❖ Si los clientes llegan antes de la hora de ingreso y la habitación está disponible y preparada, se les hará el check in y podrán ingresar, si no lo está, deberán aguardar a que sea el horario de entrada y la habitación se encuentre en condiciones.
- ❖ En el caso de que las habitaciones no estén disponibles a la llegada del huésped, ver si se los puede ubicar en otra habitación de iguales características que esté disponible, sino, pedirle disculpas y amablemente pedirles que esperen ofreciéndoles algún aperitivo.
- ❖ Se les informará acerca del límite de crédito al huésped (así como las acciones a realizar en caso de que dichos límites sean superados por el cliente.

Atención al huésped durante la estadía

El hotel está orientado a superar las expectativas de los huéspedes. Brindar un excelente servicio durante su alojamiento, es fundamental para lograrlo.

La dirección debe asegurar que:

- ❖ Las solicitudes del huésped durante su estadía se resuelvan en los tiempos estipulados por la organización

- ❖ Dispone de información acerca de todas las actividades deportivas y recreativas de la ciudad así como también sobre sitios de interés, actividades sociales, culturales, entretenimientos y servicios
- ❖ Se cuenta con personal que esté a disposición del huésped para atender y resolver sus quejas y solicitudes, o derivarlo hacia quién corresponda. En este caso, todas las inquietudes acerca de los distintos servicios de las habitaciones y el hotel se encargará de resolverlas la recepción, mientras que todas las inquietudes acerca de las actividades deportivas y recreativas del hotel y las externas, las resolverá el departamento de deportes, el asesor o el jefe de deportes

Recepción de quejas

- ❖ Atención y recepción de quejas por parte de la recepción.
- ❖ Documentación de la queja.
- ❖ Pedido de disculpas y solución del problema por parte del departamento que se deba hacer cargo.
- ❖ Compensar el problema con algún beneficio en caso de ser necesario.
- ❖ Brindar libro de quejas si es necesario.

Atención telefónica

- ❖ El hotel dispone de servicio telefónico para el uso del cliente. Tiene un número interno que lo comunica con la recepción y de ahí se deriva al departamento correspondiente.
- ❖ informar al cliente de las tarifas para llamados externos y modo operativo del teléfono a su llegada al establecimiento.
- ❖ El hotel cuenta con un instructivo para el personal de atención telefónica, que establece normas de cortesía y métodos de derivación telefónica para mejorar la calidad de atención al cliente.
- ❖ El teléfono se debe atender antes del tercer "Ring".
- ❖ Si la llamada proviene de una habitación se debe contestar de la siguiente manera:

"Buenos días/ buenas tardes/ buenas noches Sr/Sra. (nombre del huésped si es posible), habla... (Nombre de la persona que atiende), ¿En qué le puedo ayudar?"

- ❖ Si la llamada proviene de un departamento interno del hotel se debe contestar de la siguiente manera:

"Sector... (De Recepción/ Housekeeping/ Mantenimiento/ Lavadero/ Alimentos y bebidas, etc.) , buenos días/ buenas tardes/ buenas noches, habla... (Nombre de la persona que atiende)"

- ❖ Si la llamada proviene del exterior se debe contestar de la siguiente manera:

"GH Hotel, buenos días/ buenas tardes/ buenas noches, habla... (Nombre de la persona que atiende), ¿En qué le puedo ayudar?"

- ❖ El hotel dispone de personal que se comunica en idioma inglés y portugués, en el caso de que la persona que llama es extranjera, dirigir al personal apto para comunicarse.

Egreso de huéspedes

- ❖ El horario de Check Out o Salida es a las 12 Hs del mediodía.
- ❖ El huésped debe acercarse a Recepción.
- ❖ Corroborar y cobrar consumos.
- ❖ Recepción de la llave de la habitación.
- ❖ La mucama debe controlar que todo en la habitación se encuentre en condiciones.
- ❖ Se le debe preguntar al huésped que opina acerca de su estadía en el hotel y si tiene alguna sugerencia o reclamo.
- ❖ Se le debe dar para completar la encuesta de satisfacción.⁴¹

⁴¹Ver anexo 2

- ❖ En el caso de que el huésped quiera dejar su equipaje en el hotel una vez realizado el check out para retirarlo más tarde, se le dará la opción de dejarlo guardado y custodiado en un área interna.

Proceso de alimentos y bebidas

- ❖ El horario de desayuno será de 6 a 10 de la mañana. Aunque en las fechas con eventos deportivos, el desayuno se adaptará al horario de dicho evento.
- ❖ El buffet se debe reponer constantemente por los mozos.
- ❖ En el caso de ser un grupo con muchas personas que desean desayunar todas juntas, se armaran mesas apartes en el salón de usos múltiples en el horario que requieran.
- ❖ El horario de almuerzo será de 12 a 15 Hs.
- ❖ El horario de la cena será de 20 a 22.30 Hs.
- ❖ Todos los alimentos serán elaborados en el momento y con ingredientes frescos, naturales y sin conservantes.
- ❖ El jefe de cocina es el encargado de elaborar los Menú de cada semana.
- ❖ Todos los empleados de la cocina y salón deberán respetar las normas de seguridad e higiene descriptas en el manual que el hotel posee.
- ❖ Se debe controlar constantemente la temperatura y condición de los alimentos.
- ❖ Se debe controlar el stock de los alimentos una vez por semana, ordenar y controlar la fecha de vencimiento de los mismos.
- ❖ Se debe realizar stock de materiales e utensilios una vez al mes y dejar un registro
- ❖ Luego de la cena, los mozos deberán dejar el salón de restaurante preparado para el desayuno del otro día.
- ❖ Luego del desayuno, se deberá dejar el salón preparado para el almuerzo y luego del almuerzo, deben dejarlo listo para la cena.

Mantenimiento

- ❖ El personal de mantenimiento interno debe realizar un chequeo diario de aires acondicionados, luces, descargas, caldera, tanques de agua, mini-bar, instalaciones eléctricas generales, habitaciones, losa radiante, matafuegos, picaportes, bisagras y puertas.
- ❖ El personal de mantenimiento externo debe realizar chequeo constante de las canchas de fútbol, tenis y vóley, la pileta, las luces externas, caminos, parqueizado, riego. Además, arreglar cualquier aspecto que no se encuentre en condiciones.
- ❖ Se deben documentar todas las averías o circunstancias de falta de conservación que se observen en el hotel para la toma de acciones correctivas.
- ❖ Se debe registrar la fecha prevista para su reparación o corrección.

Limpieza

- ❖ La limpieza de las habitaciones se llevará a cabo todos los días. Habrá dos turnos, de 7 a 15 Hs y de 15 a 23 Hs.
- ❖ Al iniciar la mañana, el departamento de Recepción preparará las hojas del estado de todas las habitaciones del hotel donde figurarán: las habitaciones de salida, las habitaciones de clientes que se quedan, las llegadas y peticiones especiales.
- ❖ Mucamas turno mañana:
 1. Antes de comenzar la mañana, las mucamas deberán reunirse con la gobernanta, quien habrá buscado previamente la planilla de trabajo en la recepción. Se asignarán las diferentes tareas, asignando habitaciones y áreas de limpieza.
 2. Se montará el carro de limpieza con los utensilios y productos necesarios para la limpieza. También deberá recoger la ropa blanca (sábanas, toallas, etc.) necesaria según la ocupación reflejada en la hoja de asignación.

3. Se hará limpieza de las habitaciones siguiendo el orden específico que se les asigne en base al estado de las habitaciones.

❖ **Mucamas turno tarde:**

1. Finalizarán la limpieza de las habitaciones, en caso de que las mucamas del turno de la mañana no lo hayan hecho.
2. Se encargarán de la limpieza de los pasillos, el salón de usos múltiples, el restaurante, el lobby, el gimnasio, el spa, los baños de los empleados y de los huéspedes y todo el resto de las áreas públicas.
3. Dejarán todo en condiciones para el comienzo del trabajo al otro día.

Una vez por semana, las mucamas harán un conteo del stock de los materiales de limpieza con el fin de realizar un pedido en caso de ser necesario.

Compras

- ❖ Cada departamento deberá realizar una nota de pedido con los insumos que requiera.
- ❖ Se los entregarán al departamento de recepción.
- ❖ Recepción buscará el contacto con el proveedor y realizará el pedido.
- ❖ Se documentarán los pedidos.
- ❖ Comunicará a cada departamento la fecha de recepción del pedido.
- ❖ Se comunicará a cada departamento cualquier novedad.

Capacidad instalada del hotel

El siguiente cuadro muestra la capacidad máxima que tiene el hotel en cuanto a habitaciones y plazas.

Capacidad Instalada													
Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Habitaciones	1860	1680	1860	1800	1860	1800	1860	1860	1800	1860	1800	1860	21900
Plazas	3906	3528	3906	3780	3906	3780	3906	3906	3780	3906	3780	3906	45990

Presupuesto de inversiones

EQUIPAMIENTO

EQUIPAMIENTO	Elementos	Cantidad	Precio unitario	Precio total	
	Cocina				
	Heladera industrial bajo mesada (3 puertas)	1	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	
	freezer vertical	2	\$ 8.500,00	\$ 17.000,00	
	Heladera dos puertas	1	\$ 19.990,00	\$ 19.990,00	
	Cortadora de fiambre	1	\$ 10.890,00	\$ 10.890,00	
	Cafetera 8,8 Lts.	2	\$ 2.399,00	\$ 4.798,00	
	Cocina industrial 6 hornallas	1	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	
	Bandeja acero inoxidable	4	\$ 130,00	\$ 520,00	
	Mesada de acero inoxidable	2	\$ 1.429,00	\$ 2.858,00	
	Mesa de trabajo acero inoxidable	1	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	
	Estanteria metalica	3	\$ 1.900,00	\$ 5.700,00	
	Campana extractora	1	\$ 4.010,00	\$ 4.010,00	
	Microondas	1	\$ 2.560,00	\$ 2.560,00	
Bacha	1	\$ 2.932,00	\$ 2.932,00		
exprimidor industrial	1	\$ 6.995,00	\$ 6.995,00		
TOTAL				\$ 114.353,00	

EQUIPAMIENTO	Habitaciones			
	Colchon piero sportivo 190 x 100	63	\$ 7.018	\$ 442.134,00
	Colchon piero sportivo 190 x 160	30	\$ 9.567	\$ 287.010,00
	Colchon piero sportivo 200 x 200	8	\$ 13.568	\$ 108.544,00
	Base de sommier 190 x 100	63	\$ 3.169	\$ 199.647,00
	Base de sommier 190 x 160	30	\$ 3.937	\$ 118.110,00
	Base de sommier 200 x 200	8	\$ 6.249	\$ 49.992,00
	TV Samsung 32" HD	64	\$ 5.400	\$ 345.600,00
	Escritorio	62	\$ 900	\$ 55.800,00
	Mesita de luz con botinero	129	\$ 669	\$ 86.301,00
	Lamparas flexibles	130	\$ 350	\$ 45.500,00
	silla	65	\$ 400	\$ 26.000,00
	apoya maletas	60	\$ 415	\$ 24.900,00
	manpara	60	\$ 5.499	\$ 329.940,00
	perchas	360	\$ 12	\$ 4.320,00
	vanitory	60	\$ 1.390	\$ 83.400,00
	Caja de seguridad	61	\$ 700	\$ 42.700,00
Frigobar	61	\$ 4.000	\$ 244.000,00	
TOTAL			\$ 2.493.898	
EQUIPAMIENTO	Blancos y suaves			
	Toallones	504	\$ 75	\$ 37.800,00
	Toallas	504	\$ 40	\$ 20.160,00
	Pie de baño	240	\$ 17	\$ 4.080,00
	Sábanas para cama twin (pack x 2 + funda)	240	\$ 348	\$ 83.520,00
	Sábanas para cama queen (pack x 2 + funda)	108	\$ 478	\$ 51.624,00
	Sábanas para cama king (pack x 2 + funda)	24	\$ 526	\$ 12.624,00
	Almohadones	130	\$ 40	\$ 5.200,00
	Frazada grande	37	\$ 465	\$ 17.205,00
	Frazada chica	60	\$ 315	\$ 18.900,00
TOTAL			\$ 209.808,00	

EQUIPAMIENTO	Housekeeping			
	Balde + mopa	2	\$ 1.200	\$ 2.400,00
	Escoba	6	\$ 30	\$ 180,00
	Secador de piso	6	\$ 69	\$ 414,00
	Guantes	5	\$ 70	\$ 350,00
	Balerina	4	\$ 12	\$ 48,00
	Papel higienico	1800	\$ 5	\$ 9.000,00
	Papel de mano x 400m	5	\$ 112	\$ 560,00
	Repasador 100% algodón	6	\$ 70	\$ 420,00
	Sopapa	6	\$ 30	\$ 180,00
	Virulana	2	\$ 10	\$ 20,00
	Secador de vidrio	6	\$ 190	\$ 1.140,00
	Paño microfibra	18	\$ 106	\$ 1.908,00
	Embudo	2	\$ 30	\$ 60,00
	Franela	6	\$ 19	\$ 114,00
	Pala para basura	2	\$ 60	\$ 120,00
	Bolsa 45 x 60	100	\$ 0,45	\$ 45,00
	Bolsas de consorcio 50 x 70	100	\$ 2,64	\$ 264,00
	Dosificadores con gatillo	9	\$ 36	\$ 324,00
	Esponja scoch britte	2	\$ 120	\$ 240,00
Esponja de fibra	4	\$ 55	\$ 220,00	
TOTAL				\$ 18.007,00

EQUIPAMIENTO	Insumos generales			
	Lapicera	50	\$ 3,77	\$ 188,50
	Lapiz	50	\$ 1,92	\$ 96,00
	Resma de hojas para impresora A4	4	\$ 62,15	\$ 248,60
	Agujereadora	1	\$ 69,01	\$ 69,01
	Abrochadora	3	\$ 64,61	\$ 193,83
	Talon de hojas para nota	5	\$ 10,90	\$ 54,50
	Cinta scotch	10	\$ 4,16	\$ 41,60
	Cinta de papel	10	\$ 24,03	\$ 240,30
	Resaltador	8	\$ 8,54	\$ 68,32
	Cuadernillo	7	\$ 17,12	\$ 119,84
	Libro de actas	2	\$ 58,66	\$ 117,32
	Corrector	4	\$ 6,60	\$ 26,40
	Fibrones	20	\$ 10,99	\$ 219,80
	Carpeta orgaizadora	3	\$ 71,49	\$ 214,47
	Sistema opeativo	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
	Computadora	3	\$ 5.500,00	\$ 16.500,00
	Impresora	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Ganchos para abrochadora	4	\$ 7,66	\$ 30,64
	Uniformes front office	22	\$ 600,00	\$ 13.200,00
	Uniformes cocina	12	\$ 900,00	\$ 10.800,00
	Uniformes housekeeping	14	\$ 600,00	\$ 8.400,00
	Uniformes camareros	16	\$ 800,00	\$ 12.800,00
	TOTAL			\$ 83.629,13
	Equipamiento de canchas			
	Raquetas de tennis	12	890	\$ 10.680,00
Pelota de futbol	4	400	\$ 1.600,00	
Pelota de voley	4	315	\$ 1.260,00	
Pelota de tenis (x3)	25	148	\$ 3.700,00	
TOTAL			\$ 17.240,00	
Equipamiento spa				
Camilla masajes	1	1700	\$ 1.700,00	
General			\$ 20.000,00	
TOTAL			\$ 21.700,00	

EQUIPAMIENTO	Gimnasio			
	Cinta de correr	3	\$ 8.000,00	\$ 24.000,00
	Bicicleta fija	4	\$ 2.100,00	\$ 8.400,00
	Caminador eliptico	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
	Stepper	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
	Banco de abdominales	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
	Banco de pecho plano	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
	Mancuernas	20	\$ 119,00	\$ 2.380,00
	Pelota para fitness	8	\$ 64,00	\$ 512,00
	Plataforma vibratoria	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
	Cintas elasticas	3	\$ 169,00	\$ 507,00
	Ejercitador de piernas	2	\$ 1.300,00	\$ 2.600,00
	Ejercitador de gluteos	1	\$ 750,00	\$ 750,00
	Rack de sentadilla	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
	Colchoneta	15	\$ 130,00	\$ 1.950,00
	Tobilleras piernas	5	\$ 180,00	\$ 900,00
	Kit de barra	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Multi-gimnasio 7 estaciones	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
	TOTAL			\$ 64.299,00
GASTOS TOTALES			\$ 3.247.697	

MUEBLES E INSTALACIONES

Inmueble e instalaciones	Área		m ² por unidad	total de m ²	Precio
	Habitaciones				
		6 suits	32	192	\$ 2.350.080
		24 doble twin	19	456	\$ 5.581.440
		24 doble superior	19	456	\$ 5.581.440
		6 triples	24	144	\$ 1.762.560
				1248	\$ 15.275.520
		Pasillos	200	200	\$ 2.448.000
		Salon comedor y cocina	140	140	\$ 1.713.600
		Salon de usos multiples	100	100	\$ 1.224.000
		Recepción y portería	100	100	\$ 1.224.000
		Piscina y spa	400	400	\$ 4.896.000
		Oficina	12	12	\$ 146.880
		baño personal	20	20	\$ 244.800
		Deposito	24	24	\$ 293.760
		Gimnasio	50	50	\$ 612.000
		Sector bicicletas	32	32	\$ 391.680
				1078	\$ 13.194.720
	Total de m² cubiertos		2326		\$ 28.470.240
		25 Estacionamientos *	12,5	312,5	\$ 150.000
	10 Pergolas* ²	12,5	125	\$ 50.000	
			437,5	\$ 200.000	
Instalaciones deportivas					
	2 canchas de Tenis	260,75	521,5		
	1 cancha de Fútbol	600	600		
	1 cancha de Voley	162	162		
			1283,5	\$ 755.000	
Valor total de anexos		1721		\$ 955.000	
Presupuesto total de inmueble e instalaciones				\$ 29.425.240	
<p>*El estacionamiento sera entoscado recubierto con piedra partida, el precio tambien incluye el movimiento del suelo y el camino de ingreso (100m²). Se harán 25 estacionamientos.</p>					
<p>*² Diez de los estacionamientos estarán recubiertos por una pergola de madera con media sombra.</p>					

TOTAL DE PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Presupuesto de inversion inicial	
Terreno	\$ 9.945.000,00
Construcción (inmueble e instalaciones)	\$ 29.425.240,00
Equipamiento	\$ 3.247.697,13
Matafuegos	\$ 8.740,00
Categorización	\$ 520,00
Tasa de habilitación municipal	\$ 13.511,62
Publicidad	\$ 25.000,00
Total presupuesto inicial	\$ 42.665.708,75

Para calcular el presupuesto de inversiones se ha tenido en cuenta el valor del terreno, la construcción, el equipamiento de todas las áreas y habitaciones del hotel, los matafuegos necesarios, el costo de la categorización del hotel, la tasa de habilitación municipal y los costos de publicidad.

Cronograma de inversiones

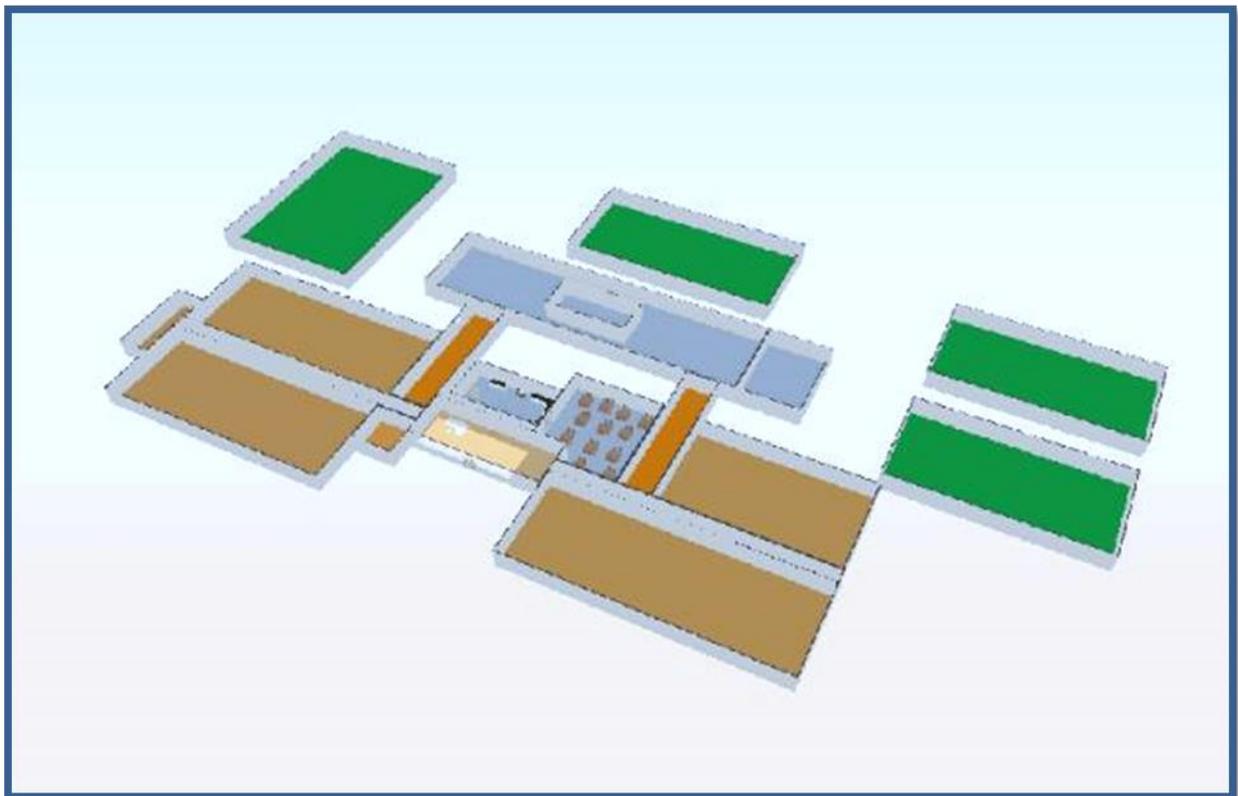
Cronograma de inversiones					
Meses	Compra del terreno	Realización de los planos de obra	Construcción del hotel	Habilitación y registros	Apertura del hotel
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					

El plazo que llevara la puesta en marcha del hotel será de 1 año y medio en total. Periodo en el cual se realizaran la compra del terreno, la realización de los plano de obra, la construcción del hotel, sus respectivos registros y habilitaciones y finalmente, la apertura del hotel

Lay-Out

La siguiente imagen muestra cómo sería la estructura del hotel y como estarán distribuidas las distintas áreas e instalaciones.

Se ingresará al hotel por la parte del medio, donde se encuentra la recepción, para ambos costados hay dos pasillos largos donde estarán ubicadas las habitaciones (se muestran en color marrón), además, habrá un pasillo de cada lado que van para la parte de atrás (los que se muestran en naranja) que dirigen a el área de spa, piscina y gimnasio (área en color celeste). Al final de esos pasillos también se encuentran las salidas hacia el patio con las distintas instalaciones deportivas (en color verde). El salón que se muestra en celeste al lado de uno de los pasillos naranja es el restaurante con las mesas y al costado la cocina. También se puede observar una pequeña oficina en color marrón al costado de la recepción y al final de uno de los pasillos de las habitaciones, el depósito de blancos.

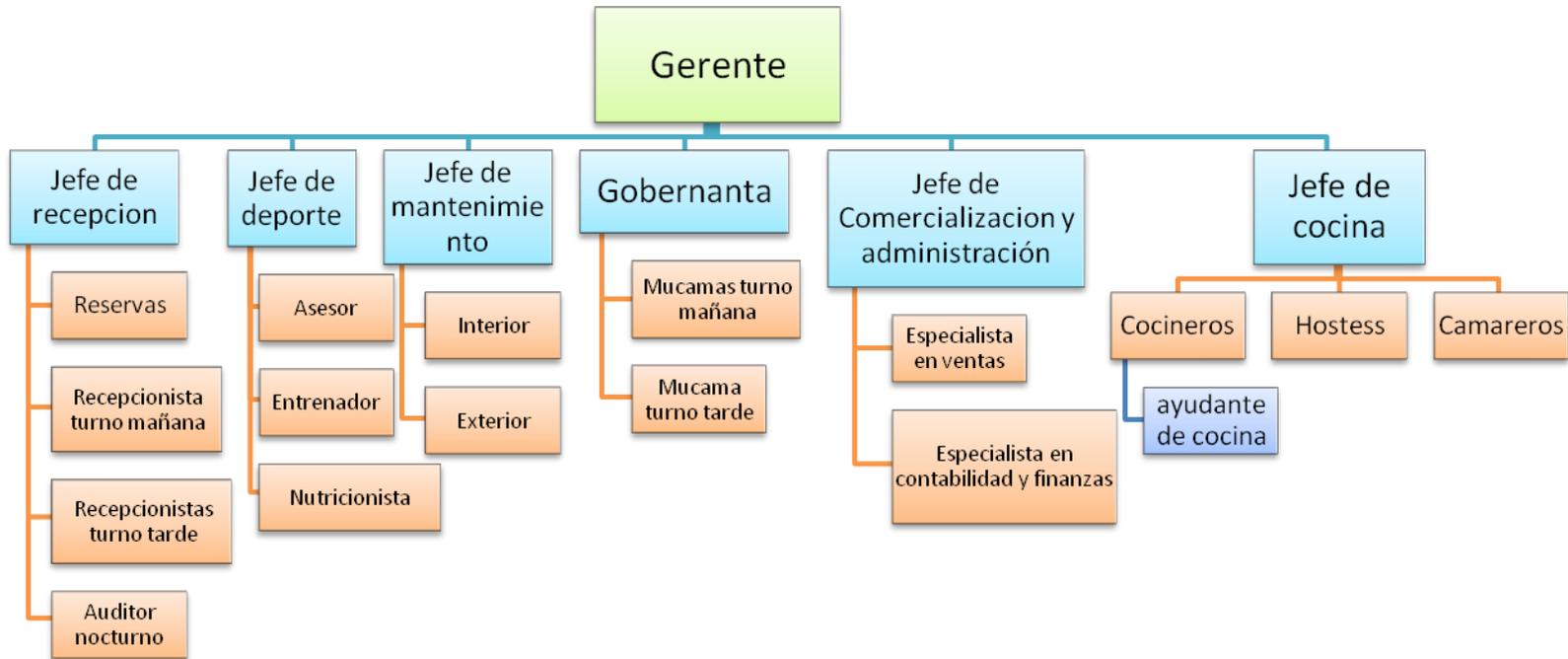


PARTE 5: RECURSOS HUMANOS

Para el plan de recursos humanos se ha determinado el organigrama con las distintas responsabilidades del personal que tendrá el hotel, se han establecido los puestos con el número de personas requeridas, la cantidad de horas que esas personas trabajarían, los turnos y la calificación requerida. Se muestran también, las distintas funciones que deberán cumplir según los puestos que ocupen, como será el proceso de reclutamiento y selección del personal y las distintas etapas que conlleva el proceso. Los empleados recibirán una inducción general y específica y se realizarán capacitaciones para que los empleados puedan desarrollar su función de la mejor manera posible. Se muestra también, el gasto en salarios que el hotel deberá afrontar.

Organigrama

El siguiente organigrama muestra la estructura del hotel, las diferentes áreas y funciones y además, los distintos niveles de jerarquía y la relación que existe entre ellos.



Puestos y calificación requerida

Puesto de trabajo	Numero de personas requeridas	Cantidad de horas	Turnos	Calificación requerida
Gerente general	1	8	1	Estudios universitarios terminados y experiencia minima de 3 años en hoteles
Jefe de recepcion	1	8	1	Estudios universitarios terminados y una experiencia minima de 2 años
Recepcionista	4	8	3	Estudios universitarios/terciarios en curso o terminados
Auxiliar de reservas	1	8	1	Estudios universitarios/terciarios en curso o terminados
Jefe de deportes	1	8	1	Licenciado en educación fisica y experiencia de 2 años en empresas
Asesor de deportes	1	8	1	Estudios universitarios terminados o en curso
Entrenador	3	6	3	Profesor de educación fisica/personal trainer
Jefe de mantenimiento	1	8	1	Estudios secundarios terminados y dos años de experiencia en mantenimiento
Auxiliar de mantenimiento	3	8	2	Estudios secundarios terminados
Gobernanta	1	8	1	Estudios secundarios terminados y cuatro años de experiencia como mucama
Mucamas	6	8	2	Estudios secundarios terminados
Jefe de administración y comercialización	1	8	1	Estudios universitarios administrativos terminados y dos años de experiencia en hoteles
Ventas	1	8	1	Estudios de marketing o comercializacion terminados o en curso
Contabilidad y finanzas	1	8	1	Estudios de contabilidad o finanzas terminados o en curso
Jefe de cocina	1	8	1	Estudios gastronómicos en curso o terminados y experiencia de 3 años en cocina
Camarero	7	8	2	Estudios secundarios terminados y 1 año de experiencia
Hostess	1	8	1	Estudios secundarios terminados
Cocinero	2	8	2	Estudios gastronómicos en curso o terminados y experiencia de 1 año en cocina
Ayudante de cocina	3	8	2	Estudios secundarios terminados
Bachero	1	8	2	Estudios secundarios terminados o en curso

Total 41 empleados

Funciones

FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

Es el máximo responsable en que las actividades del hotel se desarrollen de manera adecuada y que se proporcione a los huéspedes un servicio de máxima calidad. Para ello debe gestionar una buena utilización de del recurso humano, material y económico, respetando la política de la empresa y cumpliendo los objetivos de la misma.

Para ello debe:

- ❖ Dirigir, coordinar y evaluar la gestión de los jefes de cada área.
- ❖ Fijar pautas para el funcionamiento del hotel que sean seguidas y controladas.
- ❖ Crear y mantener vínculos con empleados, proveedores, medios, organismos gubernamentales y otras empresas hoteleras.
- ❖ Tomar conocimiento y analiza los gastos y costos de la empresa para tomar las decisiones adecuadas sobre ello.
- ❖ Brindar la información necesaria al jefe de administración para la creación de presupuestos.
- ❖ Representar al hotel en los eventos y conferencias.
- ❖ Generar políticas de acción para las diversas áreas.
- ❖ Participar en la generación de políticas generales para la empresa.
- ❖ Determinar las necesidades de recursos materiales, económicos y humanos para garantizar el funcionamiento operativo de las unidades de negocio.
- ❖ Firmar cheques en conjunto con la administración.
- ❖ Crear metodologías de atención al cliente y prestación de servicios.

JEFE DE RECEPCIÓN

- ❖ Supervisa el trabajo de los recepcionistas y auxiliares de reservas.
- ❖ Interviene en el proceso de reclutamiento de personal de su área.
- ❖ Establece los turnos y horarios de trabajo.
- ❖ Asigna las tareas supervisando y controlando la realización de las mismas.
- ❖ Revisa las cuentas y facturas de los huéspedes.
- ❖ Capacita constantemente al personal de su área.
- ❖ Responde a quejas en caso de que la solución no esté al alcance de sus subordinados.
- ❖ Realiza las acciones necesarias para la satisfacción total del cliente.

- ❖ Mantiene informado al personal sobre novedades y decisiones que se tomen en los niveles superiores.
- ❖ Evalúa las tarifas y actualiza en caso de ser necesario en conjunto con el gerente general.
- ❖ Revisa los reportes.

RECEPCIONISTA

- ❖ Recepción de huéspedes.
- ❖ Vender y asignar habitaciones.
- ❖ Brindar información del hotel, turística y deportiva a los clientes.
- ❖ Revisar el reporte de las habitaciones realizado por el ama de llaves y plasmarlo en el sistema o planilla correspondiente.
- ❖ Controlar y gestionar las llaves de las habitaciones.
- ❖ Asignar habitaciones a los walk in.
- ❖ Recibir y entregar mensajes a pasajeros.
- ❖ Gestionar y autorizar cambios de habitaciones.
- ❖ Reportar fallas a mantenimiento y ama de llaves.
- ❖ Atender el departamento de reservaciones cuando está cerrado.
- ❖ Reportar opiniones de los clientes al jefe de recepción.
- ❖ Realiza los inventarios correspondientes al área.
- ❖ Llevar a cabo y gestionar las entradas y salidas de los clientes.
- ❖ Brindar la información requerida por el huésped
- ❖ Gestionar de manera eficaz las reservas garantizando el mayor índice de ocupación.
- ❖ Garantizar una atención de calidad para el cumplimiento de las expectativas de los clientes.
- ❖ Gestionar, controlar y formalizar la documentación, y remitirla a los departamentos adecuados.
- ❖ Registrar, controlar y cobrar los servicios consumidos por los clientes.
- ❖ Procesar y resolver quejas.
- ❖ Archivar papeles.

AUXILIAR DE RESERVAS

- Atención telefónica.
- Toma de reservas y las introduce en el sistema.
- Toma y registra los datos necesarios para la reservación.
- Brinda información sobre el hotel a potenciales huéspedes.
- Responde mails por pedido de reservas o información.

- Cotiza tarifas para grupos.
- Analiza la ocupación del hotel en detalle para así realizar el servicio de reservas con mayor eficiencia y brindar la información necesaria sobre las posibilidades de alojamiento a los departamentos que la requieran.
- ❖ Hace modificaciones en las reservas en caso de que el cliente lo solicite y esto sea posible.
- ❖ Recepciona y distribuye los rooming list que envían las agencias de viajes asegurándose que contengan todos los datos necesarios y que no contengan variaciones o errores.
- ❖ Realiza una lista de los check in previstos para el día.
- ❖ Mantiene informado al área de recepción sobre modificaciones previstas para el día siguiente.
- ❖ Mantiene contacto con las agencias de viaje, para así informas sobre las variaciones en las tarifas regulares y descuentos.

JEFE DE DEPORTES

- ❖ Estudia, planifica y organiza as actividades deportivas externas e internas del hotel.
- ❖ Asigna responsables para cada una de las actividades a desarrollarse.
- ❖ Coordina las actividades y supervisa que el personal asignado las lleve a cabo de manera adecuada.
- ❖ Intervine en el proceso de reclutamiento de personal de su área.
- ❖ Capacita a sus subordinados en materia de deporte, organización y atención al cliente.
- ❖ Elabora cronogramas de las actividades deportivas del hotel y mantiene actualizado el calendario deportivo de la ciudad.
- ❖ Organiza y coordina el apoyo logístico para la realización de los eventos deportivos.
- ❖ Elabora informes sobre las actividades realizadas.
- ❖ Debe responder ante cualquier incidente y llevar a cabo su solución.
- ❖ Debe mantener las áreas de trabajo en buen estado y reportar a mantenimiento cualquier anomalía.
- ❖ Elabora pedidos de compra de elementos para el área de deportes en caso de ser necesarios.

ASESOR DE DEPORTES

- ❖ Brindar información sobre eventos deportivos y lugares en los cuales se pueden desarrollar deportes en la ciudad.
- ❖ Gestionar y coordinar las inscripciones de los huéspedes a eventos deportivos, informando a los mismos sobre toda la documentación requerida y los pasos a seguir.
- ❖ Brindar información sobre las actividades deportivas que se pueden realizar en el hotel, horarios y condiciones.
- ❖ Coordinar y controlar el correcto funcionamiento del gimnasio y pileta.
- ❖ Solucionar quejas en caso de ser posible o derivarlas a un superior.
- ❖ Reportar accidentes o imprevistos y llevar a cabo su tratamiento y solución.
- ❖ Mantenerse informado sobre las variaciones en las tarifas de las áreas deportivas.

ENTRENADOR

- ❖ Evaluar y determinar en conjunto con el deportista los objetivos a cumplir durante la estadía.
- ❖ Coordinar las rutinas que deberán llevar a cabo de acuerdo con los objetivos establecidos y las características de cada deportista.
- ❖ Lograr el buen funcionamiento del área del gimnasio y canchas reportando anomalías a mantenimiento y maquinaria a comprar al sector de compras en caso de ser necesario.
- ❖ Mantener en orden y armonía el área de trabajo en base a la limpieza y trato con los clientes.
- ❖ Organizar actividades recreativas motivacionales para los atletas.

JEFE DE MANTENIMIENTO

- ❖ Hacer un control periódico sobre el funcionamiento de la maquinaria del hotel.
- ❖ Coordinar y controlar que los reportes de otras áreas con respecto a la falla en el funcionamiento de las maquinarias o demás aspectos que requieran la intervención del personal de mantenimiento, sean estudiados y solucionados en el menor tiempo posible.
- ❖ Coordinar las reparaciones con los proveedores externos en caso de ser necesario y evaluar que sean realizadas de manera adecuada.
- ❖ Interviene en el proceso de reclutamiento de personal de su área.
- ❖ Tomar responsabilidad del stock, conservación y limpieza de los elementos y reportar al sector de compras los elementos que se necesiten.

- ❖ Confeccionar un programa preventivo mensual y anual de mantenimiento general del hotel e informarlo a la gerencia para su aprobación.
- ❖ Formar y capacitar a los auxiliares de mantenimiento en base a las políticas y objetivos del hotel.
- ❖ Coordinar las reparaciones de las diferentes áreas de acuerdo a su prioridad.
- ❖ Ocuparse del mantenimiento y funcionamiento de los elementos de seguridad del hotel, como por ejemplo matafuegos.
- ❖ Comunicarse constantemente con la gobernanta para llevar a cabo de manera rápida las reparaciones en las habitaciones.
- ❖ Comunicarse constantemente con el área de deportes para llevar a cabo de manera rápida las reparaciones de las canchas, piletas y gimnasio.
- ❖ Coordinar con recepción la ocupación de las habitaciones para así administrar los tiempos y llevar a cabo las tareas de reparación.
- ❖ Asesorar al área de compras sobre los insumos y productos necesarios.
- ❖ Mantener en condiciones las temperaturas del agua, aires y calefacción en áreas comunes y habitaciones.
- ❖ Administrar el fondo fijo para compras generales o de urgencia.
- ❖ Diagramar los turnos, tiempos y actividades de los auxiliares.
- ❖ Realizar los informes necesarios y programaciones sobre su área.
- ❖ Garantizar el correcto funcionamiento de las maquinas e instalaciones del hotel.

AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

- ❖ Mantener en perfectas condiciones todos los equipos, instalaciones y mobiliario para su uso.
- ❖ Llevar a cabo las actividades del programa preventivo de mantenimiento mensual y anual en los tiempos adecuados.
- ❖ Administrar los tiempos en base a las prioridades de cada sector.
- ❖ Realizar las reparaciones asignadas.
- ❖ Administrar los tiempos de trabajo en base a las prioridades y urgencias de las reparaciones.
- ❖ Asesorar al jefe de mantenimiento sobre los insumos y productos necesarios.
- ❖ Realizar controles diarios sobre la maquinaria e instalaciones del hotel.
- ❖ Llevar a cabo la limpieza y conservación de los elementos de trabajo.
- ❖ Lograr y mantener el funcionamiento de los elementos de seguridad del hotel.
- ❖ Elevar reportes diarios sobre las actividades realizadas y pendientes al jefe de mantenimiento.
- ❖ Procurar la seguridad y estética de las áreas de deporte, piscina y spa.

GOBERNANTA

- ❖ Distribuir el trabajo entre las mucamas.
- ❖ Supervisar y controlar que se realice la limpieza adecuada de todas las áreas.
- ❖ Formar y capacitar al personal de limpieza.
- ❖ Establecer turnos, horarios y actividades del personal a cargo.
- ❖ Supervisar y controlar el desempeño de las mucamas.
- ❖ Realizar reportes de limpieza de las habitaciones y áreas comunes.
- ❖ Comunicarse con el área de recepción para estar al tanto de la ocupación y así organizar el orden de limpieza de las habitaciones dependiendo los check in y check out.
- ❖ Tomar y resolver las quejas o peticiones de los huéspedes.
- ❖ Informar roturas o malos funcionamientos al área de mantenimiento.
- ❖ Controlar y supervisar el stock de blancos y suaves, e informar a compras los artículos necesarios
- ❖ Controlar el stock de productos de limpieza, e informar a compras los artículos necesarios.
- ❖ Administrar el fondo fijo para compras generales o de urgencia.
- ❖ Hacerse cargo de los objetos perdidos.
- ❖ Realizar inventarios y registros de suministros y equipos.
- ❖ Abastecer a las mucamas de los artículos necesarios para la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones.
- ❖ Llevar el control de las llaves.
- ❖ Revisar y reponer los artículos del Frigo-bar.
- ❖ Intervine en el proceso de reclutamiento de personal de su área.

MUCAMAS

- ❖ Realizar el orden y limpieza de las habitaciones asignadas de acuerdo a los estándares preestablecidos.
- ❖ Realizar el orden y limpieza de las áreas comunes y pasillos.
- ❖ Revisar diariamente el carro para reponer lo necesario.
- ❖ Reponer los artículos del Frigo-bar.
- ❖ Mantener en orden el depósito de blancos y el office.
- ❖ Realizar la reposición del office diariamente.
- ❖ Realizar un reporte del estado de las habitaciones y elevarlo a la gobernanta.

- ❖ Realizar un reporte de roturas y elevarlo a la gobernanta para que sean solucionadas por el área de mantenimiento.
- ❖ Limpiar baños de áreas públicas.
- ❖ Controlar el correcto funcionamiento de grifos, ventanas, puertas, TV y cortinas.
- ❖ Reportar las quejas o peticiones de los huéspedes a la gobernanta.

JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- ❖ Intervine en el proceso de reclutamiento de personal de su área. Entrenar y capacitar al personal siguiendo los objetivos y estrategias de ventas del hotel.
- ❖ Programar las acciones necesarias para incrementar el porcentaje de ventas en función a los objetivos preestablecidos.
- ❖ Medir y evaluar el desempeño de los vendedores en las diferentes unidades de negocio para lograr la mayor rentabilidad posible.
- ❖ Analizar el volumen de venta, los costos y gastos del hotel.
- ❖ Analizar las necesidades de establecer estrategias de ventas diferentes en caso de ser necesario para darle al huésped el mayor beneficio.
- ❖ Analizar y tomar conocimiento sobre las tendencias, necesidades y variaciones de la demanda.
- ❖ Estudiar los presupuestos vigentes de los proveedores y negociar con ellos para lograr el mayor beneficio para la empresa en la disminución de gastos y relación precio-calidad.
- ❖ elaborar los presupuestos mensuales y anuales para cada uno de los departamentos del hotel.

AUXILIAR DE VENTAS

- ❖ Comunicar a las unidades negocio las metas de ventas mensuales y anuales.
- ❖ Informarle al personal las reglas del servicio y el manejo de quejas.
- ❖ Guiar y motivar al personal para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.
- ❖ Realizar las tareas del jefe de administración y comercialización en casa de este último estar ausente.
- ❖ Intervine en el proceso de reclutamiento de personal del hotel.
- ❖ Trabajar en conjunto con el jefe de administración y comercialización para el estudio y establecimiento de las diversas tarifas de alojamiento y servicios extras del hotel.

JEFE DE COCINA

- ❖ Confeccionar los menús.
- ❖ Organizar y controlar las actividades en la cocina para un funcionamiento sumamente efectivo.
- ❖ Interviene en el proceso de reclutamiento de personal.
- ❖ Realizar el control de stock y el pedido de materia prima necesaria de su área.
- ❖ Diseñar estética de los platos y participar de su decoración.
- ❖ Realizar inventarios sobre el estado y fechas de vencimientos de los alimentos.
- ❖ Vigilar que se consuma de manera racional la materia para así lograr el máximo rendimiento.
- ❖ Se encarga de distribuir las actividades a los cocineros y ayudantes de cocina.
- ❖ Durante el servicio debe controlar que los platos solicitados salgan en las condiciones adecuadas y respetando los estándares preestablecidos.
- ❖ Establecer turnos, horarios y actividades del personal a cargo.
- ❖ Reportar roturas o malos funcionamientos de la maquinaria de la cocina al área de mantenimiento.
- ❖ Mantener constante comunicación con la recepción e informarse sobre la ocupación diaria del hotel para preparar la mise-en-place necesaria.
- ❖ Verificar que su personal respete las condiciones de seguridad e higiene.
- ❖ Recepcionar, verificar y controlar el estado de los pedidos de mercadería.
- ❖ Capacitar a su personal a cargo.

COCINERO

- ❖ Preparar la mise-en-place diariamente.
- ❖ Preparar los alimentos para los platos solicitados.
- ❖ Delegar trabajo a los ayudantes de cocina.
- ❖ Mantener en condiciones los elementos de trabajo (limpio y sano).
- ❖ Reportar roturas o malos funcionamientos de la maquinaria al jefe de cocina.
- ❖ Ayudar con el control de stock, inventarios y pedidos de materia prima.
- ❖ Verificar diariamente el estado de la materia prima y fechas de vencimiento.
- ❖ Respetar las condiciones de seguridad e higiene.
- ❖ participar de la limpieza de la cocina.

AYUDANTE DE COCINA

- ❖ Ayudar al cocinero en la elaboración de los alimentos para los platos solicitados.
- ❖ Respetar las condiciones de seguridad e higiene.
- ❖ Verificar diariamente el estado de la materia prima y fechas de vencimiento
- ❖ Participar de la limpieza de la cocina.

- ❖ Medir y mezclar ingredientes
- ❖ Controlar el stock e informar al cocinero los faltantes
- ❖ Distribuir la mercadería entrante en los armarios o heladeras específicas para cada producto.
- ❖ Realizar algunas de las actividades del hachero en caso de ausencia del mismo.

CAMARERO

- ❖ Llevar a cabo el servicio y venta de alimentos y bebidas.
- ❖ Preparar las estaciones de trabajo para el servicio.
- ❖ Realizar el armado y desmantelado de las mesas del comedor.
- ❖ Controlar y revisar los elementos necesarios para el servicio, en caso de haber faltantes elevar un reporte al jefe de cocina.
- ❖ Entregarles la carta a los clientes.
- ❖ Informar a los clientes acerca de los platos especiales del día, responder a preguntas de los comensales y realizar sugerencias.
- ❖ Tomar nota de los pedidos de comida y bebida de los clientes.
- ❖ Atender y resolver quejas
- ❖ Servir los alimentos y bebidas a los comensales
- ❖ Preparar el salón comedor para eventos especiales.

HOSTESS

- ❖ Revisar el área de trabajo y verificar que se encuentre en aptas condiciones para el desarrollo del desayuno, almuerzo o cena.
- ❖ Llevar el registro de reservaciones de mesas.
- ❖ Mantener una estrecha comunicación con la recepción, la cual le dará una lista de la cantidad de huéspedes, para así llevar a cabo el desayuno de manera más organizada y efectiva.
- ❖ Recibir a los comensales de manera amable.
- ❖ Organizar el flujo de personas en el desayuno, almuerzo y cena.
- ❖ Asignarle mesas a los comensales, de acuerdo a la disponibilidad.
- ❖ Trabajar en conjunto con el camarero para el armado del salón.

BACHERO

- ❖ Lavar y secar la vajilla en los tiempos adecuados para permitir su reutilización.
- ❖ Guardar la vajilla en su lugar.
- ❖ Reportar al jefe de cocina los faltantes de limpieza y roturas en su área.

Proceso de reclutamiento y selección del personal

El hotel deberá encargarse de la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo adecuado que permita un desempeño del trabajador en su puesto y el desarrollo de sus habilidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y para contribuir así, a los propósitos de organización.

Reclutamiento:

Luego de haber descripto el tipo de cargos que se desean ocupar, las necesidades que se desean satisfacer y la información de la empresa, se utilizarán distintos medios para el reclutamiento del personal. Estos medios serán: avisos en portales de empleo, anuncios clasificados en los periódicos de Tandil y bolsa de trabajo de la universidad de Tandil (UNICEN).

El reclutamiento tendrá una duración de 4 meses.

- ❖ Recepción de candidaturas: En esta etapa la empresa recibirá los curriculums de la gente que sea aplicar a los distintos puestos.
- ❖ Pre-selección: De esas candidaturas recibidas, se escogerán a las personas con más habilidades técnicas y aptitudes para los distintos puestos. La empresa se comunicará con la persona mediante vía telefónica para coordinar una entrevista.
- ❖ Entrevistas: El gerente del hotel, realizará entrevistas a los candidatos pre-seleccionados con el fin de comprobar la autenticidad de la información suministrada por el candidato, ya que las preguntas del entrevistador están basadas en el curriculum o en la solicitud de empleo que le fue proporcionada.

Se deberá tener en cuenta que:

- ✓ Antes de comenzar se deben determinar las preguntas que se le hará al solicitante.
- ✓ La entrevista se debe realizar en un ambiente tranquilo
- ✓ Es necesario dedicarle toda la atención posible al candidato y evaluar tanto aptitudes como actitudes, es decir, observar detenidamente la forma en que habla y se comporta el entrevistado.
- ❖ Decisión y elección de los candidatos más aptos: Una vez que se han entrevistado a todos los candidatos se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del

puesto con las características de los mismos y a tomar una decisión acerca de que candidato ocupará cada puesto.

- ❖ Etapa de prueba: cada candidato deberá pasar por un periodo de 3 meses en el cual será puesto a prueba para corroborar que es el candidato apto para cada puesto específico.
- ❖ Contratación
- ❖ Incorporación del personal a la empresa
- ❖ Seguimiento constante

Plan de inducción y capacitación

Creemos que la capacitación de los empleados es fundamental para el éxito de la organización. El objetivo del plan de capacitaciones es poder brindarle a los empleados, las herramientas clave para que puedan brindar un servicio homogéneo y de calidad, cumpliendo con la misión y visión de la organización y superando las expectativas del cliente.

No solo se trata de capacitar en temas técnicos ,se requiere que el personal sea capaz de resolver problemas y quejas de los clientes, que puedan trabajar en equipo, que sean capaces de tomar decisiones, que se sientan bien con su equipo de trabajo, se debe trabajar la predisposición, el entusiasmo, la disciplina, la creatividad.

Inducción

Se realizará una inducción a los empleados con el objetivo de brindarles una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines de la empresa y organización y la estructura de la misma.

Con este proceso se busca ayudar a los empleados, que en este caso son todos nuevos, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo. Además se espera establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia el hotel y sus políticas y ayudarlos a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo.

❖ Inducción general:

Los trabajadores reciben información general sobre la organización, la información que se considera relevante para el conocimiento y desarrollo de los distintos cargos. La información es la siguiente:

- ✓ Misión, visión y políticas de la organización
- ✓ Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones y relaciones con otros puestos
- ✓ Expectativas de desarrollo
- ✓ Reglamentos, códigos e instrucciones existentes

❖ Inducción específica:

En esta etapa se brinda información específica de la función que va a desarrollar cada empleado en su puesto, profundizando todo aspecto relevante del cargo. Se realizan las siguientes acciones:

- ✓ Presentación entre los futuros colegas
- ✓ Se muestra el lugar de trabajo
- ✓ Se indican los objetivos del área y del puesto
- ✓ Se indican las funciones del puesto y la entrega de los medios necesarios
- ✓ Se informan las formas de evaluación de desempeño
- ✓ Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- ✓ Diagnóstico de necesidades de aprendizaje
- ✓ Métodos y estilos de dirección que se emplean
- ✓ Se informa cualquier otro aspecto relevante del puesto, área o equipo de trabajo
- ✓ Se muestran las principales instalaciones del hotel

❖ Evaluación

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el gerente deberá realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re-inducción, refuerzos y otros).

Capacitación

Se realizarán distintos cursos a todo el personal con el fin de poner a disposición información relevante para que puedan desarrollar su función de la mejor manera posible. Se realizarán cursos generales para todos los puestos y otros específicos para cada área. Se contratará personal profesional para cada curso.

El objetivo de la organización es realizar como mínimo 3 capacitaciones sobre distintos temas a los empleados por año. Algunas de las capacitaciones que se realizarán serán las siguientes:

- ❖ Capacitación general para todos los puestos:
 - ✓ Todos los empleados del hotel deberán estar al tanto de los servicios e instalaciones del hotel, así como de todas las actividades deportivas que se ofrecen en la zona
 - ✓ Calidad y atención al huésped
 - ✓ Actitud y predisposición del personal frente al cliente
 - ✓ Identificación de las necesidades de los clientes
 - ✓ Factores determinantes de un buen servicio
 - ✓ Manejo de reclamos y quejas
 - ✓ Habilidades en venta
 - ✓ Introducción a la calidad, siguiendo la norma ISO 9000 (norma de la cual el hotel espera obtener una certificación)
 - ✓ Atención telefónica (básica y avanzada)

- ❖ Capacitación dirigida al personal de supervisión de todas las áreas
 - ✓ Liderazgo de equipos
 - ✓ Liderazgo situacional
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Negociación
 - ✓ Principios de calidad y orientación a los procesos (según norma ISO 9000)

- ❖ Dirigidos al personal del Departamento de Marketing y Ventas, Reservas y Gerentes de Front Office y Alimentos y Bebidas.
 - ✓ Técnicas avanzadas de ventas.
 - ✓ Marketing en la industria hotelera.
 - ✓ Yield o Revenue Management.

- ❖ Capacitación Específica por Áreas:
 - Deportes
 - ✓ Actividades deportivas del Hotel
 - ✓ Actividades deportivas de Tandil
 - ✓ Nutrición deportiva
 - ✓ Planificación y diseño de programas de entrenamiento
 - ✓ Entrenamiento personal
 - ✓ Musculación
 - Alimentos y Bebidas
 - ✓ Técnicas de servicio para camareros.
 - ✓ Montaje de salón
 - ✓ Mesas para desayuno, almuerzo y cena
 - ✓ Seguridad en el área.
 - ✓ Los alimentos: como describir y sugerir platos.
 - ✓ Venta sugestiva / Upselling.
 - ✓ Introducción a las Normas relacionadas con Alimentación
 - ✓ Normas relacionadas con Alimentación (Nivel Supervisión)
 - Housekeeping
 - ✓ Entrenamiento de gobernantas y personal de supervisión.
 - ✓ Calidad de servicio para mucamas.
 - ✓ Limpieza de habitaciones (proceso de limpieza a fondo, limpieza durante la estadía, etc).
 - ✓ El carro de limpieza
 - ✓ Cortesía con los clientes
 - ✓ Seguridad en el área.
 - Front Office
 - ✓ Entrenamiento de recepcionistas, conserjes, agentes de reservas, telefonistas, y bell desk
 - ✓ Calidad de servicio en Front Office, Telefonía y Reservas.
 - ✓ Manejo de reservas.
 - ✓ Venta sugestiva / Upselling.

Presupuesto de mano de obra

Se ha realizado un presupuesto de mano de obra para identificar cual será el desembolso anual de la empresa por el personal. Los adicionales que se agregaron en el sueldo bruto, corresponden a un 22% por antigüedad, presentismo, alimentaciones y complementos de servicio. El costo de mano de obra indirecta corresponde a un 32% por las cargas sociales.

Puesto de trabajo	Numero de personas requeridas	Cantidad de horas	Turnos	Sueldo Básico	Sueldo Bruto (básico + adicionales)	Costo de mano de obra indirecta	Costo total de mano de obra	Desembolso Mensual	Desembolso Anual
Gerente general	1	8	1	\$ 21.500,00	\$ 26.230,00	\$ 8.394	\$ 34.624	\$ 34.624	\$ 415.483
Jefe de recepción	1	8	1	\$ 16.259,00	\$ 19.835,98	\$ 6.348	\$ 26.183	\$ 26.183	\$ 314.202
Recepcionista	4	8	3	\$ 12.709,00	\$ 15.504,98	\$ 4.962	\$ 20.467	\$ 81.866	\$ 982.396
Auxiliar de reservas	1	8	1	\$ 11.024,00	\$ 13.449,28	\$ 4.304	\$ 17.753	\$ 17.753	\$ 213.037
Jefe de deportes	1	8	1	\$ 16.259,00	\$ 19.835,98	\$ 6.348	\$ 26.183	\$ 26.183	\$ 314.202
Asesor de deportes	1	8	1	\$ 12.709,00	\$ 15.504,98	\$ 4.962	\$ 20.467	\$ 20.467	\$ 245.599
Entrenador	3	6	3	\$ 12.709,00	\$ 15.504,98	\$ 4.962	\$ 20.467	\$ 61.400	\$ 736.797
Jefe de mantenimiento	1	8	1	\$ 11.521,00	\$ 14.055,62	\$ 4.498	\$ 18.553	\$ 18.553	\$ 222.641
Auxiliar de mantenimiento	3	8	2	\$ 11.024,00	\$ 13.449,28	\$ 4.304	\$ 17.753	\$ 53.259	\$ 639.110
Gobernanta	1	8	1	\$ 12.709,00	\$ 15.504,98	\$ 4.962	\$ 20.467	\$ 20.467	\$ 245.599
Mucamas	6	8	2	\$ 11.521,00	\$ 14.055,62	\$ 4.498	\$ 18.553	\$ 111.321	\$ 1.335.846
Jefe de administración y comercialización	1	8	1	\$ 16.259,00	\$ 19.835,98	\$ 6.348	\$ 26.183	\$ 26.183	\$ 314.202
Ventas	1	8	1	\$ 12.709,00	\$ 15.504,98	\$ 4.962	\$ 20.467	\$ 20.467	\$ 245.599
Contabilidad y finanzas	1	8	1	\$ 12.709,00	\$ 15.504,98	\$ 4.962	\$ 20.467	\$ 20.467	\$ 245.599
Jefe de cocina	1	8	1	\$ 16.259,00	\$ 19.835,98	\$ 6.348	\$ 26.183	\$ 26.183	\$ 314.202
Camarero	7	8	2	\$ 12.709,00	\$ 15.504,98	\$ 4.962	\$ 20.467	\$ 143.266	\$ 1.719.192
Hostess	1	8	1	\$ 12.096,00	\$ 14.757,12	\$ 4.722	\$ 19.479	\$ 19.479	\$ 233.753
Cocinero	2	8	2	\$ 12.709,00	\$ 15.504,98	\$ 4.962	\$ 20.467	\$ 40.933	\$ 491.198
Ayudante de cocina	3	8	2	\$ 11.024,00	\$ 13.449,28	\$ 4.304	\$ 17.753	\$ 53.259	\$ 639.110
Bachero	1	8	2	\$ 10.142,00	\$ 12.373,24	\$ 3.959	\$ 16.333	\$ 16.333	\$ 195.992
TOTAL DE PERSONAL	41			TOTAL GASTO EN SALARIOS				\$ 787.690	\$ 9.867.765

PARTE 6: EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

Para realizar la evaluación económica-financiera y detectar si el proyecto es rentable, en primer lugar se ha proyectado un nivel de actividad posible para ocho años y luego un pronóstico de las ventas utilizando la tarifa promedio. Se han establecido los costos operativos mensuales variables, semi-variables y fijos y se ha realizado un flujo de caja y los cálculos de VAN y TIR para estimar los flujos de caja que tendrá la empresa.

Nivel de actividad proyectado

El pronóstico de ventas se realizó teniendo en cuenta lo siguiente:

- ✓ La estacionalidad turística y las épocas de vacaciones de invierno y verano
- ✓ Los fines de semana largos
- ✓ Los eventos deportivos en los distintos meses.
- ✓ Tandil es una ciudad con una alta ocupación y una alta demanda de por sí. Los alojamientos se encuentran, en su mayoría, al 100% de ocupación casi todos los fines de semana y en temporada alta.

ENERO: Es el mes de más demanda turística en general, ya que es el mes que la mayoría de la gente suele tomarse vacaciones. Además, el clima es caluroso y eso motiva las escapadas cortas por deporte. En Tandil, se corre todos los años una de las carreras más importantes de la ciudad: "OSDE Cruce Tandil", lo que también atraerá al turismo deportivo.

FEBRERO: También es un mes con una alta demanda turística en general, especialmente la primera quincena. Además, se corre la 1ra fecha de la "Rural Bike Atletas Serranos", que hará que turistas deportivos visiten la ciudad y probablemente muchos se alojen en el hotel deportivo.

MARZO: Es un mes con bastante demanda debido a que el clima de verano ayuda a que muchas personas elijan realizar escapadas los fines de semana. Suelen viajar las personas mayores y las parejas con hijos pequeños que aún no asisten a la escuela. Además, es un mes con varios eventos deportivos, y se realiza en este mes, uno de los más importantes: la "Adventure Race" que se lleva a cabo el 15 de marzo, además está la "correccaminata día de la mujer", "Tandil es running" y la "correccaminata fultton".

ABRIL: También es un mes en el que el clima es caluroso y la gente muchas veces realiza escapadas cortas los fines de semana. Además, en este mes se encuentra el feriado de Semana Santa en el cual suele haber bastante movimiento de turistas. Se realizan algunas correccaminatas a las que concurre gente de todos lados.

MAYO: Es un mes con dos feriados (el 1ro y el 25) donde se mueve el turismo, el clima es aceptable, hay eventos deportivos pero ninguno es de los más importantes. Es uno de los meses con más baja ocupación.

JUNIO: También hay dos feriados en este mes, pero el clima es más frío. La ventaja es que se realiza la carrera Salomón 21 K, que es una de las que atrae más turismo deportivo.

JULIO: Es el mes en donde se encuentran las vacaciones de invierno, por lo tanto muchas familias aprovechan para realizar viajes y Tandil es una ciudad muy concurrida por los viajeros. Los eventos deportivos de ese mes son: "tercer fecha de rural bike atletas serranos", "Correcaminata casa de España", "Cross club independiente", "Canicross", "Correcaminata unión y progreso" y "Tercer fecha Cross country xc"

AGOSTO: Es uno de los meses con menos ocupación ya que es temporada baja y no hay eventos deportivos relevantes, sin embargo se encuentran el: "Ultra trail Tandil "el domingo 21 y la "4ta fecha rural bike atleta serrano".

SEPTIEMBRE: A partir de los últimos días este mes, en el cual comienza la primavera, los días empiezan a estar más calurosos y eso motiva a la gente a realizar más viajes, y más todavía si son viajes por deportes. Los eventos deportivos que se realizan ese mes son: "Duatlón hombre de piedra", "Encuentro nacional de mini hockey" y la "4ta fecha de Cross country xc"

OCTUBRE: En este mes también sube un poco la ocupación debido al clima, al feriado y a que se realizan dos eventos deportivos relevantes como lo son: la "maratón mountain bike" y "21 km nocturnos". Además, se realiza la "Hi Race".

NOVIEMBRE: Ocurre lo mismo que en Octubre, como el clima es caluroso se suelen realizar escapadas cortas, hay un feriado el día 27 y algunos eventos deportivos como: "Rally de mountain bike en las sierras de Tandil", "5ta fecha de Descenso CNF" y algunas correccaminatas.

DICIEMBRE: Es uno de los meses con más alta ocupación ya que para mucha gente, las vacaciones empiezan a mediados de este mes, además los precios son un poco más bajos y la gente suele aprovechar eso. El clima caluroso también ayuda y se realizan algunos eventos deportivos relevantes como: "Reto a la Luna", "Correcaminata Cerro Leones" y "Pequeña San Silvestre"

Nivel de Actividad Proyectado - Año 1

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
% de ocupación	87%	78%	63%	55%	50%	52%	76%	51%	55%	63%	65%	73%	64%
Habitaciones OCC.	1618,2	1310,4	1171,8	990	930	936	1413,6	948,6	990	1171,8	1170	1357,8	14008,2
Plazas ocupadas	3398,22	2751,84	2460,78	2079	1953	1965,6	2968,56	1992,06	2079	2460,78	2457	2851,38	29417,2

Nivel de Actividad Proyectado - Año 2

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
% de ocupación	90%	80%	65%	57%	52%	54%	78%	53%	57%	65%	67%	75%	66%
Habitaciones OCC.	1666,7	1349,7	1207,0	1019,7	957,9	964,1	1456,0	977,1	1019,7	1207,0	1205,1	1398,5	14428
Plazas ocupadas	3500,2	2834,4	2534,6	2141,4	2011,6	2024,6	3057,6	2051,8	2141,4	2534,6	2530,7	2936,9	30300

Nivel de Actividad Proyectado - Año 3

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
% de ocupación	92%	83%	67%	58%	53%	55%	81%	54%	58%	67%	69%	77%	68%
Habitaciones OCC.	1716,7	1390,2	1243,2	1050,3	986,6	993,0	1499,7	1006,4	1050,3	1243,2	1241,3	1440,5	14861,3
Plazas ocupadas	3605,2	2919,4	2610,6	2205,6	2071,9	2085,3	3149,3	2113,4	2205,6	2610,6	2606,6	3025,0	31208,7

Nivel de Actividad Proyectado - Año 4

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
% de ocupación	95%	85%	69%	60%	55%	57%	83%	56%	60%	69%	71%	80%	70%
Habitaciones OCC.	1768,3	1431,9	1280,5	1081,8	1016,2	1022,8	1544,7	1036,6	1081,8	1280,5	1278,5	1483,7	15307,1
Plazas ocupadas	3713,3	3007,0	2689,0	2271,8	2134,1	2147,9	3243,8	2176,8	2271,8	2689,0	2684,8	3115,8	32145,0

Nivel de Actividad Proyectado - Año 5

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
% de ocupación	97%	88%	71%	62%	56%	59%	86%	57%	62%	71%	73%	82%	72%
Habitaciones OCC.	1804,2	1474,9	1318,9	1114,3	1046,7	1053,5	1591,0	1067,7	1114,3	1318,9	1316,8	1528,2	15749,3
Plazas ocupadas	3788,8	3097,2	2769,6	2339,9	2198,1	2212,3	3341,1	2242,1	2339,9	2769,6	2765,4	3209,3	33073,4

Nivel de Actividad Proyectada - Año 6

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
% de ocupación	100%	92%	75%	64%	58%	60%	88%	59%	64%	73%	75%	85%	74%
Habitaciones OCC.	1860,0	1545,6	1395,0	1147,7	1078,1	1085,1	1638,7	1099,7	1147,7	1358,4	1356,4	1574,1	16286,5
Plazas ocupadas	3906,0	3245,8	2929,5	2410,1	2264,1	2278,7	3441,4	2309,3	2410,1	2852,7	2848,3	3305,5	34201,6

Nivel de Actividad Proyectada - Año 7

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
% de ocupación	100%	93%	76%	66%	59%	60%	89%	61%	66%	71%	76%	86%	75%
Habitaciones OCC.	1860,0	1562,4	1413,6	1182,1	1097,4	1080,0	1655,4	1132,7	1182,1	1320,6	1368,0	1599,6	16453,9
Plazas ocupadas	3906,0	3281,0	2968,6	2482,4	2304,5	2268,0	3476,3	2378,6	2482,4	2773,3	2872,8	3359,2	34553,2

Nivel de Actividad Proyectada - Año 8

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
% de ocupación	100%	93%	77%	67%	61%	62%	89%	63%	67%	73%	78%	88%	76%
Habitaciones OCC.	1860,0	1562,4	1432,2	1206,0	1130,3	1112,4	1655,4	1166,7	1206,0	1360,2	1409,0	1636,8	16737,4
Plazas ocupadas	3906,0	3281,0	3007,6	2532,6	2373,7	2336,0	3476,3	2450,0	2532,6	2856,5	2959,0	3437,3	35148,6

Presupuesto de ventas

HABITACIONES

Para el presupuesto de ventas de las habitaciones, se tuvo en cuenta la ocupación anual estipulada en el pronóstico de ventas y la tarifa promedio calculada en base a la tarifa promedio de todas las habitaciones del hotel y luego estimando un porcentaje de huéspedes que se alojaran sin paquete y otros con los distintos paquetes.

Calculo de la tarifa promedio:

Habitación	Tarifa	Tarifa
	Temporada Alta (Por noche- Por habitación)	Temporada Baja (Por noche- Por habitación)
Doble Twin	\$ 2.430,00	\$ 1.800,00
Doble Superior	\$ 3.240,00	\$ 2.400,00
Triple Superior	\$ 4.050,00	\$ 3.000,00
Suite	\$ 4.725,00	\$ 3.500,00
Promedio	\$ 3.611,25	\$ 2.675,00
Tarifa promedio	\$	3.143,13

	Porcentaje	Tarifa	Cantidad de habitaciones	Tarifa x cantidad de habitaciones
Estadia s/ paquete	50%	\$ 3.143,00	30	\$ 94.290,00
Paquete evento deportivo	20%	\$ 3.715,00	12	\$ 44.580,00
Paquete deportivo basico	15%	\$ 2.875,00	9	\$ 25.875,00
Paquete deportivo premium	9%	\$ 3.435,00	5,4	\$ 18.549,00
Paquete deportivo GH	6%	\$ 3.635,00	3,6	\$ 13.086,00
Total	100%	\$ 16.803,00	60	\$ 196.380,00
Tarifa promedio		\$3.273,00		
Tarifa promedio SIN IVA		\$2.585,67		

Presupuesto de ventas de habitaciones:

Cant. Habitaciones Occ		Tarifa promedio	Ingresos Anuales
Ocupacion al 100%	21900	\$ 2.585,67	\$ 56.626.173,00
Año 1			
64%	14008,2	\$ 2.585,67	\$ 36.220.582,49
Año 2			
66%	14428,446	\$ 2.585,67	\$ 37.307.199,97
Año 3			
68%	14861,29938	\$ 2.585,67	\$ 38.426.415,97
Año 4			
70%	15307,13836	\$ 2.585,67	\$ 39.579.208,45
Año 5			
72%	15749,25416	\$ 2.585,67	\$ 40.722.373,99
Año 6			
74%	16286,45567	\$ 2.585,67	\$ 42.111.399,84
Año 7			
75%	16453,90156	\$ 2.585,67	\$ 42.544.359,64
Año 8			
76%	16737,43835	\$ 2.585,67	\$ 43.277.492,22
INGRESOS TOTALES	\$	248.881.953,87	

RESTURANTE

Se calculó el pronóstico de ventas del restaurante, proyectando que un 70% de los huéspedes comerán en el hotel. Como ya se había tenido en cuenta las comidas incluidas en un 42,5% de las personas que se alojaron con los distintos paquetes, en el siguiente cuadro se muestran los ingresos de los 27,5% restantes para llegar al 70%.

El costo del menú se ha calculado con un promedio entre la receta más cara y más barata del hotel⁴², y el precio del menú se ha calculado sumándole un porcentaje de ganancias a el costo de las recetas, y sumando la bebida y el postre.

⁴² Ver anexo 3

Ocupación	Cantidad de cubiertos al 100%	Cantidad de cubiertos al 70%	Costo menú promedio	Costo al 70% Anual	Costo al 70% mensual	Precio menú promedio	Cantidad de cubiertos 27,5%	Ingreso del 27,5% anual	Ingreso al 27,5% mensual
100%	45990	32193	\$ 88,40	\$ 2.845.788,77	\$ 237.149,06	\$ 225,00	12647,25	\$ 2.845.631,25	\$ 237.135,94
Año 1									
64%	29417	20592	\$ 88,40	\$ 1.820.291,24	\$ 151.690,94	\$ 225,00	8089,74	\$ 1.820.190,49	\$ 151.682,54
Año 2									
66%	30300	21210	\$ 88,40	\$ 1.874.899,98	\$ 156.241,66	\$ 225,00	8332,43	\$ 1.874.796,20	\$ 156.233,02
Año 3									
68%	31209	21846	\$ 88,40	\$ 1.931.146,98	\$ 160.928,91	\$ 225,00	8582,40	\$ 1.931.040,09	\$ 160.920,01
Año 4									
70%	32145	22501	\$ 88,40	\$ 1.989.081,39	\$ 165.756,78	\$ 225,00	8839,87	\$ 1.988.971,29	\$ 165.747,61
Año 5									
72%	33073	23151	\$ 88,40	\$ 2.046.531,99	\$ 170.544,33	\$ 225,00	9095,19	\$ 2.046.418,71	\$ 170.534,89
Año 6									
74%	34202	23941	\$ 88,40	\$ 2.116.338,47	\$ 176.361,54	\$ 225,00	9405,43	\$ 2.116.221,33	\$ 176.351,78
Año 7									
75%	34553	24187	\$ 88,40	\$ 2.138.097,18	\$ 178.174,76	\$ 225,00	9502,13	\$ 2.137.978,83	\$ 178.164,90
Año 8									
76%	35149	24604	\$ 88,40	\$ 2.174.941,28	\$ 181.245,11	\$ 225,00	9665,87	\$ 2.174.820,90	\$ 181.235,07

Costos operativos mensuales

El siguiente cuadro se ha realizado teniendo en cuenta los gastos operativos que el hotel tendrá cada mes y al 100% de ocupación.

Se han calculado los costos variables de manera detallada teniendo en cuenta los costos de cada uno de los ítems, con respecto a la cantidad que utilizará el hotel para satisfacer a la demanda, los mismos se pueden encontrar en el anexo.⁴³

Costos de operación al 100% de Occ.		Mensual	Anual
Costos semi-variables	Agua corriente	\$ 7.300,00	\$ 87.600,00
	Luz	\$ 24.450,00	\$ 293.400,00
	Gas natural	\$ 7.500,00	\$ 90.000,00
	Internet y cable	\$ 11.000,00	\$ 132.000,00
	Teléfono	\$ 2.300,00	\$ 27.600,00
Total costos semi-variables		\$ 52.550,00	\$ 630.600,00
Costos variables	Amenities	\$ 44.370,00	\$ 532.440,00
	Productos de limpieza	\$ 3.994,52	\$ 47.934,24
	Materia prima desayuno	\$ 86.023,99	\$ 1.032.287,88
	Materia prima Restaurante	\$ 237.149,06	\$ 2.845.788,77
	Lavanderia	\$ 53.493,54	\$ 641.922,48
	Honorarios profesionales	\$ 105.757,00	\$ 1.269.084,00
Total costos variables		\$ 482.423,59	\$ 5.789.083,13
Costos fijos	Sueldos	\$ 787.690,12	\$ 9.452.281,45
	Seguro de Incendio	\$ 2.015,00	\$ 24.180,00
	Seguro Resp. civil	\$ 777,00	\$ 9.324,00
	Seguro por AAyBB	\$ 287,00	\$ 3.444,00
	Mantenimiento de instalaciones	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00
	SADAIC/ADICAPIF	\$ 2.200,00	\$ 26.400,00
	Gastos de comercialización	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Total costos fijos		\$ 817.969,12	\$ 9.815.629,45
TOTAL COSTO DE OPERACIÓN		\$ 1.352.942,71	\$ 16.235.312,58
Otros costos		\$ 8.000,00	\$ 96.000,00
TOTAL COSTOS		\$ 1.360.942,71	\$ 16.331.312,58

⁴³ Ver anexo 3

Flujo de caja

En el siguiente cuadro se ha realizado un flujo de caja restándole a los ingresos (de habitaciones y restaurante) de cada año, los egresos, confirmados por el costo de operación mensual y además se le ha agregado la amortización, el impuesto a los ingresos brutos de un 3,5%, las comisiones a intermediarios: calculando que un 50% de las reservas se realizaran mediante Booking o Despegar y teniendo que abonarles una comisión del 15 % de la tarifa y estipulando ventas con agencias de viajes en un 30%, teniendo que abonarles a las mismas, una comisión del 10% de la tarifa.⁴⁴

Además se restaran las comisiones por los pagos con tarjeta de crédito, estipulando que un 50% de los pagos se realizaran con tarjeta de crédito y teniendo que abonar un 10% sobre los mismos.⁴⁵

Los ingresos de habitaciones y restaurante están calculados teniendo en cuenta que al 100% el ingreso es el siguiente:

Presupuesto de ventas - Anual al 100% de Occ.	
Ingresos por habitaciones	\$ 56.626.173,00
Ingresos por restaurante	\$ 2.845.631,25
Ingresos totales	\$ 59.471.804,25

⁴⁴ Ver anexo 4

⁴⁵ Ver anexo 5

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8
NIVEL DE ACTIVIDAD		64%	66%	68%	70%	72%	74%	75%	76%
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 42.665.708,75								
VENTAS PRESUPUESTADAS		\$ 38.061.954,72	\$ 39.203.813,36	\$ 40.379.927,76	\$ 41.591.325,60	\$ 42.793.506,67	\$ 44.257.330,81	\$ 44.714.987,14	\$ 45.481.239,09
DETALLE DE EGRESOS									
Terreno	\$ 9.945.000,00								
Construcción (inmueble e instalaciones)	\$ 29.425.240,00								
Equipamiento	\$ 3.247.697,13								
Matafuegos	\$ 8.740,00								
Categorización	\$ 520,00								
Tasa de habilitación municipal	\$ 13.511,62								
Publicidad inicial	\$ 25.000,00								
II.BB (3,5%)		\$ 1.332.168,42	\$ 1.372.133,47	\$ 1.413.297,47	\$ 1.455.696,40	\$ 1.497.772,73	\$ 1.549.006,58	\$ 1.565.024,55	\$ 1.591.843,37
Comisión por pagos con tarjeta de crédito		\$ 1.811.029,12	\$ 1.865.360,00	\$ 1.921.320,80	\$ 1.978.960,42	\$ 2.036.118,70	\$ 2.105.569,99	\$ 2.127.217,98	\$ 2.163.874,61
Comisión a intermediarios		\$ 380.316,12	\$ 391.725,60	\$ 403.477,37	\$ 415.581,69	\$ 427.584,93	\$ 442.169,70	\$ 446.715,78	\$ 454.413,67
Total costos semi-variables		\$ 403.584,00	\$ 415.691,52	\$ 428.162,27	\$ 441.007,13	\$ 453.754,27	\$ 469.275,70	\$ 474.128,39	\$ 482.253,22
Total costos variables		\$ 3.705.013,20	\$ 3.816.163,60	\$ 3.930.648,50	\$ 4.048.567,96	\$ 4.165.590,24	\$ 4.308.081,29	\$ 4.352.630,31	\$ 4.427.218,53
Total costos fijos + otros costos		\$ 9.911.629,45	\$ 9.911.629,45	\$ 9.911.629,45	\$ 9.911.629,45	\$ 9.911.629,45	\$ 9.911.629,45	\$ 9.911.629,45	\$ 9.911.629,45
Amortizaciones		\$ 869.061,11	\$ 869.061,11	\$ 869.061,11	\$ 869.061,11	\$ 869.061,11	\$ 869.061,11	\$ 869.061,11	\$ 869.061,11
TOTAL EGRESOS		\$ 18.412.801,42	\$ 18.641.764,74	\$ 18.877.596,97	\$ 19.120.504,16	\$ 19.361.511,44	\$ 19.654.793,82	\$ 19.746.407,57	\$ 19.900.293,96
SALDO FINAL ANTES DEL IMPUESTO A LAS	-\$ 42.250.335,75	\$ 19.649.153,30	\$ 20.562.048,62	\$ 21.502.330,79	\$ 22.470.821,43	\$ 23.431.995,23	\$ 24.602.536,99	\$ 24.968.579,58	\$ 25.580.945,12
IMPUESTO A LAS GANANCIAS 30%		\$ 5.894.745,99	\$ 6.168.614,59	\$ 6.450.699,24	\$ 6.741.246,43	\$ 7.029.598,57	\$ 7.380.761,10	\$ 7.490.573,87	\$ 7.674.283,54
SALDO NETO		\$ 14.623.468,42	\$ 15.262.495,14	\$ 15.920.692,67	\$ 16.598.636,12	\$ 17.271.457,77	\$ 18.090.837,01	\$ 18.347.066,82	\$ 18.775.722,70

Cálculos del VAN y TIR

CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN o VNA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cash Flow	-\$42.665.708,75	\$14.623.468,42	\$15.262.495,14	\$15.920.692,67	\$16.598.636,12	\$17.271.457,77	\$ 18.090.837,01	\$ 18.347.066,82	\$ 18.775.722,70

Inversión inicial	\$ 42.665.708,75
Tasa de descuento	30%

VNA

\$4.297.686,60

CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cash Flow	-\$42.665.708,75	\$14.623.468,42	\$15.262.495,14	\$15.920.692,67	\$16.598.636,12	\$17.271.457,77	\$ 18.090.837,01	\$ 18.347.066,82	\$ 18.775.722,70

TIR

34%

PAY BACK		
Año 0	-\$ 42.665.708,75	
Año 1	\$ 14.623.468,42	-\$ 28.042.240,33
Año 2	\$ 15.262.495,14	-\$ 12.779.745,18
Año 3	\$ 15.920.692,67	\$ 3.140.947,49
Año 4	\$ 16.598.636,12	\$ 19.739.583,60
Año 5	\$ 17.271.457,77	\$ 37.011.041,38
Año 6	\$ 18.090.837,01	\$ 55.101.878,38
Año 7	\$ 18.347.066,82	\$ 73.448.945,20
Año 8	\$ 18.775.722,70	\$ 92.224.667,90

PAY BACK DESCONTADO								
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	TOTAL
1,30	1,69	2,20	2,86	3,71	4,83	6,27	8,16	\$ 46.963.395,35
\$ 11.248.821,86	\$ 9.031.062,22	\$ 7.246.560,16	\$ 5.811.643,89	\$ 4.651.705,74	\$ 3.747.991,07	\$ 2.923.904,45	\$ 2.301.705,97	\$ 42.665.708,75
								\$ 4.297.686,60

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

Viabilidad comercial

Como mencionamos anteriormente, Tandil es una ciudad que es visitada por dos tipos de clientes, el primer grupo son aquellos que visitan la ciudad en busca de tranquilidad y paseos históricos y culturales, un segundo grupo, la visita con el fin de realizar actividades físicas y deportivas.⁴⁶

Se pudo analizar que existen en Tandil, variadas propuestas de alojamientos, de todo tipo, estilo y categoría para el primer grupo, no así para el Segundo.

El hotel estará orientado a ese público de deportistas (los del segundo grupo) que tiene una necesidad latente. Al ser un Mercado amplio y rentable, creemos que es factible comercializar el producto. Además, al ser el único hotel deportivo de la ciudad e incluso del país, y contar con una ventaja diferencial sobre el resto, lograremos captar la atención del público, creando un valor único para el mismo.

Los clientes llevan un estilo de vida específico que el hotel tiene que tener en cuenta, suelen realizar habitualmente actividades físicas, asisten a gimnasios y centros de deporte, cuidan su figura, duermen bien, le dan una gran importancia a la alimentación y se alimentan saludablemente y muchos de ellos participan de maratones. El hotel ofrecerá todos los servicios necesarios para que las personas que llevan ese estilo de vida, se sientan identificados y lo elijan en sus viajes.

El precio que el hotel posee es competitivo, es un poco más alto que el precio promedio de la competencia (\$195 más exactamente) pero la diferencia no es significativa y las ventajas diferenciales son valoradas por el cliente.

Se realizara un fuerte trabajo en la comunicación de los atributos diferenciales del hotel, los medios de comunicación serán estratégicamente escogidos para que se pueda llegar al segmento y puedan tomar conciencia de la existencia

⁴⁶ <http://eleco.com.ar/la-ciudad/que-buscan-los-turistas-en-tandil-y-que-encuentran/>

Viabilidad técnica

Con respecto a la viabilidad técnica, será factible llevar adelante el proyecto debido a que se encuentra ubicado en una localidad apta y con un gran potencial de crecimiento turístico y trabajo por parte del ministerio para incrementar la demanda. El proyecto se encuentra encuadrado en un marco legal de referencia en el que se establecen las disposiciones particulares que indican lo legalmente aceptado en la ciudad. Se conoció la legislación aplicable fundamental para la preparación eficaz del hotel y las decisiones se tomaron teniendo en cuenta este aspecto, para que el proyecto se desenvuelva fluida y oportunamente

La capacidad instalada es adecuada para satisfacer a la demanda eficientemente. El hotel posee 60 habitaciones, con lo cual se puede satisfacer la demanda en temporada alta y en los fines de semana con evento deportivo y compensar los meses con un poco menos de ocupación.

La calidad en el servicio es un aspecto fundamental y va a estar dada por una competencia técnica alta y un buen trato al cliente, lo que redundará en un servicio eficaz y agradable. Es importante que el cliente en su experiencia en el hotel, supere sus expectativas iniciales para que considere al servicio como de excelencia. Para lograr la calidad y satisfacer las necesidades de los clientes el hotel estará certificado con distintas normas de calidad y aplicará también, un modelo de calidad total.

Las inversiones permiten la operatoria normal del proyecto. El cronograma de inversiones estipula los plazos justos y necesarios para la realización completa del hotel. En un año y medio se llevará a cabo la compra del terreno, la realización de los planos de la obra, la construcción del hotel, la habilitación y registros y la apertura del mismo.

Los proveedores también influyen en la viabilidad técnica del proyecto. La ciudad de Tandil posee proveedores de todo tipo que pueden abastecer a la empresa, y además, existe la ventaja para el hotel de estar ubicado a pocos kilómetros de la ciudad de Mar del Plata, que ofrece distintas opciones en cuanto a calidad y precios por la variedad de distribuidores que existen. Para lo que son los productos alimenticios, el hotel se encuentra en una ciudad ubicada en el cordón agrícola, que se explota para generar alimentos de calidad y orgánicos que abastecerán al hotel.

Se ha previsto una estructura organizacional eficiente, disponiendo de los recursos humanos en cantidad y con la calificación necesaria para cada departamento, con el fin de tener todas las áreas cubiertas eficientemente y poder lograr la satisfacción del cliente.

Viabilidad económica-financiera

Se ha realizado un análisis económico y financiero para evaluar la rentabilidad del proyecto. Para ello se han tenido en cuenta distintas premisas de planificación que han conllevado una ardua investigación y análisis de distintos aspectos específicos de la zona de Tandil y del área hotelera.

Todos los valores expresados en el presupuesto están fundados y los cálculos se han controlado.

Tras haber realizado los estudios pertinentes, teniendo en cuenta los ingresos y egresos que poseerá el hotel a lo largo de 8 años, se puede decir que el proyecto será rentable:

- ✓ El Valor Actual Neto da como resultado un valor positivo, representa que se va a recibir un valor mayor al que se ha invertido. El mismo es de **\$4.297.686,60**
- ✓ La Tasa Interna de Retorno será del **34%**.
- ✓ Se recuperará la inversión en un plazo de 8 años (calculado con el método del Pay Back descontado)

Viabilidad social

El proyecto generará impactos sociales positivos, lo principal es que le dará una imagen distinta a la ciudad de Tandil, haciéndola conocer como "la ciudad que posee el único hotel deportivo de Argentina", esto generará probablemente satisfacción y orgullo por parte de los habitantes.

Otro aspecto importante es que el hotel, como industria que depende del factor humano, generará empleos directos, indirectos e inducidos. Hay 41 puestos a ser cubiertos en el hotel por personas de Tandil, lo que les dará una mejor calidad de vida y oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente. Lo mismo ocurre con los distintos proveedores, se les estará dando más empleo y la posibilidad de crecer a nivel económico.

El hotel además, traerá a la ciudad una cantidad importante de turistas, que aparte de consumir los productos y servicios del hotel, probablemente realicen algunas actividades fuera de este, contribuyendo con los demás comerciantes y productores de la ciudad.

Viabilidad ambiental

En la actualidad, el medio ambiente resulta un factor clave para los turistas a la hora de seleccionar la oferta hotelera. La sociedad se encuentra cada vez más concientizada sobre los problemas del medio ambiente y los efectos que producen.

El GH hotel, deberá reconocer los impactos ambientales que causa e intentar minimizarlos. Los problemas más importantes en este caso son: el gran consumo de agua y energía, la generación de residuos, las sustancias tóxicas como los productos de limpieza y el deterioro del suelo.

Para lograr minimizarlos lo más posible, el hotel estará certificado con distintas normas de calidad ambiental y se realizará acciones como: sensibilizar y formar al personal y a los clientes indicando que el hotel es un hotel respetuoso con el medio ambiente y mostrando los beneficios ambientales que se producen al aplicar distintas prácticas, se trabajará en la reducción del consumo de agua (se realizará lavado de toallas únicamente cuando el cliente lo solicite), reducción del consumo de energía eléctrica (utilizando lámparas de bajo consumo, reduciendo la luz de la recepción generando a su vez un ambiente más cálido, se configurarán las computadoras en modo "Black-Screen cuando no se estén utilizando"), se potenciará el reciclaje de los materiales mediante su reutilización, recogida selectiva y reciclaje, se alargará la vida útil de los productos mediante las buenas prácticas de mantenimiento y conservación de instalaciones y materiales y se fomentará el uso de las bicicletas del hotel para reducir los recorridos en auto.

Aplicar estas prácticas ambientales significará para el hotel una ventaja a nivel ambiental, económico y además, mejorará la imagen del hotel, ya que ser responsable con el medio ambiente, es una estrategia también de marketing que ayuda a la atracción de los consumidores.

CONCLUSIÓN FINAL

La actual tendencia al deporte y a la vida sana y el crecimiento constante del turismo, son factores relevantes que representan un mercado de turismo deportivo que aumenta y no se puede dejar de crear una opción para satisfacer sus necesidades.

La ciudad de Tandil, posee una infraestructura especial para la realización de deportes y actividades recreativas. Además, existe una gran cantidad de turistas que asisten con el fin de participar de alguna de las tantas competencias y maratones que se realizan en la ciudad a lo largo del año.

Se puede observar, que no existe ningún hotel deportivo ni alojamientos con las mismas características de las que plantea el proyecto. Por lo tanto, el hotel sería un producto con una alta diferenciación en cuanto a infraestructura y servicios.

Luego de analizar las distintas variables, tanto internas como externas, y teniendo en cuenta los factores positivos encontrados y su superioridad con respecto a los negativos, se encontró como una gran oportunidad la realización de un hotel deportivo en Tandil.

El proyecto de un hotel deportivo en la ciudad de Tandil es viable en todos sus aspectos: comercial, técnico, económico-financiero, social y ambiental. Por lo tanto la creación de un proyecto como el que el trabajo plantea, representará ventajas para los inversores a nivel de rentabilidad, para la sociedad y los distintos grupos de interés y para el grupo de consumidores potenciales, que se encuentran con una necesidad latente que el GH Hotel está dispuesto a satisfacer.

ANEXOS

- Anexo 1

Calendario deportivo⁴⁷

ENERO

Sábado 9: Cruce Tandilia

Domingo 10: Cruce Tandilia

Sábado 16: Regata de veleros Clase Pampero (CNF)

Domingo 17: Regata de veleros Clase Pampero (CNF)

Domingo 31: 1ra fecha torneo de pesca (Tandil Pesca Club)

FEBRERO

Sábado 6: 1er Concurso de pesca nocturno premio a la Pieza Mayor (CNF)

La Noche de las Antorchas

Sábado 13: Correccaminata Jano Por Todos

Domingo 14: 1ra fecha rural bike Atletas Serranos

Sábado 20: Tandil Corre de Noche

Domingo 28: 2do torneo de pesca (Tandil Pesca Club)

MARZO

Sábado 5: Correccaminata Día de la Mujer

Domingo 6: 1er torneo de pesca (CNF)

Desafío Huicha Cura

Ciclismo rural Escuela Granja

Sábado 12: Tandil es Running

Domingo 13: 1ra prueba de descenso CNF

Correccaminata Asociación Civil Fulton

Domingo 20: Adventure Race

2do torneo de pesca (CNF)

1ra fecha cross country XC

ABRIL

Sábado 2: Correccaminata Paseo de los Pioneros

Domingo 3: 3ra fecha torneo de pesca (Tandil Pesca Club)

Sábado 9: Correccaminata Tandil Camina

Domingo 10: 3ra fecha torneo de pesca (CNF)

Vuelta al Centinela Sur

Domingo 17: Correccaminata Parroquia San Cayetano

Corriendo y en Bici

4to torneo de pesca (Tandil Pesca Club)

Domingo 24: Tandil Adventure

4to torneo de pesca (CNF)

2da fecha descenso (CNF)

Sábado 30: Correccaminata Estrella de Belén

MAYO

Sábado 7: Correccaminata Todos por Begoña

Domingo 8: 5to torneo de pesca (CNF)

Domingo 15: media maratón CAVT

⁴⁷ <http://deportetandilense.com.ar/nota-Calendario-deportivo-2016-18362.html>

2da fecha cross country XC
 Sábado 21: Cruce Tandilia
 Domingo 22: Cruce Tandilia
 Domingo 22: 5to torneo de pesca (Tandil Pesca Club)
 Sábado 28: Correccaminata escuela El Molino
 Domingo 29: 3ra fecha campeonato de descenso (CNF).
 Sexta fecha torneo de pesca (CNF)
 2da fecha rural bike Atletas Serranos

JUNIO

Domingo 5: Correccaminata Ferrocarril Sud
 Domingo 12: Cross Urbano Lemma Group
 Sábado 18: Correccaminata Nuestra Tierra
 Domingo 19: postas de Tandilia
 Lunes 20: 1ra fecha Canicross
 Domingo 26: Salomon 21 Km
 Vuelta a los Bosques
 Sexto torneo de pesca (Tandil Pesca Club)

JULIO

Domingo 3: Correccaminata Casa de España
 Sábado 9: cross club Independiente
 Domingo 10: 2do Canicross
 Domingo 17: Correccaminata Unión y Progreso
 3ra fecha rural bike Atletas Serranos

Séptimo torneo de pesca (Tandil Pesca Club)

Domingo 31: 3ra fecha Cross Country XC

AGOSTO

Domingo 7: Correccaminata Celeste y Blanca
 Domingo 14: Correccaminata Fuerza Aérea Argentina
 Sábado 20: Correccaminata ATUNBA
 Domingo 21: Ultra Trail Tandil
 3ra fecha Canicross
 8 Horas del Pejerrey (Tandil Pesca Club)
 Domingo 28: Correccaminata La 1891
 4ta fecha rural bike Atletas Serranos

SEPTIEMBRE

Domingo 4: 4ta fecha cross country XC
 Correccaminata CEC 801
 Sábado 10: 3er Desafío del Instituto
 Sábado 17: Desafío de Las Animas
 Sábado 24: duatlón Hombre de Piedra
 Domingo 25: Correccaminata Homenaje Ramón Bedoya
 Viernes 30: encuentro Nacional de Minihockey

OCTUBRE

Sábado 1: encuentro Nacional de Minihockey

9º edición del Intercolegial de Fútbol de club Talleres

Domingo 2: encuentro Nacional de Minihockey

9º edición del Intercolegial de Fútbol de club Talleres

Correcaminata Talleres. Suteba

Maratón mountain bike

Sábado 8: 21 Km. nocturnos

9º edición del Intercolegial de Fútbol de club Talleres

Domingo 9: prueba de Descenso CNF

9º edición del Intercolegial de Fútbol de club Talleres

Sábado 15: Correcaminata Atletas Serranos

Sábado 22: caminata participativa El Don

Domingo 23: Correcaminata La Serrana

Domingo 30: Correcaminata Trabajadores Municipales

NOVIEMBRE

Viernes 4: rally de mountain bike

Sábado 5: rally de mountain bike

Correcaminata Camino Solidario

Domingo 6: rally de mountain bike

Sábado 12: Pre Tandilia

Domingo 13: 5ta fecha de Descenso CNF

Sábado 19: 3ra Regata de reciclados

Encuentro Nacional de Minibásquet

Domingo 20: Tandilia

Encuentro Nacional de Minibásquet

Domingo 27: 5ta fecha rural bike Atletas Serranos

Correcaminata Uncas

DICIEMBRE

Domingo 4: Correcaminata Santamarina

Copa Challenger de pesca (CNF)

Sábado 10: Reto a la Luna

Domingo 11: Correcaminata Cerro Leones

Sábado 31: Pequeña San Silvestre

Encuesta de satisfacción del cliente

Estimado cliente: Con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios y asegurar la satisfacción de todos nuestros visitantes, agradeceríamos respondiera a este cuestionario. Indique su nivel de satisfacción en los siguientes aspectos de este establecimiento.

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Atención del personal	<input type="radio"/>				
Comodidad de las habitaciones	<input type="radio"/>				
Instalaciones deportivas	<input type="radio"/>				
Servicio de desayuno	<input type="radio"/>				
Limpieza	<input type="radio"/>				
Calidad de información recibida	<input type="radio"/>				
Relación precio/calidad	<input type="radio"/>				

ENVIAR

-Anexo 3

INGREDIENTES	Cantidad necesaria	Unidad de medida	Precio por unidad	Sub. Tot	% de desperdicio	Factor de desperdicio	Peso bruto	COSTO
Ensalada cesar								
Lechuga	0,100	Kilo	\$ 30,00	\$ 3,00	25%	1,33	0,133	\$ 3,99
Anchoas	0,050	Kilo	\$ 231,00	\$ 11,55				\$ 11,55
Pechuga de pollo	0,075	Kilo	\$ 94,00	\$ 7,05	47%	1,88	0,141	\$ 13,25
Rebanada de pan	0,025	Kilo	\$ 35,00	\$ 0,88				\$ 0,88
Queso parmesano	0,020	Kilo	\$ 104,00	\$ 2,08				\$ 2,08
Huevos	1,000	Unidad	\$ 1,08	\$ 1,08				\$ 1,08
Jugo de limón	0,010	Litro	\$ 28,00	\$ 0,28				\$ 0,28
Aceite de oliva	0,040	Litros	\$ 61,00	\$ 2,44				\$ 2,44
				\$ 28,36				\$ 35,55
Salmón con verduras a la plancha								
Cebolla	0,175	Kilo	\$ 10,00	\$ 1,75	15%	1,17	0,205	\$ 2,05
Zapallito	0,195	Kilo	\$ 10,00	\$ 1,95	28%	1,38	0,269	\$ 2,69
Tomates cherry	0,050	Kilo	\$ 72,00	\$ 3,60	5%	1,05	0,053	\$ 3,78
1 filet de salmon	0,200	Kilo	\$ 275,00	\$ 55,00	35%	1,54	0,308	\$ 84,70
Aceite de oliva	0,010	Litro	\$ 61,00	\$ 0,61				\$ 0,61
Morrón	0,100	Kilo	\$ 30,00	\$ 3,00	26%	1,35	0,135	\$ 4,05
Berenjena	0,140	Kilo	\$ 48,00	\$ 6,72	13%	1,15	0,161	\$ 7,73
Mostaza	0,020	Kilo	\$ 30,00	\$ 0,60				\$ 0,60
Jugo de limón	0,020	Litro	\$ 28,00	\$ 0,56				\$ 0,56
				\$ 73,79				\$ 106,77

Costo Ensalada Cesar	\$ 35,55
Costo Salmón con verduras	\$ 106,77
Costo Promedio	\$ 71,16

Promedio plato principal	\$ 71,16
Promedio bebida	\$ 10,00
Promedio postre (ensalada de	\$ 7,24
Costo menu promedio	\$ 88,40

INGREDIENTES	Cantidad necesaria	Unidad de medida	Precio por unidad	Sub. Tot	% de desperdicio	Factor de desperdicio	Peso Bruto	COSTO
Naranjas	75	cajon	\$ 150,00	\$ 11.250,00	35%	1,54	115,500	\$ 17.325,00
Banana	66	kg	\$ 20,00	\$ 1.320,00	35%	1,54	101,640	\$ 2.032,80
Pera	51	Kg	\$ 14,00	\$ 714,00	26%	1,35	68,850	\$ 963,90
Manzana	63	kg	\$ 15,00	\$ 945,00	14%	1,16	73,080	\$ 1.096,20
frutillas	57	kg	\$ 50,00	\$ 2.850,00	4%	1,04	59,280	\$ 2.964,00
Kiwi	75	kg	\$ 32,00	\$ 2.400,00	20%	1,25	93,750	\$ 3.000,00
Duraznos	25	kg	\$ 34,00	\$ 850,00	19%	1,23	30,750	\$ 1.045,50
Queso crema	900	Unidad	\$ 2,36	\$ 2.124,00				\$ 2.124,00
Mermelada de frutilla	150	Unidad	\$ 2,20	\$ 330,00				\$ 330,00
Mermelada de durano	120	Unidad	\$ 2,20	\$ 264,00				\$ 264,00
Mermelada de ciruela	120	Unidad	\$ 2,20	\$ 264,00				\$ 264,00
Manteca	432	Unidad	\$ 2,28	\$ 984,96				\$ 984,96
Mantequilla de mani	15	Unidad	\$ 40,00	\$ 600,00				\$ 600,00
Bidon de agua	52	Bidón	\$ 53,00	\$ 2.756,00				\$ 2.756,00
Café molido	50	Unidad	\$ 119,50	\$ 5.975,00				\$ 5.975,00
Té	150	Unidad	\$ 0,49	\$ 73,50				\$ 73,50
Mante cocido	90	Unidad	\$ 0,40	\$ 36,00				\$ 36,00
Medialuna de manteca	1500	Unidad	\$ 2,75	\$ 4.125,00				\$ 4.125,00
Medialuna de grasa	700	Unidad	\$ 2,75	\$ 1.925,00				\$ 1.925,00
Medialuna integral	400	Unidad	\$ 3,50	\$ 1.400,00				\$ 1.400,00
Budin de arandanos	45	Unidad	\$ 47,00	\$ 2.115,00				\$ 2.115,00
Budin de manzana y car	30	Unidad	\$ 35,00	\$ 1.050,00				\$ 1.050,00
Budin de banana	45	Unidad	\$ 40,00	\$ 1.800,00				\$ 1.800,00
Barras de cereal	400	Unidad	\$ 5,00	\$ 2.000,00				\$ 2.000,00
Yogurt descremado	120	Litro	\$ 19,49	\$ 2.338,80				\$ 2.338,80
Yogurt entero	60	Litro	\$ 19,49	\$ 1.169,40				\$ 1.169,40
Leche entera	80	Litro	\$ 16,50	\$ 1.320,00				\$ 1.320,00
Leche descremada	165	Litro	\$ 16,50	\$ 2.722,50				\$ 2.722,50
Mix de frutos secos	17	Kilo	\$ 100,00	\$ 1.700,00				\$ 1.700,00
Granola	8	Kilo	\$ 89,00	\$ 712,00				\$ 712,00
Copos de maiz	7	Kilo	\$ 49,85	\$ 348,95				\$ 348,95
Avena	7	Kilo	\$ 28,00	\$ 196,00				\$ 196,00
Salvado de trigo	5	Kilo	\$ 14,00	\$ 70,00				\$ 70,00
Pan lactal	60	Unidad	\$ 28,00	\$ 1.680,00				\$ 1.680,00
Pan de salvado	75	Unidad	\$ 28,00	\$ 2.100,00				\$ 2.100,00
Pan integral	55	Unidad	\$ 31,00	\$ 1.705,00				\$ 1.705,00
Huevos	157	Docena	\$ 13,64	\$ 2.141,48				\$ 2.141,48
Jamon con grasa	20	Kilo	\$ 130,00	\$ 2.600,00				\$ 2.600,00
Jamon sin grasa	24	Kilo	\$ 155,00	\$ 3.720,00				\$ 3.720,00
Queso en barra	42	Kilo	\$ 125,00	\$ 5.250,00				\$ 5.250,00
				\$ 77.925,59				\$ 86.023,99

Costo total mensual	\$ 86.023,99
Costo total diario	\$ 2.867,47
Costo total pax	\$ 22,76

Costo de amenities			
Amenities	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Shampoo	3780	\$ 3,95	\$ 14.931,00
Acondicionador	3780	\$ 3,95	\$ 14.931,00
Jabon biodegradable	5580	\$ 2,60	\$ 14.508,00
COSTO TOTAL DE AMENITIES			\$ 44.370,00

Honorarios profesionales				
Profesionales	Porcentaje de masajes al mes	Horas	Pago por hora	Pago por mes
3 Masajistas	30%	556,62	\$ 150	\$ 83.493
Nutricionista	6%	111,32	\$ 200	\$ 22.264
TOTAL SUELDOS				\$ 105.757,00

-Anexo 4

Ocupación anual	Ingresos Anuales	Total ingresos con booking/despegar (50%)	Comisión Booking/despegar (15%)	Total ingresos por agencias de viaje (30%)	Comisión agencias de viaje (10%)	Total comisión a intermediarios
Ocupacion al 100%	\$ 56.626.173,00	\$ 28.313.086,50	\$ 424.696,30	\$ 16.987.851,90	\$ 169.878,52	\$ 594.574,82
Año 1						
64%	\$ 36.220.582,49	\$ 18.110.291,25	\$ 271.654,37	\$ 10.866.174,75	\$ 108.661,75	\$ 380.316,12
Año 2						
66%	\$ 37.307.199,97	\$ 18.653.599,98	\$ 279.804,00	\$ 11.192.159,99	\$ 111.921,60	\$ 391.725,60
Año 3						
68%	\$ 38.426.415,97	\$ 19.213.207,98	\$ 288.198,12	\$ 11.527.924,79	\$ 115.279,25	\$ 403.477,37
Año 4						
70%	\$ 39.579.208,45	\$ 19.789.604,22	\$ 296.844,06	\$ 11.873.762,53	\$ 118.737,63	\$ 415.581,69
Año 5						
72%	\$ 40.722.373,99	\$ 20.361.187,00	\$ 305.417,80	\$ 12.216.712,20	\$ 122.167,12	\$ 427.584,93
Año 6						
74%	\$ 42.111.399,84	\$ 21.055.699,92	\$ 315.835,50	\$ 12.633.419,95	\$ 126.334,20	\$ 442.169,70
Año 7						
75%	\$ 42.544.359,64	\$ 21.272.179,82	\$ 319.082,70	\$ 12.763.307,89	\$ 127.633,08	\$ 446.715,78
Año 8						
76%	\$ 43.277.492,22	\$ 21.638.746,11	\$ 324.581,19	\$ 12.983.247,66	\$ 129.832,48	\$ 454.413,67
INGRESOS TOTALES	\$ 320.189.032,56	\$ 160.094.516,28	\$ 2.401.417,74	\$ 96.056.709,77	\$ 960.567,10	\$ 3.361.984,84

-Anexo 5

Ocupación anual	Ingresos Anuales	Total de ingresos con tarjeta de credito (50%)	Comisión tarjeta de credito (10%)
Ocupacion al 100%	\$ 56.626.173,00	\$ 28.313.086,50	\$ 2.831.308,65
Año 1			
64%	\$ 36.220.582,49	\$ 18.110.291,25	\$ 1.811.029,12
Año 2			
66%	\$ 37.307.199,97	\$ 18.653.599,98	\$ 1.865.360,00
Año 3			
68%	\$ 38.426.415,97	\$ 19.213.207,98	\$ 1.921.320,80
Año 4			
70%	\$ 39.579.208,45	\$ 19.789.604,22	\$ 1.978.960,42
Año 5			
72%	\$ 40.722.373,99	\$ 20.361.187,00	\$ 2.036.118,70
Año 6			
74%	\$ 42.111.399,84	\$ 21.055.699,92	\$ 2.105.569,99
Año 7			
75%	\$ 42.544.359,64	\$ 21.272.179,82	\$ 2.127.217,98
Año 8			
76%	\$ 43.277.492,22	\$ 21.638.746,11	\$ 2.163.874,61
INGRESOS TOTALES	\$ 320.189.032,56	\$ 160.094.516,28	\$ 16.009.451,63

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ <http://scripts.minplan.gob.ar/octopus/archivos.php?file=5810>
- ❖ <http://autogestion.tandil.gov.ar/apex/f?p=102:5:::NORMATIVAVIGENTE:4>
- ❖ <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/77-3030.html>
- ❖ http://www.asesoria.gba.gov.ar/calidad/documentos_calidad_2011/1.%20Normas/IRAM%20ISO%209000.pdf
- ❖ http://es.slideshare.net/AnaBelenLopezLopez/canales-distribucion-barcelo-hoteles-tarea-5-1-mtu?next_slideshow=2
- ❖ <http://deportetandilense.com.ar/nota-Calendario-deportivo-2016-18362.html><http://defidepor25.ugr.es/acrd/alumnos/document/clases/12.pdf>
- ❖ <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140828/54414439029/deporte-y-personalidad.html>
- ❖ <http://www.infobae.com/economia/2016/08/23/el-desempleo-subio-a-93-en-el-segundo-trimestre-de-2016/>
- ❖ http://nulan.mdp.edu.ar/1375/1/valdez_me.pdf
- ❖ <http://www.tandil.com.ar/Alojamientos/1/:1>
- ❖ <http://www.lanacion.com.ar/1837305-el-negocio-hotelero-crece-en-la-argentina-pese-al-mal-momento>
- ❖ https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g312761-d4454393-Reviews-Posta_Natural_Apart_HotelTandil_Province_of_Buenos_Aires_Central_Argentina.html
- ❖ <http://www.postanatural.com.ar/actividades.html>
- ❖ http://www.hosteltur.lat/132500_comportamiento-perfil-turista-argentino.html
- ❖ <http://lanacionweb.com/tecnologia/avances-tecnologicos-que-revolucionan-el-turismo/>
- ❖ <http://www.argentina.tur.ar/frontend/documents/ad1f8890c2ConectAR%20Plan%20de%20Marketing%20de%20Turismo%20Interno.pdf>

- ❖ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/85000-89999/86257/norma.htm>
- ❖ <http://www.turismo.gba.gov.ar/documentos/RESOLUCION%2023-14.pdf>
- ❖ <http://www.hcdtandil.gob.ar/legislacion/Ordenanza-7848.html>
- ❖ <http://legislacionenturismo.blogspot.com.ar/2010/06/ordenanza-n-8713-ciudad-detandil.html>
- ❖ <http://www.lanueva.com/sociedad/850422/vida-saludable--por-sobre-todo.html>
- ❖ <http://countrymeters.info/es/Argentina>
- ❖ <http://www.diariouno.com.ar/pais/la-tasa-fecundidad-la-argentina-cayo-forma-abrupta-losultimos-anos-20151028-n27543.html>
- ❖ <http://www.losandes.com.ar/article/mediciones-categorias-y-quienes-son-clase-media>
- ❖ <http://blog.enlacepymes.com/como-se-utiliza-internet-movil-en-la-argentina/>
- ❖ <http://nuevotiempo.info/el-mapa-de-las-tics-en-argentina/>