

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

## **Proyecto de Inversión Alma Hydra Logde**

María Eugenia Brennan

Licenciatura en Administración

N° de Registro: 24.701

Profesores tutores: Lic. Jorge Sansone

Lic. Valeria Mendoza

**Mendoza**

**Año 2010**

## Índice analítico

### **PRIMERA PARTE**

A. INTRODUCCIÓN.....	8
1. El proyecto .....	8
2. Objetivos del proyecto.....	8
a) Objetivos generales.....	8
b) Objetivos específicos.....	8
3. Metodología utilizada .....	9

### **SEGUNDA PARTE**

#### **Desarrollo**

#### **CAPÍTULO I**

#### **ANÁLISIS DEL MERCADO**

B. SITUACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA.....	12
a) Nivel Internacional .....	12
a) Año 2010 .....	12
b) Retos para el turismo internacional.....	13
C. ARGENTINA .....	14
1. Turismo receptivo internacional.....	16
2. Características del turista que visita Argentina .....	18
c) Motivo del viaje.....	19
d) Modalidad de organización del viaje.....	19
e) Tipo de Alojamiento .....	19
f) Tendencias.....	20
D. MENDOZA .....	21
1. Evolución de la Oferta de Alojamiento.....	22
2. Perfil del turista que visita Mendoza.....	24
3. Mendoza como producto turístico.....	28
E. ANÁLISIS FODA DEL DESTINO.....	29

**CAPÍTULO II**  
**INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

A. IMPORTANCIA DEL CAMBIO CLIMÁTICO .....	32
1. Toma de Conciencia Eco-Global.....	34
2. Nuevas tendencias verdes .....	36
3. Turismo verde o Ecoturismo .....	38
B. HOTELES ECOLÓGICOS .....	40

**CAPITULO III**  
**INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DEL HOTEL**

A. LUNLUNTA.....	45
1. Clima.....	46
2. Hidrografía .....	46
3. Flora.....	46
4. Fauna.....	46
B. EL NEGOCIO.....	49
C. VISIÓN .....	51
D. MISIÓN .....	51
E. VALORES.....	53
F. OBJETIVOS.....	54

**CAPÍTULO IV**  
**SEGMENTO Y TARGET OBJETIVO**

A. DEFINICIÓN DE TARGET .....	57
1. Segmento socio-económico ABC1 .....	57
2. Segmento socio-económico C2.....	58
3. Turistas .....	59
B. PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	61

**CAPÍTULO V**  
**ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

A. FODA DEL PROYECTO .....	64
B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	65
C. SPA.....	69
1. Concepto preliminar .....	69
2. Inspiración.....	70
3. Espacios.....	70
D. LA CADENA DE VALOR.....	72
1. Actividades de Apoyo.....	73
a) Abastecimiento.....	73
b) Investigación y Desarrollo .....	74
c) Recursos Humanos .....	74
d) Infraestructura.....	74
2. Actividades Primarias .....	75
a) Logística de entrada .....	75
b) Operaciones.....	75
c) Logística de salida.....	75
d) Marketing y ventas.....	76
e) Servicio post-venta .....	76
E. DIFERENCIACIÓN DE LA OFERTA.....	77
F. ORGANIZACIÓN Y GERENCIAMIENTO... ..	80
1. Capacidades Operativas .....	81
2. El rol de los Departamentos .....	83
a) <i>Departamento habitaciones</i> .....	83
b) <i>Departamento SPA</i> .....	84
c) <i>Departamento Alimentos y Bebidas</i> .....	84
d) <i>Controller</i> .....	85
e) <i>Gerencia</i> .....	85
f) <i>Departamento de Promoción y Ventas</i> .....	85
g) <i>Departamento de Mantenimiento</i> .....	85

**CAPÍTULO VI**  
**PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO**

A. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES .....	87
1. Horizonte de Planeamiento .....	87
2. Variables claves .....	87
B. INVERSIONES .....	88
C. DETERMINACIÓN DE INGRESOS .....	89
1. Sector Alojamiento .....	89
2. Sector Alimentos y Bebidas .....	90
3. Sector SPA .....	91
4. Sector Excursiones .....	91
5. Otros ingresos .....	91
D. DETERMINACIÓN DE COSTOS .....	92
1. Personal .....	92
2. Sector Alojamiento .....	92
3. Sector Alimentos y Bebidas .....	92
4. Comercialización .....	93
E. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO .....	93
1. Simulación Estática .....	93
2. Simulación Montecarlo .....	94

**TERCERA PARTE**

A. CONCLUSIÓN FINAL .....	103
B. ANEXO I: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUENTES DE RECLUTAMIENTO. ....	105
C. BIBLIOGRAFÍA GENERAL .....	110

## **DECLARACIÓN JURADA Resolución 212/99- CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede derechos de terceros.

Mendoza, Diciembre 2010.

María Eugenia Brennan  
Reg. 24.701

## **DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD**

Se advierte que la marca “ALMA HYDRA & LODGE” está protegida por las leyes de derechos de autor. Cualquier uso de los materiales de esta presentación no autorizado puede violar las leyes de derecho de autor, leyes de marca registrada, leyes de privacidad y publicidad, y regulaciones y estatutos de comunicación.

Las marcas registradas, los logotipos, marcas de servicio mostradas en esta presentación son Marcas Registradas autorizadas para uso académico y aparecen en esta presentación con permiso de los respectivos dueños. Nada contenido en esta presentación deberá entenderse como permiso de autorizar o derecho a usar ninguna Marca Registrada. El uso no autorizado de las Marcas Registradas es estrictamente prohibido y puede constituirse como incumplimiento a las leyes de Marcas Registradas, el cual lo podrá tener sujeto a sanciones civiles y penales.

## PRIMERA PARTE

## A. INTRODUCCION

### **1. El Proyecto**

El siguiente trabajo está realizado sobre un proyecto de inversión referido a la incorporación de un hotel boutique de lujo como alternativa innovadora y de gran calidad en el rubro hotelero.

En este sentido, la idea del proyecto es lograr que el viajero tenga una experiencia única alojándose en este hotel, apelando a despertar todos los sentidos. El desafío es lograr un hotel con identidad y carácter en donde se descubra la verdadera esencia del lugar.

### **2. Objetivos del Proyecto**

#### **a) Objetivo general**

El objetivo general de este estudio es realizar un proyecto de inversión analizando el negocio para que nos permita tomar una decisión coherente y fundamentada respecto a la factibilidad en cuanto a la viabilidad y rentabilidad del hotel para el Mercado de Mendoza.

La aplicación de la metodología adecuada permitirá evaluar y extraer las correspondientes conclusiones respecto a la conveniencia o no de realizar dicho proyecto.

#### **b) Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico del mercado de turismo y hotelero de Mendoza, identificando puntos fuertes y débiles y analizando las variables más relevantes del sector.
- Realizar una proyección teniendo en cuenta proyecciones del mercado, estimaciones de la ocupación y análisis de distintos escenarios.
- Realizar una planificación de recursos y gestión de los costos

- Realizar estudios financieros a partir de indicadores previamente establecidos.
- Generar un plan de factibilidad en base a los resultados obtenidos.

### **3. Metodología utilizada**

Para la realización de este trabajo se utilizó la metodología de “Plan de Negocios”, ya que es un documento que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

Este estudio permite asegurarse que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.

La información necesaria para el diagnóstico del proyecto se relevó a través de:

- Análisis de información estadística suministrada por el INDEC, el DEIE, la Secretaría de Turismo de la Nación, etc.
- Relevamiento y análisis del sector y de la competencia actual
- Análisis bibliográfico y documental

**SEGUNDA PARTE**  
**Desarrollo**

## Capítulo I

### ANÁLISIS DEL MERCADO

## A. SITUACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA<sup>1</sup>

### **1. Nivel internacional**

El turismo ha crecido significativamente en los últimos años impactando sobre el nivel de actividad económica y con tasas de crecimiento elevadas.

El gasto en turismo internacional alcanzó un monto de 682,7 miles de millones de dólares. Desde 1970 la cantidad de turistas internacionales ha crecido a una tasa de 7,7 % promedio anual, mientras que el crecimiento del gasto fue de 19,3%.<sup>2</sup>

#### **a) Año 2010**

A lo largo de este año, la industria del turismo de todo el mundo se enfrenta con un gran número de desafíos, influenciada por la crisis económica mundial, la crisis de crédito y el aumento del desempleo, no sin dejar de mencionar la pandemia de gripe.

Rara vez en la historia de turismo la industria tuvo que lidiar con tantas cuestiones diferentes al mismo tiempo. Sin embargo, la tendencia negativa que surgió durante el segundo semestre de 2008 y se intensificó en 2009 hoy está empezando a mostrar signos de mejoramiento.

Los destinos en todo el mundo registran un total de 600 millones de llegadas.

Las llegadas turísticas internacionales, en todo el mundo disminuyeron en un 7 % entre enero y agosto de 2009, pero la tasa de disminución se ha aliviado en los últimos meses. Estos resultados, así como los datos económicos más recientes, confirmaron la previsión inicial de una

---

<sup>1</sup> MENDOZA, Subsecretaría de de Turismo de la Provincia y la Municipalidad de la Capital, Informe Industrial, (Mendoza, 2008), 12 págs.

<sup>2</sup> <http://www.cofecyt.mincyt.gob.ar/pdf/Turismo.pdf>

disminución del orden del 5 % de llegadas turísticas internacionales durante todo el año 2009. Para 2010, la Organización Mundial del Turismo (OMT) espera un crecimiento moderado.

Los destinos en todo el mundo registran un total de 600 millones de llegadas, abajo de los 643 millones en el mismo período de 2008. Las llegadas en los dos meses de temporada alta de julio y agosto disminuyeron en un 3 % en comparación con un descenso del 8 % en el primer semestre del año 2009, y los datos disponibles para el último trimestre de 2009 apuntan a esta tendencia ascendente.

Como experiencia, en las crisis anteriores se modificaron los hábitos de los turistas, los consumidores tienden a permanecer más cerca de casa y viajar durante períodos más cortos de tiempo.

Los resultados para los primeros ocho meses de 2009 muestran que las llegadas turísticas internacionales disminuyeron en todas las regiones del mundo, excepto en África (+4%), que se apartó de la tendencia mundial. Europa, Oriente Medio y las Américas fueron los más afectados.

El crecimiento siguió siendo negativo durante el segundo trimestre, así como en los meses de julio y agosto. Sudamérica ha demostrado hasta ahora el mejor rendimiento (-1 %).<sup>3</sup>

## **b) Retos para el turismo internacional**

La atenuación prevista del crecimiento del turismo internacional en 2008, si bien en un grado aún claramente positivo, sigue a cuatro años históricamente fuertes. Entre 2004 y 2007, el turismo internacional creció a un ritmo extraordinariamente superior a la media, de 7 % anual, impulsado por el auge de la economía mundial y por la demanda retenida tras los retos vividos de 2001 a 2003.

---

<sup>3</sup> <http://www.grupovisiting.com/blog/estadisticas-de-turismo-a-nivel-mundial-organizacion-mundial-del-turismo/>

Los actuales desequilibrios económicos, en particular la subida de los precios de la energía y las crisis económicas de países emisores de turismo influirán muy probablemente en el gasto en turismo. Los cambios específicos de la demanda variarán de país a país y a los presupuestos de viaje y la confianza de región a región, en función de las economías locales, de sus mercados laborales y de la confianza de sus consumidores.

En conjunto, aunque los índices de confianza de los consumidores muestran un grado de incertidumbre creciente, el turismo internacional ha demostrado su resistencia en circunstancias similares en el pasado, así como su capacidad de afrontar diversos tipos de conmociones, incluidas las amenazas de seguridad, las tensiones geopolíticas o las crisis, causadas tanto por fenómenos naturales como por el hombre.<sup>4</sup>

*Vacaciones y ocio se constituyen como principal motivo de turismo a nivel internacional, mientras que la vía aérea es el medio de transporte más utilizado.*

## **B. ARGENTINA**

Según los últimos informes del WTTC (World Travel & Tourism Council), la Argentina se posiciona como la tercera economía de Viajes y Turismo de América Latina, detrás de México y Brasil.

La Argentina tuvo una sólida recuperación después de la inestabilidad económica de los últimos años. La exportación de visitantes conforma una proporción muy importante de la contribución de los Viajes y el Turismo al PBI (7%).<sup>5</sup>

El crecimiento del sector turístico a nivel local no ha sido independiente del resultado de la actividad económica contribuyendo fuertemente al crecimiento del PBI y el empleo total,

---

<sup>4</sup> <http://www.surcultural.info/2008/07/los-primeros-datos-de-2008-muestran-una-demanda-turistica-firme/>

<sup>5</sup> <http://www.hostnews.com.ar/2007/ral/070024.htm>

empleo distribuido en el comercio, transporte y comunicaciones, sector hotelero y gastronómico.

El aumento en la demanda de turismo interno y receptivo en el país, durante los últimos años (2005/2007) ha tenido un claro correlato en las inversiones de alojamiento, considerado como uno de los descriptores más interesantes a la hora de dimensionar los efectos de la actividad.

A pesar de la crisis económica y social del 2001, las inversiones efectuadas por cadenas internacionales de alojamiento ascendieron en dicho año a 104 millones de dólares. Ello significó un aumento de la oferta en 12 nuevos hoteles para el país.

Ya en el 2002, el sector beneficiado en su posicionamiento externo por un tipo de cambio favorable, comenzó a revitalizarse rápidamente: se inauguraron 6 establecimientos más, que significaron un incremento de 900 plazas en la oferta hotelera y una inversión de 51 millones de dólares. Avanzando hacia el 2003 se produjo la apertura de 4 complejos hoteleros, en la Provincia de Buenos Aires, Ciudad de Buenos Aires y Neuquén, con una inversión aproximada de 52 millones de pesos.

Asimismo, durante este período, se produjo una importante suba en la inversión que realizaron los empresarios independientes de más de 31 millones de pesos, con 75 emprendimientos en todas las regiones del país. En tanto que un dato a destacar es la tendencia a generar negocios en hoteles de 4 y 5 estrellas, categorías poco exploradas, por este tipo de emprendedores.

En el año 2004, el sector continuó dando muy buenas señales de crecimiento ya que se colocaron 322.5 millones de pesos, en este rubro. En tanto que cadenas internacionales abrieron 5 hospedajes ubicados en Buenos Aires, la región Centro, el Litoral y Patagonia, por 79.2 millones de pesos.

Por su parte, las firmas nacionales construyeron 8 hoteles más ubicados en Cuyo, en Patagonia, Litoral y la Región Norte. Los empresarios independientes también inauguraron un total de 39 nuevos establecimientos y el gasto fue de 131.5 millones de pesos.

En el año 2005 siguiendo con esta tendencia positiva, se registró una inversión anual de 456,5 millones de pesos. En este período las cadenas internacionales inauguraron 8 establecimientos y las nacionales 4. Aquí los hoteleros autónomos posibilitaron la construcción de 15 espacios para el sector, por un monto de 76.5 millones de pesos.

Al llegar al año 2006, el sector siguió creciendo a ritmo sostenido. Se instalaron 77 establecimientos más por un monto de 517 millones de pesos y los principales destinos fueron la región Buenos Aires, Patagonia y Norte, en tercer lugar.

En lo que respecta a las empresas argentinas estas gestionaron la instalación de 8 emprendimientos, que demandaron una inversión de 170 millones de pesos. En tanto que las independientes realizaron inversiones por un monto de 72.3 millones de pesos en 65 hoteles.<sup>6</sup>

### **1. Turismo receptivo Internacional**

Luego de una contracción durante gran parte de 2009, el turismo exhibe números positivos en todo el mundo y este año crecería también en la Argentina, aunque la inflación golpea los costos y podría afectar la actividad.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) prevé que la tendencia positiva continúe en todo 2010 tanto para el número de viajeros como para los ingresos por turismo internacional.

La Argentina no está exenta del impulso en el sector: con comportamientos dispares, se recuperan el turismo emisor, el receptivo y el local.

---

<sup>6</sup> [http://2016.turismo.gov.ar/wp\\_turismo/?p=550](http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/?p=550)

El turismo receptivo en el país crece si se lo compara con un año atrás de la mano de la salida de la recesión mundial, aunque todavía exhibe un atraso respecto de los niveles anteriores a la crisis.

El saldo entre los gastos de turistas extranjeros aquí y de los argentinos en el exterior fue deficitaria durante la crisis pero en el año cerró con balance positivo, y el superávit se mantendrá este año, aunque con claros condicionantes.

El tipo de cambio real es un factor de importancia para comprender la entrada de visitantes de países limítrofes a través de las diversas fronteras que la Argentina comparte con Uruguay, Brasil, Paraguay, Chile y Bolivia.

No obstante, la acelerada inflación local en productos típicos de consumo de este tipo de turistas en conjunto con la estabilidad cambiaria puede condicionar las llegadas y los gastos.

El turismo de argentinos está en franca recuperación, tanto por los viajes al exterior como por el movimiento dentro de la frontera: en ambos casos el incremento no sólo se limita a una recuperación del terreno perdido.

El modelo de crecimiento sesgado hacia el consumo explica en gran parte este fenómeno.

En este sentido, el número de argentinos que visitaron el exterior aumentó 11 por ciento interanual en el período comprendido entre octubre de 2009 y febrero de 2010, mientras que su gasto total creció 8 por ciento.

La cantidad de viajeros residentes se incrementó 1,3 por ciento interanual durante el período octubre 2009-enero 2010, al tiempo que el número de pernoctaciones de los mismos aumentó 5,5 por ciento en ese lapso.

A futuro, la recuperación económica mundial, especialmente en los países que más ponderan dentro del turismo receptivo en Argentina (Brasil y Chile) jugará a favor.

La elevada y persistente inflación local, que es cinco veces mayor que la de Brasil y siete veces más elevada que la de Chile, claramente tendrá efectos sobre el turismo.<sup>7</sup>

El actual sesgo pro-consumo constituye un importante motor del turismo local, pero si cada vez es más barato viajar fuera del país que hacerlo adentro, el proceso de crecimiento del sector se verá afectado.

Más de 2,3 millones de turistas ingresaron al país durante el año pasado a través del Aeropuerto Internacional de Ezeiza, con un crecimiento del 1,4 por ciento en relación al 2007, y que dejaron más de 3.295 millones de dólares en el país.

Las cifras surgen de un relevamiento del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) junto con la Secretaría de Turismo de La Nación (SECTUR), a partir de los ingresos registrados al país a través del Aeropuerto de Ezeiza durante el año pasado.

El gasto de los argentinos en el exterior creció 10,8 por ciento, para sumar alrededor de 2.487 millones de dólares. Cuando se analiza el alojamiento de los turistas que visitaron el país surge que el 45,3 por ciento estuvo en hoteles de cuatro y cinco estrellas.<sup>8</sup>

## **2. Características del turista que visita Argentina<sup>9</sup>**

Las estadísticas de la Secretaría de Turismo sobre el ingreso de viajeros en el año 2009 indican que:

---

<sup>7</sup> <http://www.eltribuno.info/salta/diario/2010/05/17/nacional/la-inflacion-preocupa-al-sector-turistico> Mayo 2010

<sup>8</sup> <http://www.elargentino.com/nota-28904-En-2008-llegaron-mas-de-23-millones-de-turistas.html>

<sup>9</sup> <http://24con.elargentino.com/2010/04/05/nota/39135-El-turismo-en-Argentina-va-camino-a-su-mejor-a-a%C3%B1o/>

\*El 30% proviene de Brasil, un 10% de Chile y luego siguen EE.UU., España, Italia, Colombia, Francia y Alemania entre los más destacados.

\* El promedio de días que permanecen en nuestro país es entre 4 y 5 días los visitantes de la región y 8,5 días los europeos o norteamericanos.

\* Del total, 56% son hombres y 44% mujeres. Los rangos de edades oscilan entre 30 y 44 años, 32%; entre 45 y 59 años, 25% y entre 18 y 29 años, 21%.

\* Los destinos más elegidos son Buenos Aires, Iguazú, Bariloche y Calafate. Mientras que el noroeste argentino viene creciendo mucho en atracciones y visitas.

#### **a) Motivo del viaje**

En cuanto al motivo del viaje, el 59% correspondió a vacaciones, el 17% a visita a familiares o amigos, el 19% por negocios y un 5% por otros motivos.

El período con más turistas por motivos de vacaciones y visita a familiares o amigos fue durante el primer trimestre del año, mientras que por negocios y otros motivos los meses con más turistas fueron octubre, noviembre y diciembre.

#### **b) Modalidad de Organización del viaje**

Del total de turistas el 50% armó su viaje adquiriendo los servicios en forma directa por cuenta propia, el 25% viajó por un paquete turístico, y el 25% restante por cuenta de terceros, ya sea por la empresa en la que trabaja o por terceras personas.

#### **c) Tipo de alojamiento**

El 45% se hospedó en hoteles 4 y 5 estrellas con un gasto promedio por pernoctación de \$219, el 20% en hoteles de 1,2 y 3 estrellas con un gasto promedio de pernoctación de \$135, un 21%

en casa de familiares o amigos y un 14% en otro tipo de alojamiento no hotelero con un gasto promedio por pernocte de \$52.<sup>10</sup>

#### **d) Tendencias**

En la actualidad se están edificando más de 300 alojamientos en todo el país y el monto total de dinero que demandarán llegaría a los 1.250 millones de dólares, cifra que habrá sido invertida al momento de sus inauguraciones, previstas para los próximos tres años. Se trata, en su mayoría, de hoteles de 4 y 5 estrellas ubicados especialmente en Buenos Aires, Patagonia, Litoral y Cuyo.

Entre las principales cadenas extranjeras que se encuentran llevando a cabo emprendimientos en el país se destacan: Sheraton, Hilton, Accor, Howard Johnson, Vista Sol, Holiday Inn, Intercontinental, Radisson, entre otras. No obstante, en un futuro cercano, tienen proyectado desembarcar en el país las empresas Mayan, Ritz Carlton y Jumeirah.

Asimismo firmas argentinas como Amerian, Grupo Presidente, Design Suites, C.E.T, Loi Suites, Álvarez Argüelles, entre otras, están desarrollando emprendimientos de gran importancia.

Revisando la cronología, más que positiva de las inversiones turísticas en el país, se espera que esta tendencia crezca aún más y continúe siendo un dato novedoso de la economía argentina. Desde la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico, en combinación con el INPROTUR y Cancillería se despliega de modo continuo una estrategia de acciones tendientes a capturar nuevas inversiones para el país en espacios turísticos cuyo desarrollo ha sido considerado prioritario en el marco del Plan Federal Estratégico de Turismo sustentable 2016.

En todos los casos, la línea argumental para la atracción de las inversiones en turismo hacia el país reposa en la calidad y diversidad de la oferta, en el crecimiento constante del volumen de la demanda de turismo receptivo, en la consolidación del mercado interno, en la excelente relación precio-calidad que ofrecen nuestros destinos, en las ventajas comparativas y competitivas de nuestros costos – valores de la tierra calificada para la construcción en sitios

---

<sup>10</sup> [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/9/eti\\_02\\_10.pdf](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/9/eti_02_10.pdf)

espectaculares, mano de obra, etc.– todo ello aggiornato por el compromiso del Estado con una inversión pública sistemática, planificada en obras y en marketing turístico.<sup>11</sup>

### C. MENDOZA<sup>12</sup>

En la actualidad, el turismo en la provincia adquiere un protagonismo fundamental. El Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo que se está realizando en Mendoza, le está dando un ordenamiento a la actividad que le brinda a los inversores la posibilidad de ingresar a uno de los mercados que adquirirán mayor dinamismo en la Argentina en los próximos años, en una región que tiene un claro liderazgo por el turismo natural y el turismo del vino.

Asimismo, y dentro del turismo provincial, el turismo vitivinícola es uno de los más importantes y uno de los que más ha crecido junto al turismo aventura en el último periodo. Una de las medidas que ha tomado la Subsecretaría de Turismo del Gobierno de Mendoza para incrementar el turismo es la implementación del proyecto denominado “Caminos del Vino” el cual se viene desarrollando desde hace varios años. Éste consta del recorrido por bodegas, museos y lugares de interés turístico a través de las distintas regiones de la provincia.

TOTALES DE TURISTAS INGRESADOS A MENDOZA							
AÑOS 2002-2008							
TURISTAS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
RESTO DEL MUNDO	77,104	104,153	180,965	173,284	216,216	211,664	267,423
CHILENOS	307,920	339,700	339,700	324,912	368,194	357,978	340,148
ARGENTINOS	798,708	898,349	1,000,086	1,182,851	1,224,920	1,275,503	1,442,301
TOTALES	1,183,732	1,342,202	1,520,751	1,681,047	1,809,330	1,845,145	2,049,872

Fuente: Secretaría de Turismo de Mendoza

<sup>11</sup> [http://2016.turismo.gov.ar/wp\\_turismo/?p=550](http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/?p=550)

<sup>12</sup> MENDOZA, Subsecretaría de Turismo de la Provincia y la Municipalidad de la Capital, Resolución N° 401 (1994), Art. N° 3 y Art. N° 15., (Mendoza, 2008), 4 págs.

## 1. Evolución de la oferta de alojamiento

En el 2007 la oferta total de establecimientos hoteleros y parahoteleros del país (10.230) y la de plazas (500.004) crecieron 1% respecto al 2006.

En el periodo 2000-2007 el crecimiento en establecimientos fue del 40% aportando a la oferta 2.974 nuevos establecimientos. En lo que respecta a las plazas, el crecimiento fue del 23% incorporando 92.288 nuevas plazas en dicho periodo.

Con respecto a la distribución geográfica nacional de las plazas hoteleras y parahoteleras, el 69% se concentraron en provincia de Buenos Aires (31%), Ciudad de Buenos Aires (12%), provincias de Córdoba (11%), Río Negro (6%), Entre Ríos (5%) y Mendoza (4%).<sup>13</sup>

En la provincia de Mendoza las localidades que concentraron la mayor cantidad de plazas hoteleras y parahoteleras fueron ciudad de Mendoza (43%), San Rafael (17%) y Malargüe (12%).

En la actualidad, la Ciudad de Mendoza tiene registrados 92 hoteles aproximadamente y 60 establecimientos que ofrecen alojamiento parahotelero, de los cuales 9 están categorizados como categoría 5 y 4 estrellas.

El número total de plazas (camas) hoteleras disponibles asciende a aproximadamente 110.070.

Existen más de 1.000 bodegas de las cuales la gran mayoría recibe visitas, 11 cuentan con alojamiento (4 son de lujo) y 14 ofrecen servicios de gastronomía.

En referencia a la estacionalidad, la temporada media alta y alta de invierno comprende los meses de julio, agosto y septiembre, dependiendo de la nieve. La temporada media alta y alta

---

<sup>13</sup> [http://www.ahtra.com.ar/observatorio/226\\_informe-alojamiento-2007-version-27-de-mayo-final.pdf](http://www.ahtra.com.ar/observatorio/226_informe-alojamiento-2007-version-27-de-mayo-final.pdf)

de verano abarca los meses de octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo. La temporada baja comprende los meses de abril, mayo y junio.

Mendoza sigue siendo privilegiada en el mapa del mundo. A pesar de la crisis, los problemas domésticos-nacionales y locales- siempre surge algo por lo cual volvemos insistentemente a estar en la boca de los círculos más selectos del mundo inversor.

Según la opinión de especialistas en inversiones publicada en la Revista Entorno Económico en mayo del 2009; puede determinarse que la provincia lentamente se ha ido transformando en una de las principales referencias del país en las fuertes inversiones extranjeras en bienes raíces.

Muchos se preguntan en este contexto por qué, cómo es que en un país con seguridad jurídica demasiado flexible, crisis económicas recurrentes, etc, recibe inversiones multimillonarias en dólares, con la particularidad de que no pueden de un día para el otro levantarse e irse como sucede con otro tipo de inversiones. La explicación que parece tener sentido en estos casos tiene dos denominadores comunes: vino y calidad de vida.

Si bien con la crisis un amplio sector de potenciales compradores desapareció, hay nuevos nichos y compradores. El perfil de los inversores son profesionales independientes mayores de 40 años originarios de América del Norte y Europa Occidental, atraídos por los valores que siguen siendo bajos comparándolos con los de los lugares de origen de los inversores.

En un momento de crisis como el actual, Mendoza ofrece inversiones de muy alto rendimiento, por tierras ideales para cultivos y emprendimientos turísticos Premium. Se torna un refugio para los inversores, frente a los elevados costos por emprendimientos similares en su país de origen.

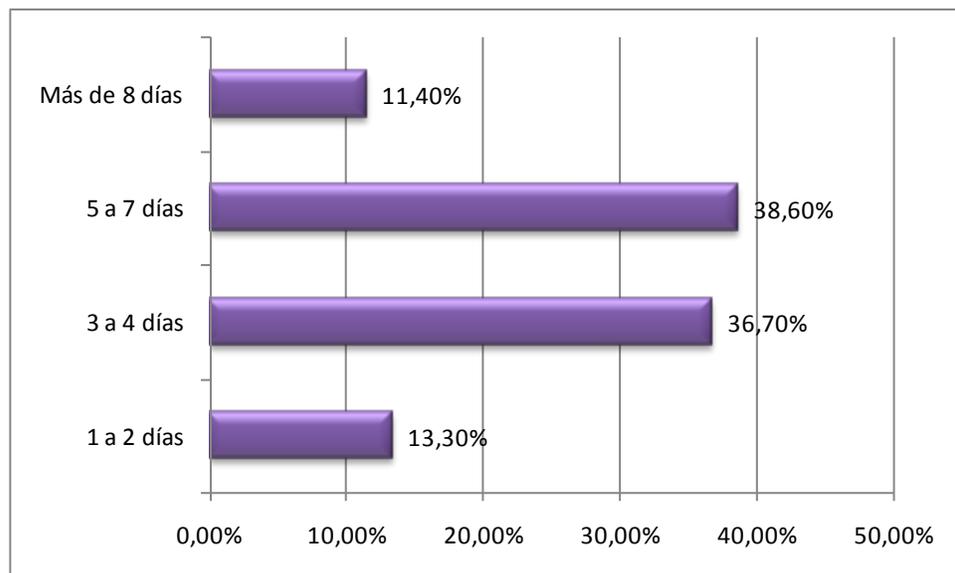
En el mediano y largo plazo es poco probable perder dinero con proyectos de real estate. Los bancos en el mundo entero perdieron credibilidad y la gente no sabe donde refugiar sus ahorros. Los proyectos que no empezaron están casi todos en stand by debido a la inseguridad jurídica de nuestro país.

También se debería tener en cuenta las inversiones que debería hacer el Estado para acompañar los proyectos privados: la falta de energía y caminos, el manejo del agua y la ausencia de un aeropuerto internacional de nivel aparecen permanentemente entre los reclamos de boca de los inversores, sin distinción de nacionalidad o zona.

Aunque muchos se preguntan qué aporta un tipo de inversión como ésta a la economía de Mendoza, creyendo que estos grandes números no se trasladan; hay varias razones por el tipo de proyectos y sus necesidades de pensar que no será así. Se podrán crear puestos de trabajo, aumentará la demanda de bienes y servicios locales, se logrará insertar a Mendoza en el contexto internacional, y esto implica generación de riqueza y mayor bienestar para los mendocinos, como beneficios de la llegada y realización de estos proyectos.

## 2. Perfil del turista que visita Mendoza<sup>14</sup>

Los promedios de permanencia fueron de 5 a 7 días (38.6%) principalmente entre los residentes argentinos y chilenos y el resto de 3 a 4 días (36.7%)



<sup>14</sup> <http://www.deie.mendoza.gov.ar>

Los principales medios consultados para obtener información para el viaje fueron: Internet por el 62,3% de los turistas, las agencias de viajes el 13,4% y los familiares y amigos fueron consultados por el 42,2% de los visitantes

El 89% de los visitantes organizó su viaje en forma particular y un 10% mediante las agencias de viajes que los asistieron en la preparación y ventas de diversos paquetes turísticos.

Aproximadamente el 40,1% de los turistas arribó a Mendoza en colectivo, el 44,6% le hizo en auto y el 14,8% mediante transporte aéreo.

El 62.4% visitaba la provincia por primera vez. De los turistas que ya la conocían, el 21.7% manifestó viajar a Mendoza una vez por año y el 25% aproximadamente dos veces o más al año.

Los factores de mayor influencia en la determinación del destino fueron la residencia en Mendoza de familiares y/o amigos, la experiencia propia, información de agencias de viajes y las referencias de otras personas.

Respecto al motivo principal del viaje, se destacó en primer lugar; turismo, ocio, vacaciones (75%), en segundo lugar; la visita a familiares o amigos (12%) y en tercer lugar, negocios (5%).

Con respecto al tipo de alojamiento elegido, predomina la categoría hotel con un 48.27%, en segundo lugar las residencias, hostels y pensiones con un 22% y el 15.10% en casas de familiares o amigos.

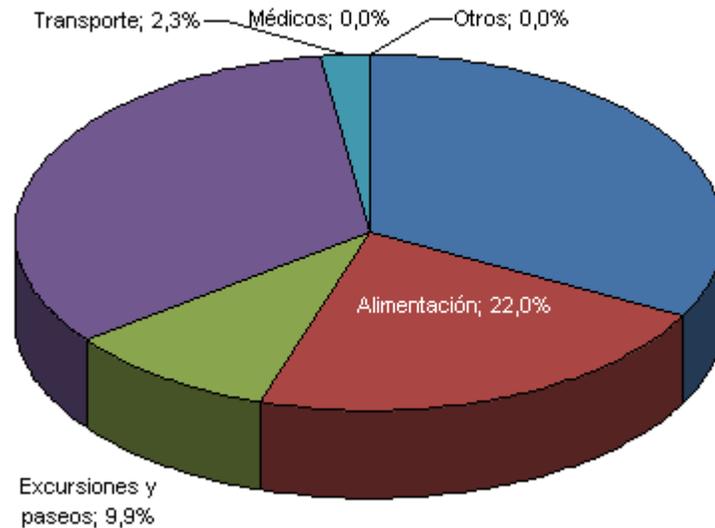
El 66% de los visitantes encuestados planeaba conocer otros lugares de la Provincia. Las principales excursiones mencionadas fueron: alta montaña y bodegas. También se destacaron como destinos a visitar: San Rafael, Cacheuta y Potrerillos.

Los turistas coincidieron en mencionar a la Cordillera de los Andes, la Ciudad de Mendoza, y los vinos y bodegas como los principales atractivos de Mendoza.

El gasto diario medio estimado por turista fue de \$246. Los turistas argentinos gastaron en promedio \$ 220 por persona por día, los chilenos \$ 271 y los del resto del mundo destinaron \$294 diarios por persona.

**Participación relativa de la distribución del gasto de los turistas.**

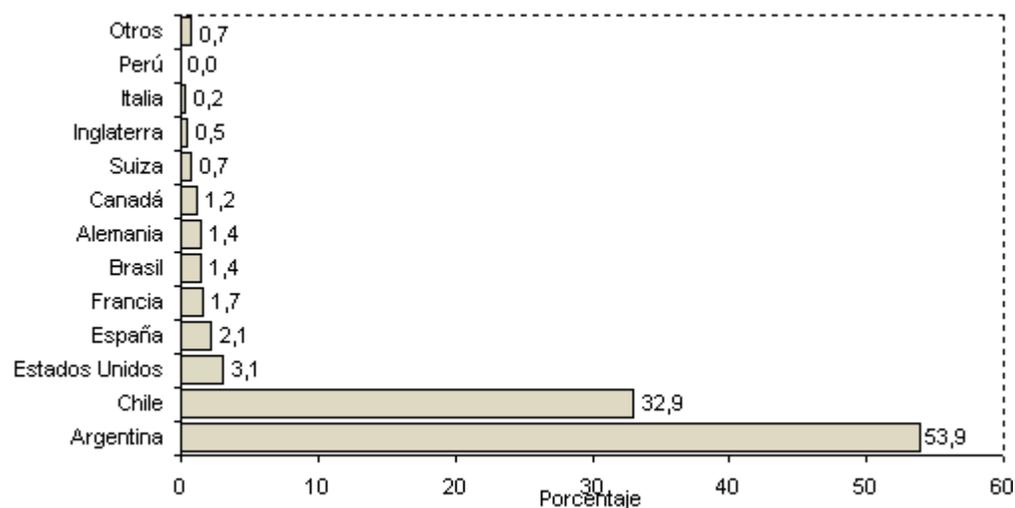
Mendoza. Febrero 2010



*Fuente: Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas. Encuesta de caracterización del turista que visita Mendoza*

En promedio el 54.4% del gasto se destinó a alojamiento, el 15% a compras y el 12.2% a excursiones. El resto se dividió entre alimentación, comunicaciones, transporte y servicios médicos.

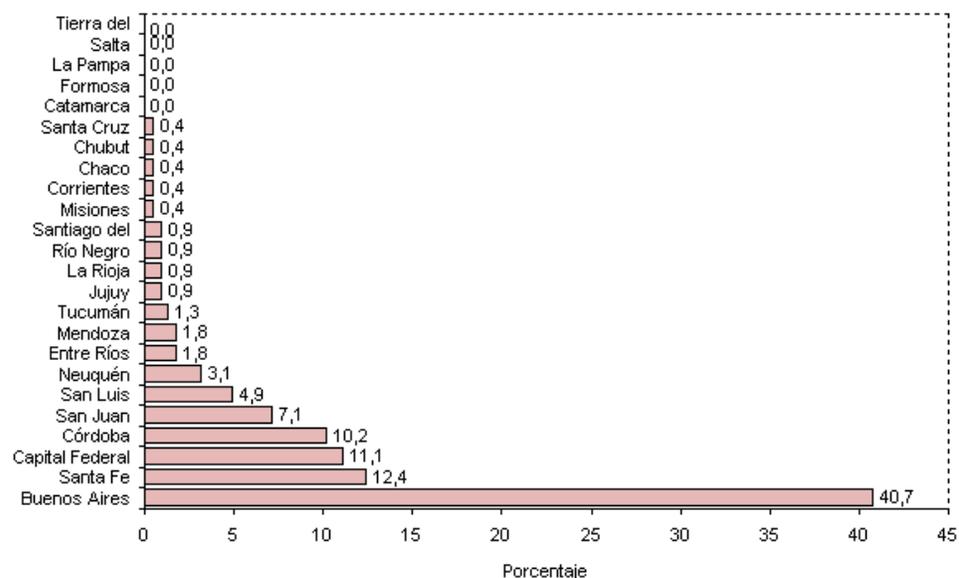
**Participación relativa de residencia habitual de los turistas que visitan Mendoza, según país.**  
Mendoza. Febrero 2010



Fuente: Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas. Encuesta de caracterización del turista que visita Mendoza

**Participación relativa de residencia habitual de los turistas argentinos que visitan Mendoza, según provincia.**

Mendoza. Febrero 2010



Fuente: Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas. Encuesta de caracterización del turista que visita Mendoza

### **3. Mendoza como producto turístico**

Los principales atractivos de nuestra provincia como producto turístico se resumen a continuación:

- Turismo salud: aguas termales, descanso, vida al aire libre
- Naturaleza – Ecoturismo: montaña, desierto, lagunas, fauna, autóctona, oasis, áreas volcánicas, ríos, montes
- Nieve: alta montaña con áreas esquiables, juegos de nieve
- Turismo aventura: atractivos naturales (montañas, ríos, etc.), deportes no tradicionales y de riesgo.
- Turismo rural: oasis y atractivos culturales del campo, sistema de riego, tradiciones.
- Fiestas regionales: fiestas populares de carácter local, provincial y nacional, tradiciones, folclore.
- Congresos y convenciones: congresos y convenciones nacionales e internacionales.
- Turismo cultural e histórico: Rutas Sanmartinianas (hitos Sanmartinianos y atractivos complementarios), vino (bodegas, viñedos y complementos), ciudad (recursos arquitectónicos, paisajísticos e históricos).
- Vitivinicultura: Mendoza es pionera en el cultivo de la vid, en el siglo XVII los primeros misioneros trajeron las cepas que generarían la primitiva industria del vino. Desde el siglo XIX hasta hoy, españoles, italianos y franceses unieron fuerzas mediante su técnica y crearon una generación de bodegueros. Suelos pedregosos, altura, días soleados, noches

frescas y riego dirigido fueron los componentes que transformaron a Mendoza en la zona de las mejores uvas finas del país, que modelaron una gran industria y consolidaron una cultura del vino.

Esta tierra es el corazón de unas 690 bodegas productoras, según datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura, que elaboran entre 10 y 11 millones de hectolitros al año, hecho que la convierte en el centro vitivinícola más importante de Sudamérica. En más de 150.000 hectáreas se concentra el 70 % de los viñedos finos del país, conviven gigantescas bodegas en plena ciudad y extensos paños de viñedos a lo largo de transitados caminos interurbanos.<sup>15</sup>

#### **D. ANÁLISIS FODA DEL DESTINO**

Ansoff manifiesta que el planeamiento estratégico es el análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio, de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de la selección de un modelo de compatibilización (estrategia) entre las dos situaciones; estrategia está que debería satisfacer de la mejor forma posible los objetivos de la empresa.<sup>16</sup>

*“El análisis FODA es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc.”<sup>17</sup>*

El análisis permitirá conformar un cuadro de la situación actual, permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la organización.

Se esbozará un análisis de FODA de Mendoza y a continuación un detalle más particular sobre el proyecto.

---

<sup>15</sup> <http://www.inv.gov.ar/> <http://rutanacional40.com/RutaVinoMendoza.asp>

<sup>16</sup> ANSOFF, Igor H, DECLERK, Roger y HAYES, Roberto. El Planeamiento Estratégico. trad. por Miguel ÁNGEL Sánchez Carrión (Editorial Trillas, México, 1993) Op.cit.,p.20.

<sup>17</sup> <http://www.marketing.wordpress.com/2009/02/27/matriz-de-ansoff>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendoza cuenta con un Aeropuerto internacional</li> <li>• Límite con Chile</li> <li>• Ruta del MERCOSUR</li> <li>• Octava capital del mundo vitivinícola</li> <li>• Única salida al Pacífico pavimentada del país</li> <li>• Ciudad pulcra (programa de la Municipalidad de la Capital)</li> <li>• Cerro más alto de América (Aconcagua)</li> <li>• 3 centros de ski, contando el más grande de Sudamérica: Las Leñas</li> <li>• Recursos naturales para diversidades turísticas</li> <li>• Tipo de cambio favorable para el mercado turista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del turismo en Bodegas</li> <li>• Tendencia a sofisticar la oferta gastronómica</li> <li>• 3 nuevos casinos</li> <li>• Proyecto de tren de transporte y carga Mendoza – Chile</li> <li>• Aumento en la cantidad de vuelos</li> <li>• Crecimiento del destino turístico (Argentina – Mendoza)</li> <li>• Argentina no presenta inconvenientes de terrorismo internacional</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevadas: en invierno interrumpen paso con Chile</li> <li>• Bajo presupuesto en promoción de turismo</li> <li>• Falta de alianza entre bodegas para promocionar las áreas turísticas</li> <li>• Escasa señalización turística e identidad de la ruta del vino</li> <li>• Falta de posicionamiento internacional</li> <li>• Precios bajos sujetos al perfil de cliente (local)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de nuevos pasos a Chile (San Juan, Salta)</li> <li>• Factores climáticos (perjudican cosechas futuras) y terremotos</li> <li>• Sensibilidad en el precio de la moneda (relación dólar – peso)</li> <li>• Repercusión de la crisis mundial en la provincia</li> <li>• Incertidumbre macro-económica del país</li> </ul>

## **Capítulo II**

### **INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

## A. IMPORTANCIA DEL CAMBIO CLIMATICO

*Acontecimientos de diversa índole marcan el límite a que ha llegado el planeta:*

Terremotos en China, Haití, Chile, ciclones en la ex Birmania, erupciones de volcanes que se creían extinguidos, inundaciones y sequías, entre otros fenómenos, aparecen cada día en los titulares de los diarios. Según los especialistas, esta reacción del planeta tiene sus causas en la actividad humana ilimitada.

Los desastres naturales de todo tipo que se vienen produciendo de forma cotidiana a lo largo y ancho del planeta, muestran que la naturaleza ha llegado al límite de su capacidad en cuanto a la actividad humana, y la reacción es esta “rebelión” que se ha desatado sin límite de continuidad.

Fenómenos como el terremoto en China, Haití y Chile, el ciclón en Myanmar, la erupción del volcán Chaltén, el de Islandia, las inundaciones en el Chaco y las heladas en la Patagonia, entre otros, conjugan en sí mismos esa alteración, que en algunos casos, son producto de la variabilidad natural del sistema climático.

La actividad humana ha abusado de la naturaleza, y esta ‘rebelión’, es una consecuencia de esa exigencia indiscriminada, sobre todo en lo que se refiere a la energía.

Las previsiones para el futuro no son nada alentadoras, según se desprende de la segunda comunicación nacional que ha elevado Argentina a la Convención de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático.

En este documento, que debe presentarse cada cuatro años, siempre sujeto a financiamiento, la ciencia argentina ha volcado los datos de diez años para atrás, y de lo que previsiblemente

sucedirá entre el 2020 y el 2040. De acuerdo al mismo, que se hace en base a un modelo climático, en el país ha habido un aumento de las precipitaciones medias anuales, especialmente en la región del noroeste.

Asimismo, se ha producido un incremento de las frecuencias de las precipitaciones extremas en gran parte del centro y este; un aumento de la temperatura en Cuyo y la Patagonia, con retroceso de glaciares; y aumento de los caudales de los ríos y frecuencias de inundaciones en todo el país, menos en Cuyo, donde esos caudales de origen cordillerano han retrocedido.

Se produjo el corrimiento hacia el oeste de las isoyetas de 600 milímetros en el sur de la Pampa húmeda y la de 800 milímetros en el norte, que ha posibilitado la expansión de la frontera agrícola hacia el oeste.

Lo negativo de este cambio fue la depreciación y el deterioro de otras zonas agrícolas, por las continuas inundaciones en muchas de las zonas de las provincias de Santa Fe, Buenos Aires y Corrientes.

Por lo tanto podemos determinar que la Argentina, se encuentra en una situación un tanto difícil, pues, la “rebelión” de la naturaleza se ha hecho sentir en el pasado, así como lo hace en el presente, y lo hará en el futuro, en gran parte de la geografía argentina, según los registros científicos volcados en la segunda comunicación nacional sobre cambio climático.

Pero es hacia futuro que los científicos han puesto el acento, específicamente para el período 2020 – 2040, donde los cambios proyectados que se originarían por el cambio climático global, aumentarían o crearían nuevas vulnerabilidades.

En tal sentido, el documento elaborado alerta sobre el retroceso de los caudales de los ríos de la cuenca del Plata, debido al aumento de la temperatura y su consiguiente evaporación, además del estrés hídrico en todo el norte y parte del oeste del país debido a la misma causa.

También se describe un panorama de retroceso en las precipitaciones de nieve en la cordillera de los Andes y probable crisis del agua en Mendoza y San Juan, con disminución de la generación eléctrica en el Comahue.

Las zonas actualmente afectadas continuarán con una alta frecuencia de precipitaciones intensas e inundaciones, así como la continuación del retroceso de los glaciares, y el aumento del nivel del mar que afectará algunos puntos del litoral marítimo y de la costa del Río de la Plata.

Éstas son algunas extracciones del director de la Dirección de Cambio Climático de la Secretaría de Ambiente y Recursos Naturales de la Argentina.<sup>18</sup>

### **1. Toma de conciencia Eco-Global**

Frente al cambio climático y el calentamiento global, la conciencia de nuestra responsabilidad. Finalmente comprendimos que nosotros somos los únicos protagonistas del destino planetario y como consecuencia, nuevas prácticas en post de la sustentabilidad empiezan a ser desarrolladas y llevadas a cabo en todo el mundo.

Estas nuevas prácticas de “cuidado ambientalista”, también llamadas “movimiento ecologista” (algunas veces movimiento verde o ambientalista) es un variado movimiento político, social y global, que defiende la protección medio ambiente para satisfacer una necesidad humana, incluyendo necesidades espirituales y sociales.

En esos términos, los ecologistas hacen una crítica social más o menos implícita, proponiendo la necesidad de reformas legales y concienciación social tanto en gobiernos, como en empresas y colectivos sociales. El movimiento ecologista está unido con un compromiso para mantener la

---

<sup>18</sup> <http://www.telam.com.ar/vernota.php?tipo=N&idPub=201735&id=228793&dis=1&sec=1>

salud del ser humano en equilibrio con los ecosistemas naturales, se considera la Humanidad como una parte de la Naturaleza y no algo separada de ella.<sup>19</sup>

Para poder transmitir este “mensaje ecológico” o información científica ecológica, es herramienta fundamental con y para la sociedad, la comunicación.

En su relación con la sociedad, la ciencia ecológica debe crear estructuras que promuevan la transferencia y el intercambio de información y que faciliten la aplicación y utilización de los resultados de investigación.

El uso consciente y planeado de estrategias de comunicación puede facilitar las interacciones entre la ciencia ecológica (sus instituciones, productos y actores) y los diversos sectores involucrados en tomar decisiones con respecto a los recursos naturales.

Finalmente, debido a que los problemas ecológicos existen a diferentes escalas, la promoción y facilitación del intercambio de información debe hacerse desde el nivel local, pasando por el micro-regional, nacional, regional hasta el global y viceversa para llegar a todos los habitantes de este planeta.

En el caso de la ecología que como hemos visto, ha tenido una aparición tardía en el escenario latinoamericano, lo anterior significa tomar conciencia del momento que vive esta disciplina en cada país. Por ello, la ecología se ha vuelto una “disciplina de emergencia” obligada a proporcionar información científica útil para la toma de decisiones urgentes, específicas y de alto riesgo.

La adquisición de este sistema ideológico le proporciona a los científicos un fuerte sentido de pertenencia a una comunidad idealizada de dimensión universal y global, el cual termina aislando y enajenando su actividad. Romper con estos esquemas es indispensable e inaplazable para lograr una ciencia ecológica latinoamericana pertinente con su realidad social.

---

<sup>19</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Movimiento\\_ecologista](http://es.wikipedia.org/wiki/Movimiento_ecologista)

## 2. Nuevas tendencias “verdes”<sup>20</sup>

A partir de las conclusiones obtenidas en por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de las Ciudad Autónoma de Buenos Aires y tomando como punto de partida al análisis ecoglobal; indicadores explícitos de esta tendencia son los esfuerzos que en conjunto realizan los distintos gobiernos y sus respectivas políticas en torno del medio ambiente. Pero haciendo mención nuevamente a “romper estructuras” se aborda la cuestión desde diferentes planos que influyen realmente en el inconsciente colectivo del actual ser humano: a través del consumo, de cine, de moda, de arte, de estilos de vida, de comidas, de organizaciones no gubernamentales hasta de creencias espirituales.

Y frente a la angustia que nos genera ver cómo se desintegra nuestro mundo, fruto de excesos a los que los hemos sometido durante décadas, surge la necesidad de controlar y contener. Manifestaciones de esta tendencia son las técnicas de feng shui y la filosofía zen aplicada al hogar; el auge de restaurantes de comida orgánica y los mercados que comercializan este tipo de productos; las recetas, en cinco pasos, para llevar una vida más feliz, más plena o más tranquila; la extensa bibliografía de autoayuda y hasta la elección – hecha en positivo – de consumir lo mínimo e indispensable. De volver a las raíces, de volver a la tierra. Por ende cuidar de ella.

Surge en función de tomar una conciencia global ecológica o conciencia ecoglobal, la preocupación y la necesidad de grandes marcas de ser “amistosas” con el medio ambiente. Saber que el comercio justo es, como lo define la organización internacional Fairtrade, “una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, con la finalidad de lograr una mayor equidad en el comercio internacional”; que el desarrollo sustentable implica la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas.

---

<sup>20</sup> [http://www.consejo.org.ar/coltec/files/Comerciojusto\\_3105.pdf](http://www.consejo.org.ar/coltec/files/Comerciojusto_3105.pdf)

Por lo tanto podemos aclarar que el desarrollo sustentable de los recursos naturales es el nombre que se le da a una forma de explotación de los recursos, teniendo en cuenta el desarrollo técnico, pero con una visión de las necesidades futuras que no deben ser arriesgadas. Quiere decir que en todo momento tenemos que considerar la posibilidad de que la biosfera asimile los efectos de las actividades humanas.

Cuando la preocupación por el medio ambiente se combina con el interés por el desarrollo, aparecen nuevos objetivos, por ejemplo una mejor calidad de vida, la satisfacción de las necesidades básicas, el respeto por la biosfera y el cuidado de las futuras generaciones.

Nuestro desarrollo futuro, no importa cuáles sean las actividades económicas que se propicien, continuará dependiendo en gran parte, de los recursos naturales disponibles y de la forma en que sean aprovechados.

La tecnología y la organización social deberán ser ordenadas y mejoradas para procurar un verdadero crecimiento económico.

Lograremos así un desarrollo sustentable, es decir, una forma de explotación de los recursos que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias.

Y he aquí que el consumo responsable se sostiene sobre la regla de las **“Tres Erres” (Reducir, Reutilizar y Reciclar)** e implican atributos de diferenciación social. Lo importante es recordar que lo significativo no es sólo el conocimiento, sino la acción coherente.<sup>21</sup>

En tanto, el consumidor comienza a exigirle a las empresas el cumplimiento de una ética tanto en la producción, como en la distribución de sus productos y servicios. En un futuro no muy lejano, el comercio justo y la producción sustentable dejarán de ser marcas de valor agregado para pasar a ser una cadena productiva transparente en todas sus etapas.

---

<sup>21</sup> <http://www.bvsde.paho.org/bvsars/e/fulltext/minimi/minimi.pdf>

Las zapatillas de piel de pescado diseñadas por Tramando en alianza con Pel Patagonia y Puma; Edun, la marca de ropa ecológica fundada por Ali Hewson y Bono; la creación, por parte de H&M, de una línea de ropa íntegramente realizada en algodón orgánico y el lanzamiento de Care, línea de cosmética orgánica desarrollada por Stella McCartney dejarán de ser la excepción para convertirse en norma.

Apple parece que se ha tomado un poco más en serio la problemática del medio ambiente a la hora de fabricar sus nuevos modelos. Así, podemos ver como el iPod nano ha sufrido importantes modificaciones en favor de la ecología. He aquí, entonces donde podemos hablar de productos **eco-friendly** (amigables con la ecología).

Como toda tendencia, tampoco escapa al sector inmobiliario (barrios ecológicos), ciudades ecológicas (Masdar en Emiratos Árabes), la arquitectura (arquitectura bioclimática), el turismo (turismo verde o ecoturismo) y la hotelería (hoteles eco-friendlys, campings ecológicos).

### **3. Turismo verde o ecoturismo**

El turismo está concebido como una de las actividades económicas de mayor expansión en los últimos años. La tasa de crecimiento que presenta en la circulación y radicación de capitales, sumado a la capacidad en la generación de empleo directo e indirecto, lo colocan como uno de los sectores que concentra las mayores expectativas de la Argentina. En este marco, las acciones que integran la agenda de gobiernos y sectores privados en la búsqueda de una porción del negocio van desde la detección de lugares y nuevos productos turísticos y su puesta en valor, con inversiones y mejoramiento de los productos hasta una efectiva promoción que atraiga turistas y genere desarrollo sostenido.

La necesaria diversificación de la oferta turística, impuesta por un mercado cada vez más competitivo, llevó en los últimos tiempos al desarrollo y la aparición de propuestas de esparcimiento impensadas en otras épocas.

Así es como hoy es común ver cómo ganan espacio atractivas propuestas del llamado ecoturismo, modalidad que abarca distintas formas y aspectos particulares del turismo, como el turismo de aventura, el turismo cultural, el religioso, el gastronómico, hasta curiosas denominaciones del tipo de agroturismo o el etnoturismo entre tantas opciones como culturas y peculiaridades regionales sean posibles.

El turismo verde es una nueva modalidad turística que utiliza de manera sustentable el patrimonio natural y cultural, impulsa su conservación y la integración armónica del hombre con el ambiente.

La Argentina, bajo el rótulo de **ecoturismo**, posee una serie de ofertas para atraer a aquellos visitantes, que contando con largas o cortas estadías en el lugar de visita, procuran respetar dos consignas: descanso y vida sana, conjugado con el cuidado de la naturaleza, característico de las actividades de bajo impacto ambiental.

Es así como la Argentina despliega todos sus matices .En el norte argentino, las propuestas de turismo cultural invitan a recorridas de antiguas civilizaciones indígenas, o ruinas Jesuíticas; en la provincia de Buenos Aires, estancias, paisajes serranos, lagunas o la zona del Delta del Paraná, le proponen al turista formas no tradicionales de entender el uso del tiempo libre y planificar sus vacaciones.

Dentro de las particularidades no tradicionales más buscadas, en el sur argentino existe hace un tiempo un verdadero auge por actividades turísticas impregnadas por el respeto y el cuidado del ambiente, el caso de los tours para el avistamiento de ballenas, es solo una muestra...

Sin dudas la vedette en este tipo de ofertas a lo largo del país hayan sido las actividades conocidas como **turismo de aventura** (cabalgatas, rafting, trekking, escalamiento de sierras y pequeñas montañas) es decir, experiencias deportivas con y sin sensación de riesgo en ambientes naturales, propicios el encuentro con la naturaleza.

El **ecoturismo** se define usualmente, como *"un segmento de la actividad turística que usa, de una manera sustentable, el patrimonio natural y cultural, motiva su conservación y busca la formación de un ámbito de conciencia a través de la interpretación del ambiente"*.<sup>22</sup>

El **ecoturismo** no se limita sólo al hecho de promover el contacto con la naturaleza. Esta actividad cobra fuerza cada vez más, debido a que se ha convertido en un nuevo concepto del viaje acorde con nuevas pautas de comportamiento como lo son las vacaciones cortas, alejadas de grandes concentraciones demográficas y cercanas a la vida natural.

Dentro de esta actividad, más allá de aspectos relacionados con el turismo de aventura y la práctica deportiva, se pueden encontrar otras alternativas como la realización de turismo fotográfico, avistamiento de aves y contactos con la flora local.

Por otro lado, existe ya en Internet un verdadero buscador "verde". Se trata de **Green Travel Hub** perteneciente al portal RezHub.com, un sitio en el que se puede buscar hoteles, vuelos y alquileres de coches ecológicos. La web además posee un ranking de los hoteles que realicen esfuerzos con el fin de preservar el medio ambiente. De momento lamentablemente solo puede encontrarse información de los Estados Unidos, Canadá, Alemania, el Reino Unido, Australia y México aunque con el tiempo habrá aun mas sitios de este tipo y, este mismo crecerá aún más.

## **B. HOTELES ECOLÓGICOS**

Cuando pensamos en un hotel ecológico, lo primero que se nos viene a la mente es un hotel construido en madera ya que utilizarían para su construcción este material biodegradable.

Sin embargo como contraposición, nos surge la idea de que no es ecológico porque para construirlo se talarían árboles.

---

<sup>22</sup> Directrices para una Política Nacional de Ecoturismo, 1994. [www.covicom.org.ar](http://www.covicom.org.ar)

Estamos de acuerdo, que un hotel ecológico no debería afectar de manera importante a su entorno, ya que de esta forma crearía en primera instancia una contaminación visual además del medio ambiente; entendiendo que contaminación visual es la degradación de la calidad de un paisaje (basura en las calles, carteles en la ruta, y vestigios de la presencia de seres humanos en zonas silvestres, como restos de fogatas, latas, restos de comida, utensilios plásticos, etc.), que no sólo provocan un impacto negativo sino que también deterioran elementos naturales.

Aquellos hoteles que se “integran” con y en la naturaleza, utilizando materiales de la zona o no afectando visualmente el entorno, se “camuflan” en el mismo espacio, esos sí, podríamos denominarlos en una primera instancia como eco-friendly. Tal es el caso del proyecto del Hilton Hotel en la ciudad de San Carlos de Bariloche y el hotel “ecológico” que se planea construir en la Isla Gorriti, Punta del Este, Uruguay. En ambos casos, se proyecta realizar la construcción cubierta de césped. Otro ejemplo con la cubierta de césped es el Museo de la Academia de las Ciencias de California (San Francisco), diseñado por el arquitecto italiano Renzo Piano, que ha logrado incorporarlo al entorno del parque Golden Gate donde se encuentra. O el caso, de Explora Rapa Nui, Isla de Pascua, donde han utilizado materiales de la zona (piedras y madera), logrando pasar desapercibido con el entorno, por realizar la construcción a la manera de los antiguos pobladores, y construyendo con piedras volcánicas extraídas del mismo predio donde se construyó el hotel.

En un artículo publicado este año por [www.consumer.es](http://www.consumer.es), el Sr. Luís González, coordinador de la asociación Ecologistas en Acción, afirma que un hotel ecológico no debería afectar de manera importante a su entorno: "Los hoteles en primera línea de playa o en parajes protegidos nunca podrán considerarse ecológicos". A esto agrega otros puntos, como que la energía que utilice deberá ser de origen solar mediante la implantación de paneles solares fotovoltaicos para la electricidad y térmicos para el agua caliente; el cumplimiento de la normativa de la construcción bioclimática, minimizando el consumo de energía tanto para calefacción como para refrigeración con un buen aislamiento y una orientación adecuada; acceso posible y sencillo en

transporte público, y no deberá estar situado en zonas ya saturadas de turismo; y, que la alimentación deberá ser agro-ecológica.

Por lo tanto, surge una dualidad contradictoria entre el hotel ecológico y los hoteles eco-friendly. Realmente, es casi imposible que un hotel sea meramente ecológico, pero al momento de posicionar marcas o establecimientos, resulta de mayor facilidad para la venta (por ser una tendencia) denominar ecológico a un hotel que ser sinceros y decir “soy un hotel amigable con el medio ambiente, soy un hotel eco-friendly”.

En función de esta contradicción planteada por estas autodenominaciones marketineras, surge la necesidad de recibir fehacientemente la nomenclatura de “ecológico” o “eco-friendly” por especialistas en el tema.

Surgen así los sistemas de certificación ecológica. El de mayor renombre es Leed.

El sistema LEED (Leadership in Energy and Environmental Design); es una asociación sin ánimo de lucro con más de 11.000 miembros en los distintos sectores relacionados con la edificación y consiste en una certificación obtenida por un proyecto en base a un sistema de puntuación, que abarca diferentes criterios, como la eficiencia energética, el aprovechamiento de agua, los materiales utilizados, el entorno, etc.

Existen otros tipos de certificaciones de menor importancia y algunos premios que se otorgan a establecimientos, premiando su labor en el cuidado del medioambiente:

- GREEN GLOBE
- FIRST CHOICE RESPONSIBLE TOURISM AWARDS
- ECOTURISM AWARD
- TOURISM FOR TOMORROW
- CST – Certificado de Sustentabilidad Turística

- GREEN HOTELS ASSOCIATION AND SUSTAINABLE TRAVEL INTERNATIONAL
- INDEPENDIENT TRAVELER. COM
- TRAVEL + LEISURE
- CONDE NAST TRAVELER

Asimismo, el sector hotelero se ve beneficiado por el desarrollo de nuevos productos que diferentes empresas comienzan a desarrollar, en post de sumarse a la tendencia “verde”.

A través de la tecnología de estos nuevos productos, los establecimientos hoteleros se ven acompañados y categorizados como emprendimiento eco-friendly, por estos proveedores de vanguardia en el mercado.

Un ejemplo clave, son las duchas Zenia, que combina tecnología con el cuidado del medio ambiente. Un **consumo de agua mínimo** es posible gracias al circuito interno que la recicla. El agua cae y vuelve a salir por los jets de hidromasaje a una presión considerable. Además de todo eso, cuenta con unas **luces de distintos colores** que harán que te relajes aplicando la famosa cromoterapia.

Otro producto de igual importancia, es **OIE**, un calculador del consumo energético creado por el italiano **Rocco Avallone**.

Está compuesta por una **pantalla táctil OLED** que informa sobre tres datos importantes a saber: **consumo de un hogar, consumo diario y consumo de una comunidad formada por tres hogares**. También es capaz de hacer **comparaciones** para saber si el consumo ha sido excesivo o no, indicándolo gracias a unas luces de colores que se encienden para la ocasión.

## **Capítulo III**

### **INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DEL HOTEL**

## A. LUNLUNTA

Se ha seleccionado para llevar a cabo el proyecto la localidad de Lunlunta, principalmente por la ubicación ya que le daría una ventaja competitiva con respecto al resto de los competidores, por ser un hotel eco-friendly de lujo a solo veinte minutos del centro de la ciudad. Además por contar con una vista inigualable con vistas a la Cordillera y el río Mendoza y con una vertiente de agua dentro de la misma propiedad.

### Maipú

Departamento de la [Provincia de Mendoza](#)



### Población

**Total** 153.600 ([Censo 2001](#))

**Densidad** 248,9 hab/km<sup>2</sup>

**Superficie** 617 km<sup>2</sup>

**Maipú** es uno de los departamentos de la [provincia de Mendoza](#) .Se caracteriza por una gran actividad frutícola y vitivinícola. Hay gran cantidad de bodegas e industrias alimenticias. Durante muchos años ha sido el principal departamento productor de vino de la región vinícola de Cuyo en Argentina.

Maipú está dividido en 12 distritos.

## **1. Clima**

Maipú tiene un clima templado árido con tendencia a cálido. Las temperaturas máximas absolutas son de 42,7° y las mínimas de -9,2° (nueve grados dos decimos bajo cero). Las precipitaciones oscilan en los 200 milímetros anuales.

## **2. Hidrografía**

El curso medio del Río Mendoza atraviesa el extremo sur del departamento, por los distritos Lunlunta, Cruz de Piedra, Barrancas, Rodeo del Medio, Fray Luis Beltrán y San Roque. Cuando pasa por el departamento lleva poca agua, sólo aumenta el caudal en época de verano o en los días de desareno del Dique Cipolletti.

## **3. Flora**

La casi totalidad del territorio departamental se halla cultivada, por ello la vegetación autóctona es escasa. En la zona alta (sector oeste) hay jarilla, algarrobo dulce, alpataco y retamo; mientras que en la zona baja (sectores este y norte), con escasa humedad y suelo salino, hay zampa, jume, retortuño y pasto salado.-

## **4. Fauna**

Los animales de esta zona son los típicos de la planicie o llanura (también llamada monte): sapos, ranas, perdices, palomas, teros, pititorras, iguanas, lagartijas, víboras, ratas, cuises, zorrinos, vizcachas, quirquinchos y comadrejas.

Lunlunta se encuentra a 20 minutos del centro de la ciudad de Mendoza, tiene una ubicación privilegiada dentro de la ruta del vino, estando próximo a gran cantidad de bodegas de renombre. También están en la zona los grandes productores de aceitunas y aceite de oliva.

Viñedos, fincas avícolas, olivos, y algunas de las bodegas más importantes del país. Pertenece al primer cuadro de la “ruta del vino”. El conjunto está enmarcado por una imponente vista del Cordón del Plata.

Lunlunta es un pequeño predio en el que podemos encontrar muchos atractivos para visitar, todos muy cercanos y diferentes entre sí.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_Maip%C3%BA\\_\(Mendoza\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_Maip%C3%BA_(Mendoza))

## ALMA HYDRA LODGE & SPA...

naturaleza + confort + cultura + cuidado del medio ambiente



## B. EL NEGOCIO

El espacio está pensado en torno a los elementos naturales y la cultura de la región como fuente de inspiración. Un lugar donde los huéspedes puedan disfrutar, a partir de los recursos que nos ofrece la madre naturaleza y del cuidado de la misma, desde una mirada responsable y participativa. Un lugar donde el huésped pueda disfrutar experiencias que logren un balance perfecto entre el cuerpo, la mente y el alma y donde realmente sienta que está haciendo algo proactivo por el cuidado de la naturaleza. Estas experiencias harán que el huésped “sea parte de...”, donde se resalte el vivir y el pertenecer, donde estén involucrados los cinco sentidos con todos los elementos que aporta la naturaleza, el río y su entorno natural. Con la experiencia se busca adelantar sensaciones, la distinción, la fuerza y el ser únicos.

El vivir experiencias es vivir vida, sentimiento y pasión. En un mundo cada vez más agobiante y estresante, con menos tiempo para uno mismo, surge la necesidad de volver a rescatar y destacar la importancia de vivir, sentir, y cuidar el medio ambiente. Sobre esta necesidad, es donde nace el concepto de Alma Hydra Lodge & Spa.

Un lodge es un refugio, es el lugar donde el huésped luego de sus actividades durante el día pueda encontrar ese descanso y esa situación placentera “de sentirse en casa”. Pero con el valor agregado que el hotel propuesto, en el lugar donde está ubicado, cuide junto con el huésped todos los aspectos relevantes al medio ambiente.

Se propone que el eco-lodge, ofrezca cuidados puntuales al entorno desde lo operativo y lo estructural, a través de:

- envases no descartables (sino retornables) en cuanto amenities
- que el lavado de blancos (sábanas, toallas) sea en consideración del huésped, sugiriéndole por medio de carteles la periodicidad de lavado de los mismos.

- un sistema de recolección y aprovechamiento de aguas surgentes, para ser utilizado en el lavado o en el riego de las áreas parquizadas.
- lámparas de bajo consumo en habitaciones y áreas públicas
- ahorros de luz por la noche, dejando solamente luces de emergencia para cualquier necesidad nocturna.
- medios de transporte para el transfer in/out ecológicos o con biocombustibles.
- utilización de productos de belleza y amenities en base a extractos naturales.

En los espacios diseñados, como el microcine, se propone dar charlas de las actividades a realizar, como así también las exposiciones técnicas sobre fauna, flora y costumbres y leyendas de la zona.

Para ello, el personal deberá contar con formación en estos tópicos, para que instruya al huésped en los ejes sobre los cuales se asienta el concepto: cuidado del medio ambiente, flora y fauna, y cultura.

La idea en cuanto a las actividades, es que la mayoría transcurra dentro del mismo predio, diagramando un circuito de actividades recreativas, meticulosamente estudiadas para no afectar el ambiente natural: senderismo para avistaje de flora y fauna, caminatas o cabalgatas por el lecho del río y la propiedad, incorporación de bicicletas como medio de locomoción ecológico, y nobles equinos.

Ya fuera del predio, visitas a las plantaciones de vid y bodegas cercanas, explicando sus procesos y producción, y visitas a olivares. Se ofrecerán, siempre acompañados por anfitriones, excursiones a los principales atractivos de la región (Visita de bodegas, excursión de alta montaña (Aconcagua, Puente del Inca y Penitentes), rafting en el Atuel etc.

El proyecto consiste en instalar un Hotel Lodge en un incipiente polo de turismo rural de Lunlunta Sur (Luján de Cuyo), a 20 minutos de la ciudad de Mendoza. El hotel será único en sus

características, no sólo por su capacidad y servicios ofrecidos, sino por su valor simbólico en la zona.

Será un hotel con un nivel de 5 estrellas, donde el agua será el concepto dominante, ya que pretende recrear el significado que poseían los tradicionales baños de Lunlunta.

### C. VISIÓN

*“Ofrecer un hotel con identidad y carácter en donde se descubra la verdadera esencia del lugar y se logre vivir una experiencia”*

Convertirse en un espacio referente que refleje y difunda la cultura, costumbres y tradiciones. Un hotel diferente en la ciudad de Mendoza, donde se revelen historias, costumbres, sabores y sonidos más representativos de la cultura mendocina. Cada detalle estará diseñado para que el viajero tenga una experiencia única alojándose en este hotel, apelando a despertar todos los sentidos.

### D. MISIÓN

*“Posicionarnos en el mercado como un hotel de lujo, reconocido por su excelente servicio y calidad de productos”*

Como objetivo se busca brindar a los clientes la posibilidad de satisfacer sus necesidades de distracción, ocio y encuentro. Alma Hydra Lodge servirá a los clientes de manera única, generará un ámbito singular para sus empleados y mantendrá una reputación de calidad y responsabilidad con toda la sociedad.

Se pretende llegar a aquellas personas que buscan sofisticación, esparcimiento, conocimiento y diversión; un grupo selecto de personas que valoran lo mencionado por su calidad.

Para el año 2012 Alma Hydra Lodge & Spa será reconocido entre los mejores productos de turismo del destino de la Argentina.

Tendrá un posicionamiento claramente definido, ofreciendo sus servicios al segmento medio - alto y alto de turistas internacionales y nacionales.

El contraste entre la naturaleza de la región y la del lugar se materializara también en el contraste existente entre la aridez con la tranquilidad del Lodge. Alma Hydra Lodge & Spa es un verdadero refugio confortable y protector para contrarrestar el clima imperante, y la “dureza” de la naturaleza de la región. Los primeros habitantes de la zona crearon refugios y protecciones.

La ubicación de esta propuesta en el mercado se logrará gracias al desarrollo de las siguientes características exclusivas:

- Establecimiento de un concepto novedoso, integral y consistente, basado en vivir el entorno del lugar descubriendo su naturaleza y su esencia.
- El respeto por la naturaleza privilegiando la sustentabilidad, la preservación y la apreciación del medio (tanto natural como cultural).
- Diversificación de los servicios y productos, ofreciendo creatividad y calidad en las prestaciones. Una experiencia en la cual el cliente sea verdadero protagonista, acompañado en todo momento por un grupo humano altamente motivado y calificado que le hará conocer en forma exclusiva este rincón de Mendoza.
- Personalización en la atención al cliente, reconociendo las necesidades de los distintos segmentos y privilegiando, en todo momento, simples vivencias.
- Una propuesta de diferentes actividades que abarcan los elementos únicos de la naturaleza y los aspectos más variados acerca de sus raíces y tradiciones.

- A través del diseño de interior y de la distribución de los espacios, el reflejo de una experiencia regional contemporánea en un entorno que ofrece lo más genuino de este lugar.

La implementación de un programa pro-activo de marketing y comunicación garantizará la inserción del concepto en el mercado y la optimización de la ocupación y de la tarifa promedio.

En línea con la filosofía corporativa de los mejores operadores internacionales, Alma Hydra Lodge & Spa implementará un gerenciamiento de recursos humanos que establezca como prioritario el desempeño profesional de los colaboradores y la consiguiente calidad de servicio a brindar. La capacitación como herramienta de motivación y el desarrollo de los estándares permitirán alcanzar un alto nivel de satisfacción al cliente y productividad, respetando la naturaleza, las tradiciones y las herencias regionales.

## E. VALORES

A lo largo de la senda que conducirá al logro de la visión, en coherencia con la misión, hay valores que definen el actuar. Perfeccionamiento, creatividad, calidad, cortesía, humildad y gratitud.

Las creencias fundamentales son:

- **Clientes:** los clientes son los consumidores y merecen constante satisfacción. Son la verdadera guía.
- **Calidad:** se busca brindar un excelente servicio, ofreciendo una rápida y cordial atención a los hospedantes, mediante el cuidado de los más mínimos detalles.
- **Respeto:** trato respetuoso hacia el cliente, entre los empleados y hacia y para con la

naturaleza.

- **Comunicación:** se estimula la participación, la integración y la comunicación ágil entre todos los clientes internos y externos.
- **Creatividad:** la que se manifestará en la originalidad de la ambientación y de los productos ofrecidos. Buscar maneras innovadoras de competir en el mercado, optimizando con ingenio los recursos de los que se disponen, utilizando con respeto los recursos de la naturaleza e incluyendo productos eco-friendly.
- **Ética y Honestidad:** la ética y la integridad orientan todas las acciones y actividades desarrolladas, en la relación con los empleados, clientes, proveedores y la sociedad.

Se aspira a ser reconocidos como un hotel original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia a sus clientes; posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores; transparencia con las autoridades y colaboración en el desarrollo de la comunidad donde trabaja.

## **F. OBJETIVOS**

El objetivo principal del emprendimiento es asegurar, en nombre de los propietarios, la maximización del retorno de su inversión acorde con las condiciones permitidas por el mercado. El gerenciamiento concentrará sus esfuerzos a lo largo de los años para alcanzar mayores niveles de ganancias y constituir una sólida base de posicionamiento en el mercado, creando las premisas necesarias para su crecimiento como producto y como marca.

En vistas de la visión, se definen tres macro-objetivos, son tres aspiraciones orientadas a la creación de valor:

1. Lograr supervivencia.
2. Lograr crecimiento.
3. Generar rentabilidad.

Están pensados para ser logrados durante todo el horizonte de planeamiento del proyecto.

En el corto plazo, definido en dos años, se aspira a lograr la supervivencia por ser el lanzamiento de una nueva empresa. Una vez cumplido este objetivo entraremos en una segunda etapa, en la cual pretendemos lograr el crecimiento del negocio en el mediano plazo, definido en cinco años. Respecto a los cinco años restantes, se aspira a obtener rentabilidad.

Más allá de la formulación de los objetivos durante todo el horizonte de planeamiento, consideramos que los tres son importantes para el logro de la visión y misión, por lo cual tendrán una evaluación y seguimiento constantes.

## **Capítulo IV**

### **SEGMENTO Y TARGET OBJETIVO**

## A. DEFINICIÓN DEL TARGET

Se comienza por definir este concepto.

*“La investigación de mercados es el diseño, obtención y presentación sistemática de los datos y hallazgos relacionados con una situación específica de mercadotecnia.”*<sup>24</sup>

El primero de los pasos dentro la investigación de mercados es la definición del target objetivo.

Seleccionar el target de la empresa implica encontrar aquellos perfiles de compradores o potenciales compradores a los que la empresa desea tener como clientes y sobre los cuales se dirigirán los esfuerzos de marketing. La elección cuidadosa y la definición exacta del mercado objetivo, es esencial para el desarrollo de una mezcla del marketing efectiva.<sup>25</sup>

El target al cual está dirigido este emprendimiento está compuesto por los segmentos socio-económicos ABC1 y C2, ya que son los que representan el sector de la sociedad de mayor poder adquisitivo. Dentro del segmento, nos dirigimos solo al grupo poblacional que oscila entre la franja de edad que va desde los 25 a los 60 años, ya que según estudios anteriores es la franja que más asiduamente elige este tipo de productos. No debemos olvidar que nuestros potenciales clientes serán turistas, por lo que conocer sus gustos y preferencias es muy importante para el hotel.

### **1. Segmento socio-económico ABC1**

Representa el target más importante del negocio. Está representado por los hogares con ingresos promedios de \$6.000 mensuales. Son personas con alto nivel de información y

---

<sup>24</sup> WEIERS, Ronald M, Investigación de Mercados, trad. por Rosa M. Rosas Sánchez, (México, Prentice-Hall 1986), pág. 2.

<sup>25</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos>

educación, donde un 40% de este estrato posee formación universitaria mientras que sólo un 2% cursó únicamente la educación primaria.<sup>26</sup>

También es importante saber que este segmento está compuesto por una población relativamente joven. Algo menos de la mitad tiene hasta 30 años de edad, un tercio de ellos tiene entre 31 y 50 años y el resto más de 51 años, pero la edad promedio es de solo 36 años. La mayoría son ejecutivos de empresas, empresarios, industriales y productores agropecuarios. Un dato positivo para el negocio es que según encuestas anteriores, un 50% de este segmento suele salir de vacaciones regularmente.<sup>27</sup>

Son el grupo de consumidores que marca las aspiraciones del resto del mercado y sobre el que las marcas vuelcan sus mayores esfuerzos comunicacionales y comerciales. Por ende, conocer sus estilos de vida, sus perfiles actitudinales, sus gustos y costumbres y los vínculos que generan con las marcas, posee un valor significativo a la hora de planificar estrategias de marketing.

## **2. Segmento socio-económico C2**

Representan también un segmento importante ya que si bien no posee un elevado poder adquisitivo, es un grupo muy numeroso. Pertenecen al mismo, aquellos hogares con ingresos mayores a \$4.000 mensuales. La mayoría son profesionales, comerciantes autónomos o empleados de cierta jerarquía.

Buscan comprar marca cada vez que pueden pero normalmente deciden por el precio. Gastan mucho en servicios, compran habitualmente con tarjeta de crédito y en la mayor cantidad de cuotas posibles. Un factor muy importante a tener en cuenta es que este segmento tiende a imitar los patrones de consumo de ABC1.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> <http://www.harrymagazine.com/200703/perfil.htm>

<sup>27</sup> <http://www.infobrand.com.ar/notas/752-Buscando-el-ABC1>

<sup>28</sup> <http://www.contexto.com.ar/>

### **3. Turistas**

La mayoría de los turistas que visitan la provincia provienen de Capital Federal y la provincia de Buenos Aires. Respecto al turismo extranjero, se destacan los países vecinos de Chile y Brasil, pero también nos visitan una gran cantidad de personas provenientes de Estados Unidos y Europa.

Hay que conocer qué es lo que los turistas esperan de nuestros servicios y prepararnos para superar esas expectativas.

El target objetivo corresponde al segmento socio-económico alto, quienes se hospedan en estos hoteles para disfrutar de ciertos lujos sin hacer el menor esfuerzo posible mientras disfrutan de sus vacaciones.

Se trata de satisfacer una creciente necesidad de huéspedes experimentados relacionada con conocer los destinos donde se alojan insertándose en la cultura del lugar.

La experiencia de sentirse como un local para enriquecerse de las costumbres de los habitantes residentes es una tendencia que aumenta a nivel global como consecuencia del crecimiento mundial del turismo. Son cada vez más los huéspedes que conocen innumerable cantidad de países y que actualmente su búsqueda está relacionada con generar experiencias y emociones.

Las personas disponen de mayor tiempo libre destinado para el ocio y a través de los viajes lo emplean en realizar actividades que les proporcionen experiencias memorables y estados emocionales positivos.

En un mundo turístico cada vez más competitivo y con más oferta, dos conceptos adquieren cada vez más relevancia: experiencia y emociones.

El turismo abre las puertas del mundo entero, dejándonos llegar a sitios desconocidos y llenando nuestras vidas de nuevas vivencias y recuerdos inolvidables.

Como profesionales del sector se debe tener en cuenta hasta el más mínimo detalle para poder seguir evolucionando. Entre estos detalles se destaca la importancia que se debe dedicar a la hora de estudiar las necesidades de los turistas, y los cambios que en ellas se producen. Aquí es donde entrarían a formar parte las emociones de estos turistas potenciales.

Para poder fabricar un producto que se adecue en su totalidad al turista que lo solicita, las empresas en la actualidad han empezado a especializarse, llevando a cabo así una nueva perspectiva en cuanto a los productos y servicios ofrecidos y creciendo en el plano competitivo.

Está claro que existen diferentes clases de turistas y por lo tanto una gama inmensa de necesidades y emociones. Hoy en día nos enfrentamos a un turista exigente, un turista que se informa por sus propios medios, un turista que mediante sus emociones imaginativas crea su propio viaje y exige que cumpla con sus perspectivas. Las empresas serían los encargados de que estas se cumplan, una especie de genio con el deber de cumplir todos los deseos.

Todas y cada una de las empresas turísticas que intervienen en la planificación turística tiene la obligación de cumplir con lo que prometen. Todas ellas prometen un sin fin de emociones mediante las cuales el viajero elige la que más se acerca a su idea principal.

El objetivo de las empresas turísticas se encuentra en llevar a la acción a la realidad todo lo que el turista espera. Al final será el turista quien decida si la empresa cumple con sus necesidades y ofrece una buena calidad en sus productos y servicios o si esta por el contrario, no puede satisfacerlas. A partir de aquí él creará sus propios recuerdos buenos o malos los cuales transmitirá en su regreso.

El sector turístico debe de ser capaz de acercarse lo máximo posible a las emociones imaginadas con ayuda de todas las otras que a su vez intervienen en la planificación, no podemos prometer algo que no podemos cumplir sino estaríamos fallando en la transparencia de nuestros productos y servicios. La finalidad de todo esto es que el sector turístico pueda ser capaz de llegar a los turistas de manera directa, haciendo que estos puedan ayudar a dotar de buena fama o en su defecto una buena campaña publicitaria, de las diferentes empresas hecha mediante el boca en boca, que es la herramienta más eficaz a la hora de dotar a un sector o empresa de buenas referencias.

Si se falla en acercarse a alguna de estas emociones, se fallaría en todo el proceso, lo que llevaría al fracaso como sector.

## **B. PERFIL DEL CONSUMIDOR**

El perfil de este consumidor es denominado por muchos expertos en Marketing como “Dream Society”.

La Dream Society es una nueva sociedad volcada hacia las emociones y las experiencias. Esta nueva sociedad implica un importante cambio de motores de comportamiento donde la tecnología, el racionalismo, el pragmatismo, etc. están fuera de lugar y las emociones, las “historias”, los valores, las experiencias, etc. son el motor de búsqueda. Esta tendencia se ve incrementada por un cambio de la inteligencia racional a favor de la inteligencia emocional.

El progresivo desarrollo de esta tendencia es la fuerza que más influye en el futuro inmediato del turismo debido a que genera profundos cambios en las actitudes y comportamientos del consumidor.

La evolución implica un turismo completamente diferente y la fuerza de las emociones, experiencias y vivencias impulsan el crecimiento de la industria del ocio generando innumerables oportunidades.

El tipo de público que consume un hotel boutique son los pasajeros que ya no desean alojarse en hoteles convencionales cuatro/cinco estrellas. Sino para aquellos que buscan un servicio personalizado y a su medida, en un ambiente lujoso pero con un clima que los haga sentir como en su hogar. Por lo general es un público refinado intelectualmente y muchos de ellos amantes del arte. Es un público joven pero exigente, con un alto poder adquisitivo y con varios viajes como antecedente, que quieren conocer un destino nuevo interactuando con la gente local.

Es muy determinante la ubicación a la hora de elegir uno de estos hoteles, priorizan los barrios de moda y diseño de las principales ciudades, con fácil acceso a los atractivos y ubicados en zonas seguras.

## **Capítulo V**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

## A. FODA PROYECTO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alianzas estratégicas para la comercialización</li><li>• Localización estratégica</li><li>• Poco personal involucrado en el proyecto</li><li>• Alta calidad en servicios y productos</li><li>• Capacidad de atraer a usuarios que buscan un ambiente distinto</li><li>• Personal altamente capacitado</li><li>• Varias vertientes de agua natural en la propiedad</li><li>• Capacidad empresarial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3 nuevos hoteles 5* en Mendoza (Sheraton, Intercontinental y Diplomatic)</li><li>• Alianza con otros destinos para potenciar el turismo (Chile)</li><li>• Alianza entre bodegas para promocionar los vinos</li><li>• Tendencia en los consumidores a buscar cosas, actividades, lugares o espacios diferentes o no convencionales</li><li>• Tendencia a elevar la calidad de vida (mayor tiempo para el ocio y el descanso, actividades sociales, cuidados personales)</li><li>• Alianza con otras empresas o actores</li><li>• Programas de fomento y apoyo para inversiones en las Pymes por parte del gobierno provincial a cargo del “Fondo para la Transformación y el Crecimiento de Mendoza”</li><li>• Posibilidad de acceder a líneas crediticias de financiamiento a tasas subvencionadas</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de hotelería de lujo en el interior</li><li>• Falta de recursos humanos en el área de turismo a nivel provincial</li><li>• Escasas propuestas gastronómicas de alto nivel</li><li>• Inseguridad en las zonas que rodean al hotel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación del lugar como un destino para turismo “doméstico”</li><li>• Creciente rivalidad en el sector. Esto provoca una saturación en el mercado, por lo que se dificulta el brindar una oferta diferenciada del resto</li></ul>

## **B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Tomado en cuenta las características del lugar, la ubicación, así como los recursos ya existentes, el proyecto Alma Hydra Lodge & Spa debería generarse alrededor del concepto de un hotel de lujo como punto de partida para una serie de actividades y excursiones en la región.

La creatividad se refleja en las actividades así como la oportunidad de descubrir los lugares de interés cercanos al hotel, serán los elementos claves de esta experiencia, asegurando en todo momento a sus futuros usuarios, un muy alto nivel de calidad de servicio.

Uno de los factores claves de la propuesta gira alrededor del cuidado del medio ambiente, la originalidad de las instalaciones, la alta calidad de los servicios ofrecidos, así como el concepto de excursiones y actividades que siempre van de la mano de expertos colaboradores, altamente capacitados y con un espíritu genuino de servicio.

Este oasis en el medio de un paisaje donde predominan las viñas y los olivares, se debe convertir en un santuario de relax y confort, para potenciar los placeres hedonistas de sus visitantes.

La abundancia de la naturaleza, se ve reflejada en el estilo acogedor y sofisticado de las instalaciones, y en el agua que es uno de los elementos más importantes que acompaña en forma continua la estadía de los huéspedes.

El estilo, desde la arquitectura, el diseño de interior, así como el diseño de los servicios y actividades, tiene como eje principal, la calidad genuina, con una sofisticación a nivel humano, que garantiza el permanente encuentro con las esencias de la naturaleza.

La calidad se percibe en todo lo que rodea, no con lujo artificial y superfluo, sino por la dedicación y el cuidado con el cual cada cosa ha sido pensada y generada.

El proyecto está inspirado en la idea de arquicultura, es decir; fundir la arquitectura con la identidad cultural de la zona, por lo que se respetará la flora nativa se utilizarán piedras del Río Mendoza, que está cercano al futuro hotel.

ALMA HYDRA LODGE & SPA debe transformarse en un lugar de referencia donde las raíces de cada elemento, gesto e intercambio, son genuinos y con un alto compromiso hacia la naturaleza y el huésped, para que su estadía se convierta en un momento memorable.

Se proponen tener tres tipos de actividades en el ámbito del proyecto:

- La primera y principal actividad a desarrollar será aquel turista que busca vivir una experiencia, priorizando el relax y el contacto con la naturaleza.
- La segunda será destinada a una clientela de paso, en busca de un momento de diversión, y una experiencia cultural y gastronómica de alta calidad. Además a los mismos se le podrá ofrecer un “relax day” donde la propuesta consiste en pasar casi todo un día, compartiendo actividades y situaciones que acompañan el entorno de la naturaleza, relax, ocio y entretenimientos. A este cliente se le ofrecerá pasar un día en el SPA donde podrá optar por distintas combinaciones de servicios.

También en un futuro se atenderá la demanda de aquellas personas que buscan tratamientos faciales, adelgazamiento o periodos de desintoxicación, por ejemplo se podrá ofrecer un plan semanal donde personas que quieren dejar el cigarrillo por traer a caso, o cardíacos se sientan acogidos en una terapia que los ayude a sobrellevar su estado. Para esto se contrataría un equipo free lance de profesionales especialistas (médico, profesor de educación física, psicólogo, nutricionista, kinesiólogo).

- En tercer lugar se ofrecerá un lugar para realizar reuniones fuera del alcance del público. Se ofrecerá un espacio para reuniones políticas o empresariales reservadas. Se contará

con todas las comodidades pero fuera de la mirada del público. La idea es que en la temporada baja se aproveche la oportunidad para ofrecer a las empresas para que puedan desarrollar desayunos de trabajo, almuerzos ejecutivos, jornadas de capacitación, presentación de productos, semanarios, outdoors en un ambiente discreto y apacible.

Para el hotel se prevé cambiar el acceso, para generar desde el cerro un recorrido, después de haber dejado el transporte, que permita descubrir paulatinamente el conjunto.

Alma estará integrada por un conjunto de delicados edificios que suman 2000 metros cuadrados cubiertos en una propiedad de tres hectáreas, poblada de añosas arboledas e importantes fuentes de agua surgente que darán un carácter especial a sus servicios.

En torno de una gran casona construida en 1940 que será restaurada, se construirán 18 habitaciones muy cómodas de 60 metros cuadrados cada una, con una clara definición del espacio del día y de la noche, un baño muy amplio y confortable, así como un patio privado para disfrutar de momentos de relax y posiblemente de alguna comida.

El acceso a cada cuarto es privado, por intermedio de una pasarela que comunica los módulos de cuartos y áreas de servicio. El paisajismo alrededor del mismo, genera una sensación de privacidad y exclusividad. Todos los materiales son muy nobles y naturales, para generar un estilo muy marcado por la creatividad pero de lo más genuino.

El concepto mencionado podría generar una estadía promedio de dos noches, y por lo tanto se diseñaran 6 actividades de medio día y 3 actividades de día entero. Las mismas se podrán realizar siempre de 3 maneras diferentes: caminado, a caballo o en vehículos apropiados. La idea, como en los Lodge de África, es que unos guías anfitriones, acompañan a los huéspedes durante las mismas. A la noche, durante un momento de encuentro, cada guía anfitrión, define

con sus huéspedes las actividades del día siguiente, respetando guiones predeterminados, pero dejando la oportunidad a cada uno de incluir también algo de su interés.

Para el ámbito de esta propuesta lo ideal sería un concepto de “ALL INCLUSIVE”, ósea que todo sea pago antes de la llegada. El hotel sería el único proveedor de servicios y por lo tanto puede controlar todos los aspectos relacionados con la experiencia. Es evidente que una serie de convenios serán firmados con “Socios” que ayudaran a dar forma a las actividades.

La gastronomía, que incluye las tres comidas y eventualmente el té de la tarde o un cocktail, estará basada en la puesta en valor de los productos de la región con una alta componente gourmet. La idea que las comidas se puedan tomar de manera muy informal en el lugar de elección del huésped, siempre con muchos toques de sofisticación y cuidado de los detalles.

Se prevé la puesta en marcha de un concepto gastronómico, estilo Almacén gourmet, donde durante todo el día se sirvan comidas caseras con un toque de sofisticación. En el mismo espacio se encuentra una amplia selección de productos gourmet elaborados en la región conjuntamente con productores seleccionados de la zona, para que el visitante pueda llevar un recuerdo de su paso por el lugar. Este lugar nos transportara a la infancia, perfumes caseros de los productos orgánicos, cariño por los frutos de la naturaleza. Este espacio se extiende bajo los olivares y tiene un acceso independiente para los visitantes no alojados en el Lodge.

La experiencia de alojarse en Alma Hydra Lodge & Spa, vivir (*sentir*) la naturaleza desde adentro, tomar conciencia del cuidado del medio ambiente y un genuino contacto con la cultura será lo más promocionado de este emprendimiento.

La importancia de mantener altos estándares de servicio que acompañen la consistencia de esta experiencia necesitará suficiente planificación para poder garantizar la total satisfacción del cliente.

Los elementos exclusivos de los servicios brindados serán, además de la investigación y del encuentro con la naturaleza, la atención personalizada y el respeto genuino por los orígenes y las tradiciones de la región.

En línea con el concepto preliminar, los colaboradores deberán contar con un alto nivel de flexibilidad y polifuncionalidad para poder satisfacer las distintas necesidades de los huéspedes. Asimismo, se deberá mantener al grupo en todo momento bajo control para su propia seguridad y se incentivará el respeto por el medio ambiente. Esto se debe transmitir a todos los visitantes.

Será importante compartir constantemente un sentido de organización y coordinación, sin perder la individualidad de cada uno de los participantes y de cada una de las actividades a desarrollar. Esta experiencia se basará en el verdadero protagonismo del cliente.

La comercialización estará a cargo de la Gerente de Ventas y los servicios serán brindados por todo el staff.

## C. SPA

### **1. Concepto preliminar**

El espacio está pensado en torno a los elementos naturales como fuente de inspiración. Un lugar donde los huéspedes puedan disfrutar, a partir de los recursos que nos ofrece la madre naturaleza, de tratamientos, masajes y experiencias que logren un balance perfecto entre el cuerpo, la mente y el alma. Estas experiencias harán que el huésped “sea parte de...”, donde se resalte el vivir y el pertenecer, donde estén involucrados los cinco sentidos con todos los elementos que aporta el entorno natural. Con la experiencia se busca adelantar sensaciones, la distinción, la fuerza y el ser únicos. El vivir experiencias es vivir vida, sentimiento y pasión. En un mundo cada vez más agobiante y estresante, con menos tiempo para uno mismo, surge la

necesidad de volver a rescatar y destacar la importancia de vivir, sentir, y cuidar el cuerpo y el alma. Sobre esta necesidad, es donde nace...

## **2. Inspiración**

*bosque xerófilo/ madera / tierra /agua / piedra*

## **3. Espacios**

En Alma Hydra Lodge & Spa, siempre habrá una diferenciación entre sexos en todo el establecimiento, respetando la individualidad y la privacidad de cada uno.

Ambos accesos al spa confluyen en una recepción única que centraliza todas las actividades y tratamientos del lugar. Este espacio, resaltan unos de los elementos de inspiración del concepto, las piedras y el río.

Asimismo, en este lugar, comenzará el “circuito” programado para el relax y disfrute del huésped. La presencia de la madera con certificación ecológica, es un detalle a tener en cuenta en la recepción.

Desde el centro de la recepción y a modo de “lecho del río” un pasillo se dispone para adentrarse al placer y disfrute de las instalaciones del spa. Inspirado en el lugar, invita a realizar una especie de bautismo, a modo de purificación y limpieza del cuerpo y la mente. A lo largo de este pasillo, se desarrollará un camino de piedras del río y agua de la vertiente que producirán diferentes sensaciones. El piso de este camino, estará cubierto en su totalidad por piedras y agua, produciendo un masaje descontracturante en la planta de los pies de los huéspedes que por allí transiten.

Una vez transitado este “camino”, llegamos a la sala de relax. Esta posee una excelente vista que se puede apreciar a través de sus ventanales. En este espacio, el huésped podrá descansar en amplios camastros en un ambiente cálido y relajado, aromatizado con perfumes de vides y olivos.

Saliendo hacia el exterior por medio de pasarelas que pasan sobre la serpenteante bajada de las aguas de la vertiente, se llega a un gran deck de madera, donde se encontrarán dos jacuzzi para descansar y disfrutar de la maravillosa vista. En este espacio, velas, fanales y faroles junto con camastros de madera invitan al relax total con el murmullo de las aguas que pasan y la brisa mendocina.

Una vez finalizada esta ceremonia de bautismo, el huésped, asesorado por nuestros colaboradores con un servicio personalizado, decide con qué tratamiento desea continuar en el spa, en el área de cabinas y camillas individuales.

En esta área, estarán ubicadas las tres cabinas de tratamientos especializados. Una de ellas será una cabina doble. Las otras cabinas, se repartirán para tratamientos húmedos y secos.

En el caso que el huésped no desee ningún tratamiento en particular, podrá disfrutar de un relajante baño en la piscina exterior. Desde aquí, se podrá disfrutar del imponente paisaje presente y realizar actividades de relax acuático.

El contacto con la naturaleza y el reencuentro con el alma harán que el momento para la meditación sea una fuente inagotable de libertad. Yoga ashtanga, reiki, watsu (movimientos y meditación en el agua para armonizar cuerpo y mente), elongación muscular, shiatzu (efectivas técnicas de masajes para crear y estimular el flujo de energía corporal) y masajes al aire libre con la distensión de la naturaleza, todos estos ejercicios asistidos por personal altamente capacitado.

Habr  un espacio destinado al gimnasio; con equipos de última generación y la asistencia permanente de personal trainers harán que los huéspedes puedan elegir diferentes programas con un asesoramiento profesional durante su estadía.

No faltaran en Alma Hydra Lodge & Spa los tratamientos de belleza. Estos se basaran en recetas selectas, fuentes inagotables de vitalidad: tratamientos faciales (limpieza profunda y mascarillas), tratamientos faciales intensivos (masajes faciales con productos exclusivamente seleccionados), belleza de pies y manos.

#### D. LA CADENA DE VALOR<sup>29</sup>

Se puede apreciar que este tipo de negocio necesita de una ventaja competitiva y un gran enfoque en la diferenciación para competir por un nicho de mercado que busca diseño, personalización, sofisticación, arte y mayor individualidad, algunos de los conceptos que incorpora la hotelería boutique.

Como afirma Porter, la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. La cadena de valor de una empresa est  incrustada en un campo más grande de actividades denominado sistema de valor. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como en las actividades propias de cada empresa.

Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva, ya que quien se centre en un segmento particular puede ajustar su cadena de valor en consecuencia y obtener costos más bajos o mayor diferenciación.

---

<sup>29</sup> PORTER, Michael E, Ventaja Competitiva, (México, CECSA, 1991), págs. 55-67

La cadena de valor es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en todas las actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

## **1. Actividades de apoyo**

### **a) Abastecimiento**

- Proveedores de insumos: establecer relaciones estratégicas con los proveedores a fin de obtener la entrega de los insumos de calidad en tiempo y forma. Buscar obtener financiación de los mismos y mejora en sus cotizaciones.
- Proveedores de clientes: Subsecretaría de Cultura, Secretaría de Turismo, Hoteles, Agencias de Turismo. Establecer alianzas estratégicas con quienes nos contactan con los potenciales clientes.
- Proveedores de infraestructura y mantenimiento: maquinarias y servicios básicos (gas, agua, luz, teléfono, etc.).
- Agencias de publicidad, diseño gráfico, diseño de interiores, etc.: mantener relaciones

estrechas y duraderas mutuamente beneficiosas.

- Organismos de Seguridad: Empresas de servicios de seguridad, Policía Provincial, Municipalidad de Luján, etc.

b) Investigación y desarrollo

- Proceso de reservas: Estandarizado.
- Proceso de comunicación: Eficaz.
- Testeo del producto y servicio: Regularmente, buscando creatividad e innovación en función de las expectativas de los huéspedes. Encuestas de satisfacción para poder tener feed-back sobre los servicios prestados.
- Investigación de mercado: Basada en datos ciertos y comprobables.
- Implementación de normas de seguridad e higiene.

c) Recursos humanos

- Búsqueda y ardua selección de las personas más capacitadas
- Capacitación continua y pertinente al puesto.
- Fomentar un ambiente laboral ameno y profesional.
- Motivación a través de reconocimientos, premios y recompensas.
- Incentivar la evaluación por desempeño

d) Infraestructura

- Infraestructura edilicia y ambientación que brinden una opción muy diferenciada y de lujo. Eco-friendly, camuflada con la naturaleza.
- Espacio destinado a espectáculos y exposiciones.
- Alianzas estratégicas con grupos de interés.

## 2. Actividades primarias

### a) Logística de entrada

- Control de la cantidad y calidad de los insumos utilizados.
- Distribución y almacenamiento estratégico de los insumos.
- Recepción cordial y espera agradable para los clientes.

### b) Operaciones

- Recepción de los clientes: Recibirlos cordialmente, designarles una ubicación y acompañarlos a sus respectivas habitaciones.
- Captación de necesidades: Rápidamente y con capacidad de informar ofrecer los distintos servicios provistos por el hotel y buscar la variante que más se adapte a lo requerido por el cliente.
- Planificación, organización, dirección y control de:
  - las diferentes actividades de entretenimiento y ocio
  - los servicios de spa

### c) Logística de salida

- Provisión de servicios a los clientes: En el menor tiempo posible, de manera de que los clientes se sientan homenajeados y tratados como en sus casas.
- Cobranza: Emitiendo la factura detallada, exacta y con el cambio necesario.
- Retiro de los servicios: Ordenada y cuidadosamente de manera que la habitación quede lista en el menor tiempo posible para otros clientes.

d) Marketing y ventas

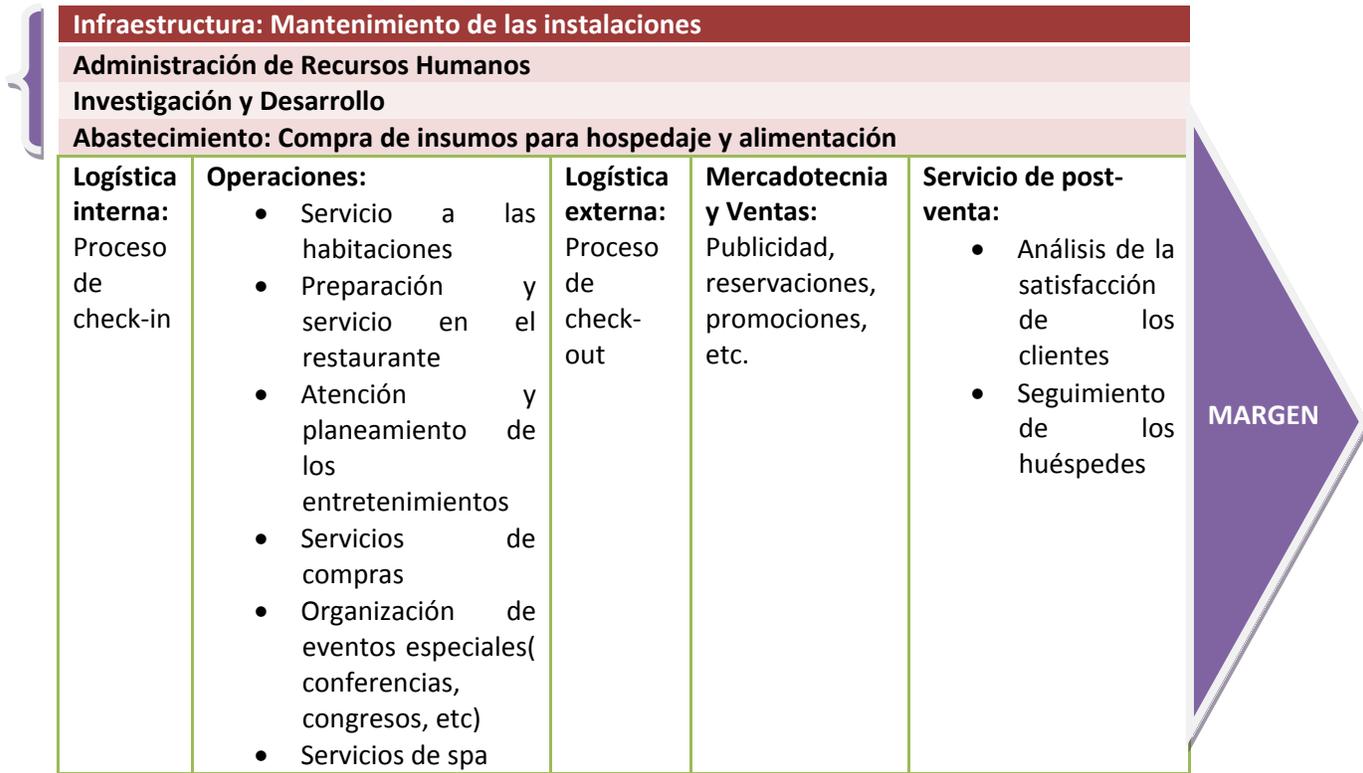
- Publicidad, promoción y relaciones públicas: La difusión del concepto de negocio, se llevará a cabo mediante una red coordinada de herramientas de comunicación, que nos posibiliten contactarnos adecuadamente con los clientes y alcanzar los objetivos planteados.

e) Servicio de post-venta

- Satisfacción del cliente: mediante encuestas y recepción de comentarios y sugerencias evaluar el cumplimiento de las expectativas del cliente buscando la mejora continua.

**CADENA DE VALOR SIMPLIFICADA DE ALMA HYDRA LODGE**

ACTIVIDADES DE APOYO



MARGEN

ACTIVIDADES PRIMARIAS

## E. DIFERENCIACIÓN DE LA OFERTA

En este tipo de industria, la diferenciación del mercado trata de penetrar en la conciencia del público resaltando o refinando productos o servicios de tal forma que la experiencia del cliente supere sus expectativas a fin de definir un segmento de la población que sea leal a la organización.

El éxito de este nuevo negocio radica en la habilidad que tenga la empresa para vincularse con las necesidades de los consumidores que buscan este tipo de servicios y la forma más conveniente en que logren satisfacer dichas necesidades superando sus expectativas. Porter nos dice que las empresas son con frecuencia diferentes pero no diferenciadas, debido a que siguen formas de exclusividad que los compradores no valoran.

Una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores más allá simplemente de ofrecer un precio bajo. La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio superior logrado excede a cualquier costo agregado por ser único. La diferenciación no se limita a la calidad, la abarca. La calidad está asociada al producto físico. Las estrategias de diferenciación tratan de crear valor para el comprador a través de la cadena de valor.

La exclusividad no lleva a la diferenciación a menos que sea valiosa para el comprador. Lo que es valioso para cada tipo de comprador, surge de cómo un producto y la empresa que lo proporcionan afectan a la cadena del comprador.

El aumentar el desempeño del comprador para los consumidores implica aumentar su nivel de satisfacción o cumplir sus necesidades. Aunque puede ser difícil valorar el desempeño del comprador para los consumidores, sus cadenas de valor sugerirán las dimensiones importantes

de satisfacción. Muchas organizaciones tienen otras metas además de la utilidad aun si son lucrativas, lo que puede entrar en el valor del comprador.

Sabemos además, que la diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.<sup>30</sup>

Los métodos de aplicación de esta estrategia genérica pueden tomar muchas formas:

- Diseño o imagen de marca.
- Tecnología de conocimiento o de equipos.
- Servicio al cliente.
- Características particulares del producto. .
- Calidad de los insumos.

Sin embargo, además de estas políticas de exclusividad, notamos que existen otros factores que llevan a los hoteles actuales a diferenciarse.

Los eslabones dentro de la cadena de valor de una empresa también pueden llevar a la diferenciación. Esto sucede cuando el desempeño de una actividad afecta el desempeño de la otra.<sup>31</sup>

También pueden darse eslabones con el proveedor, donde por ejemplo la provisión oportuna de un insumo o mercadería escasa por parte del mismo, ayuda a diferenciar el producto de otra unidad de servicio.

---

<sup>30</sup> PORTER, Michael E, Estrategia Competitiva, (México, CECSA, 1991), págs. 58-59.

<sup>31</sup> Ibidem, págs. 58-59.

En síntesis, el satisfacer en forma exclusiva las necesidades de los compradores, puede requerir de la optimización de las actividades eslabonadas.

Otro factor que resulta determinante en las guías de diferenciación es el tiempo, es decir, en qué momento una empresa empieza a desempeñar su actividad. Ser el primero en atacar un mercado insatisfecho puede llegar a ser un factor clave a la hora de explicar el éxito de una empresa. Son las denominadas “ventajas del pionero”.

La exclusividad también puede surgir de la ubicación. Un claro ejemplo es el apuñado por la hotelería rural que día a día logra atraer una porción más amplia del mercado.

También mencionaremos la escala económica como posible guía que permitirá a una actividad desempeñarse de manera única.

Todos estos factores o guías, interactúan para determinar la extensión para la cual una actividad es única. Se debe examinar cada una de sus áreas para ver qué y cuáles guías la sostienen. Algunas proporcionan más apoyo que otras pero toda diferenciación es usualmente costosa. Además, como ya mencionamos no toda exclusividad llevará a la diferenciación, a menos que sea valiosa para el comprador.

Es decir que el impacto de una empresa sobre la cadena de valor de sus clientes es lo que determinará la oportunidad de diferenciación; la cadena de valor debe reflejar los hábitos y las necesidades de los consumidores.<sup>32</sup>

Alma basa su liderazgo en el concepto de diferenciación. Esta diferenciación se basa en los siguientes pilares:

- Instalaciones espectaculares de un hotel de lujo

---

<sup>32</sup> Ibidem, págs. 58-59.

- Alta calidad de servicio y enfoque en los detalles.
- Una cartera de clientes establecida que incluye diversos sectores como turistas culturales, de negocios, de eventos especiales, etc.
- Evaluación periódica de la satisfacción de los clientes
- Estandarización de procedimientos y protocolos
- Motivación y desarrollo del recurso humano
- Liderazgo y proyección social y ambiental en la comunidad.

Estos elementos de diferenciación le permiten ofrecer un servicio único y de alto valor agregado.

## **F. ORGANIZACIÓN Y GERENCIAMIENTO**<sup>33</sup>

La filosofía del Gerenciamiento de Alma Hydra Lodge & Spa, tiene como objetivo lograr la mayor satisfacción posible en los huéspedes del Lodge. La estructura organizacional tenderá a minimizar la existencia de funciones administrativas que no agreguen valor a la experiencia de los clientes.

Un equipo de colaboradores bien entrenado, altamente motivado y dúctil hará posible llevar a la práctica procesos de servicio de gran precisión y al mismo tiempo espontáneo y natural.

Siendo un establecimiento con pocas habitaciones y emplazado en un entorno agreste, el Eco Lodge no podrá tener una estructura de supervisión estricta y sofocante. Tal esquema pondría en riesgo la naturalidad del servicio y anularía su identificación con una casa que recibe hospitalariamente a sus visitantes.

---

<sup>33</sup> KATZ, Robert L. (1958) : Las condiciones de un buen administrador, Folleto División Publicaciones de la FCE, UNC, reproducción del capítulo IX del libro de Edward C. BURSK : El factor humano en la dirección de empresas, Editorial Bibliográfica Argentina

El Gerente deberá asegurar un adecuado planeamiento y la oportuna disponibilidad de los recursos necesarios para alcanzar la satisfacción de los huéspedes. Llevará adelante una sutil supervisión general a la vez que buscará muy casualmente entablar contacto con los huéspedes, aprovechando sus habilidades para las relaciones interpersonales.

Los criterios de selección de personal apuntarán a perfiles de colaboradores comunicativos y discretos, con capacidad para trabajar literalmente en equipo, asistiéndose mutuamente en las diversas tareas y servicios del lodge. Estas funcionalidades cruzadas serán una de las claves para el logro de una experiencia “hogareña”.

Las necesidades de los huéspedes y sus niveles de satisfacción serán constantemente revisados para poder hacer los ajustes necesarios en los estándares de servicios y en los procesos operativos, de esta forma dando lugar a un verdadero ciclo de mejora continua.

### **1. Capacidades operativas**

Todos los sectores del Lodge estarán orientados a lograr transmitir la esencia del entorno natural y la experiencia “hogareña” y de protagonismo de los huéspedes en contacto con la cultura y la naturaleza.

El concepto “all inclusive”, con el consiguiente gran componente de actividades internas y/o conducidas por personal propio del Eco Lodge, requerirá de una cuidadosa planificación y de una gran precisión en su puesta en práctica. La impresión de servicio automatizado o rutinario no deberá existir. Los huéspedes deberán siempre tener una imagen de espontaneidad, naturalidad y novedad en sus actividades e interacciones.

Todo el personal deberá estar preparado para adaptarse a necesidades puntuales de los huéspedes, es decir a “salirse del libreto” cuando resulte necesario y sin ir en contra del espíritu de las actividades que se estén llevando a cabo.

El gerenciamiento de los recursos humanos tendrá como prioridad el desempeño profesional de los colaboradores y la consiguiente calidad de servicio.

Se apoyará en la capacitación y en el cumplimiento de altos estándares operativos. Se buscará lograr un elevado nivel de productividad, en base a la poli-funcionalidad del personal y a procesos operativos que tiendan a un sencillo o automático aseguramiento de la calidad.

La dotación variará durante la temporada alta, buscando sumar personal con buen perfil profesional como refuerzo durante la misma. Para las posiciones clave, especialmente aquellas que sean cubiertas todo el año, se procurará seleccionar personal de mediana edad y de residencia permanente en la zona.

Los programas de entrenamiento serán netamente prácticos y orientados al servicio

La satisfacción y motivación de los colaboradores será crítica para el éxito del emprendimiento. Esto se debe especialmente al tipo de establecimiento, su aislamiento relativo de los centros poblados, los esfuerzos particularmente arduos propios de la temporada alta y la fácil desmotivación y desconcentración propios de la temporada baja.

Para contribuir a la motivación será necesario que el Gerente del Lodge sea un líder nato, sumamente versátil para poder conducir y para poder colaborar personalmente en todas las tareas del Lodge, aún cuando no resulte indispensable del punto de vista operativo. Como contrapartida, deberá preservar una fuerte autoridad, en el marco de la convivencia casi permanente del personal dentro del establecimiento.

Las condiciones y ambiente de trabajo deberán ser óptimas. Adicionalmente se considerará la posibilidad de diseñar un programa de incentivos por productividad que pueda ser mutuamente beneficioso para el Lodge y para los colaboradores.

Para más detalles en el ANEXO II se esbozarán la descripción de los perfiles de puesto y las fuentes de reclutamiento.

## **2. El rol de los Departamentos**

### **a) DEPARTAMENTO HABITACIONES**

#### **ADMINISTRACIÓN**

Este departamento tendrá como principal función la coordinación de las distintas habitaciones y el manejo y la permanente asistencia de los guías anfitriones.

Contará con un coordinador de cuartos y 3 recepcionistas/guías para servicio de los huéspedes.

Además contaremos con un coordinador de guías y 3 guías quienes serán los encargados de acompañar a los huéspedes en cada excursión, tendrán que estar lo suficientemente capacitados como para poder transmitir la experiencia, las costumbres del lugar y permitir que los huéspedes puedan disfrutar de cada salida.

#### **AMA DE LLAVES**

El departamento de Ama de Llaves, “Housekeeping”, se ocupa básicamente de cumplir las funciones de organización, operación y control de todas las actividades relacionadas con el orden y la limpieza realizadas en los cuartos, pasillos, áreas públicas, lavandería, áreas de servicio y áreas externas.

El departamento ofrece atención diaria y está en condiciones de satisfacer pedidos especiales de los huéspedes en cualquier momento. Los horarios de trabajo se adecuan a las necesidades específicas de cada sector durante los diferentes programas.

Este departamento contará con 3 mucamas tanto en temporada alta como en temporada baja.

*El departamento de habitaciones entonces estará compuesto por once personas quienes llevarán la tarea en la forma más personalizada posible cuidando cada detalle.*

#### **b) DEPARTAMENTO SPA**

En este departamento contaremos con una encargada del SPA, tres terapeutas especializados (quinesiólogos, profesores de educación física, masajistas, etc.) y un auxiliar.

#### **c) DEPARTAMENTO ALIMENTOS Y BEBIDAS**

El departamento de Alimentos y Bebidas es de vital importancia por ser el encargado de brindarle al huésped plena satisfacción de sus necesidades prioritarias. Sin un buen manejo de la mercadería y los recursos se imposibilita todo éxito en los servicios.

Además de la gastronomía propiamente dicha, la capacitación y el buen desempeño de los colaboradores es lo que diferencia a éste departamento.

Los servicios incluidos son los siguientes y variarán sus frecuencias dependiendo de la composición de los distintos programas: Desayuno continental servido en el cuarto o en el living lounge, Almuerzo informal, pic-nic durante las excursiones, Té de la tarde, Copetín/degustación de vinos, Cena y Tisana.

Los colaboradores que cumplirán funciones de Alimentos y Bebidas serán llevadas a cabo por un chef executive, un sous chef de para el almacén, un chef pastelero para el almacén y hotel, dos cocineros AA uno para el Almacén y otro para el hotel y dos cocineros CC respectivamente.

Además para el restaurante contaremos con un equipo de 3 mozos para el hotel y 3 para el almacén.

Toda la estructura de este departamento será de 14 personas.

**d) CONTROLLER**

Se conformará por un controller de procesos de todo el negocio y un encargado de compras/ventas en el Almacén.

**e) GERENCIA**

Habrà un gerente general quien tendrá la tarea de coordinar las acciones polifuncionales del personal y las relaciones entre los distintos departamentos, asegurando un alto nivel de calidad en la experiencia de los huéspedes.

**f) DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y VENTAS**

Habrà un gerente de ventas y un agente de ventas, será necesario que tengan creatividad y busquen permanente oportunidades de negocio no sólo en la provincia y el país sino también en otros del mundo. Será importante en un futuro que también manejen las relaciones comerciales con las agencias.

**g) DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO**

En forma permanente contaremos con dos personas encargadas del mantenimiento de los jardines, fuente y el cuidado de los caballos.

El personal con el que se manejarà el hotel y almacén ascenderà a 37 personas.

## **Capítulo VI**

### **PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO**

## A. IDENTIFICACION DE VARIABLES CLAVES<sup>34</sup>

### **1. Horizonte de planeamiento**

Es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización.

El horizonte de planeamiento de “Alma Hydra Lodge” se ha establecido en 20 años. Se considera suficiente para que el negocio se afiance en el sector y pueda cumplir con los objetivos propuestos. De ahí en más se supone que los flujos de fondos serán marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto.

### **2. Variable claves**

Las variables clave del proyecto son la tasa de ocupación hotelera y las tarifas de las habitaciones, las cuales están relacionadas con el flujo de turistas y viajeros de negocios que llegarán al país durante la vida del hotel, que a su vez se relaciona estrechamente con la competitividad precio y el bienestar de la economía. Hablar de competitividad de precio no significa solamente la cotización del dólar nominal. El valor real del dólar es clave para este mercado, razón por la cual el nivel de precios y salarios es determinante.

Las variables sobre las cuales el hotel tiene un claro control no son muchas y se relacionan con las estrategias de ventas, fidelización de la clientela y diferenciación respecto de la competencia. También posee control sobre la tarifa a facturar, dentro de determinado rango existente en el mercado.

---

<sup>34</sup> SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, R. Preparación y Evaluación de proyectos, 4ªed.( Santiago, Mc Graw Hill, 2000)

La estrategia del “Revenue Management” es una herramienta que de ser bien aplicada, puede arrojar resultados muy satisfactorios, optimizando el nivel de ingresos de establecimiento.

Las variables fuera del alcance del Hotel serían la cantidad de turistas en la ciudad de Mendoza, que a su vez depende de variables macroeconómicas como la variación del tipo de cambio, inflación, acuerdos salariales, nivel general de la economía o impactos de nivel internacional (guerras, atentados, etc).

A continuación se detallan el programa de espacios y el pronóstico de las inversiones; a lo largo del horizonte de planeamiento se irán haciendo las reinversiones correspondientes.

## **B. INVERSIONES**

### **PROGRAMA DE ESPACIOS**

Sujeto a Codigos de Edificacion

Total de Habitaciones: **18**

	<b>AREA BRUTA M2</b>	
HABITACIONES/LODGE	1150	54%
CASONA/RESTAURANTE/CAVA	525	25%
SPA/RECREACION/MONTURERO	248	12%
ADMINISTRACION	29	1%
COCINA/DEPOSITOS	181	8%
<b>TOTAL AREA BRUTA M2</b>	<b>2133</b>	

Valor USD/m2 Obra nueva \$ 750,12

Total Inversion USB Obra \$ 1.600.005,96

### **PRONOSTICO DE INVERSIONES**

	EN USB	
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>3.129.500</b>	
<b>DETALLE</b>		
Obra civil Edificios y Fuentes	1.600.000	51%
Tratamiento de efluentes/parquización	30.000	1%
Interiores	225.000	7%
Equipamiento general	300.000	10%
Terreno	500.000	16%
Gastos Comercialización del proyecto	190.000	6%
Contingencias	284.500	9%

## C. DETERMINACION DE INGRESOS<sup>35</sup>

### 1. SECTOR ALOJAMIENTO

CANTIDAD DE HABITACIONES: 18

#### TARIFA:

La tarifa se determino de acuerdo al estudio de hoteles de similar categoría en la región. Las tarifas promedios por noche serán de U\$323 para el primer año.

Luego tendrá un aumento de un 2% el segundo año, un 4%,8%,10% el tercer, cuarto y quinto año para estabilizarse con un crecimiento de un 3% anual a partir del séptimo año.

Se estima que el 30% de la ocupación será comercializada por operadores a quienes se les pagará una comisión de un 15% sobre el ingreso de las habitaciones.

#### OCUPACIÓN:

El porcentaje de ocupación es conservador tanto inicialmente como en el incremento anual posterior, ya que los hoteles similares están trabajando actualmente con una tasa de ocupación promedio anual entre un 40% y un 60%.

---

<sup>35</sup> BRAIDOT, Néstor, Marketing Total, (Buenos Aires, Editoriales Macchi,1994), págs. 138-142

Promedio de ocupación hotelera									
Años 2201 / 2009									
CATEGORIA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
*	36,55	49,73	43,36	39,45	48,84	62,40	54,44	43,50	35,44
**	35,95	52,28	47,47	49,91	50,36	56,99	57,51	45,10	33,52
***	35,35	47,94	47,43	45,04	55,91	63,14	62,74	57,70	49,92
****	44,80	51,77	48,71	56,73	61,66	66,16	63,96	63,20	51,48
*****		68,53	57,11	55,25	66,33	65,82	58,82	55,50	41,65
Aparthotel			51,67	61,25	67,91	69,12	62,69	58,10	47,41
Hosteling					60,49	61,32	62,62	50,80	49,70
<b>PROMEDIO</b>	37,21	54,05	49,29	51,27	58,84	63,56	60,40	53,10	44,92

Fuente: Secretaria de Turismo de Mendoza

Porcentajes de ocupación:

1° Año 48%

2° Año 51%

3° Año 54%

4° Año 61%

5° al 10° Año 66%

11° Año 67%

12° al 20° Año 68%

## 2. SECTOR BEBIDAS Y ALIMENTOS

Todos los huéspedes del hotel tomarán desayuno, almuerzo y cena ya que se plantea como concepto del servicio prestado por el hotel la modalidad de all inclusive, se calcula que los ingresos por alimentos y bebidas serán un 38% respecto de ingreso total por alojamiento. Además también tomarán servicios de frigobar representado un ingreso de un 14% respecto al ingreso total por alojamiento.

El principal ingreso de este sector será el Almacén Gourmet. Se calcula un gasto promedio de U\$50 por pasajero. El almacén tendrá ingresos que alcanzarán el 24% respecto del ingreso por alojamiento.

Se estima que durante la semana la ocupación del almacén alcanzará el 60% y durante el fin de semana será de un 110%.

El hotel contará con una barra, donde quienes lo deseen podrán encontrarse a disfrutar del servicio de bebidas y snacks; asimismo estará disponible el servicio de room service.

### 3. SECTOR SPA:

El sector spa, que se calcula trabajará principalmente en el rango horario de 18 a 21hs, horario en que los huéspedes comienzan a regresar al hotel después de las excursiones del día. Se estiman que el 25% de los huéspedes tomarán este servicio y el precio será de US70 con un costo de un 15% de su precio.

Se calculan como otros gastos un 5% sobre los ingresos totales por el spa.

### 4. SECTOR EXCURSIONES:

Todos los pasajeros tomarán una excursión diaria con un mark up de 3,33 veces su costo, se prevén distintas excursiones ya convenidas con los pasajeros y sus anfitriones. El precio por excursión será de U\$30.

Se calculan como otros gastos un 5% sobre los ingresos totales por excursiones.

### 5. OTROS INGRESOS:

Vienen dados principalmente por los ingresos de merchandising donde se calcula que todos los pasajeros gastarán U\$20 aproximadamente en diferentes recuerdos con un costo de un 30%.

Los gastos en tintorería se calculan como un 0,81% del ingreso total, el servicio de telecomunicaciones se calcula como un 1,11% del ingreso total por alojamiento, etc.

Además se incluye la posibilidad de distintos tipos de eventos que se pueden realizar en las instalaciones del hotel calculando ingresos de 1% sobre el ingreso total por alojamiento.

#### **D. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS**

##### 1. PERSONAL

<b>Sueldos y Cargas sociales ANUALES</b>		
Administración	\$ 50.700	6%
Comercial	\$ 48.557	6%
Restaurant	\$ 305.142	38%
Habitaciones	\$ 246.831	31%
S P A	\$ 114.836	14%
Mantenimiento	\$ 37.500	5%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 803.566</b>	<b>100%</b>

\*Se incluyen aguinaldos y cargas sociales

##### 2. SECTOR ALOJAMIENTO

Los costos por habitación se conforman de la siguiente manera:

Uniformes para el personal se calculan U\$7000 anuales, teniendo en cuenta uniformes para las dos temporadas.

Arreglo florales se calculan U\$200 por habitación; blanco un 4% del ingreso total por habitación, gastos de lavandería 1% sobre el total de huéspedes.

##### 3. SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS

Las ventas del sector están pensadas en el costo de los insumos más un mark up de 45% veces su costo en el caso del desayuno, almuerzo, cena, almuerzo en almacén y té y con un

30% para té/copetín y bebidas extras, con lo cual se obtendrán ingresos del 11% con respecto al alojamiento.

La vajilla se calcula como U\$300 por la cantidad de habitaciones, y otros gastos como amenities, mantenimiento, etc se calculan U\$320 anuales por habitación.

Se determina un gasto de U\$1000 anuales por la cantidad de habitaciones destinados a la Promoción de Restaurant.

Se calculan impuesto y servicios por U\$786 anuales por habitación.

#### 4. COMERCIALIZACIÓN

El proyecto tendrá un costo anual de comercialización de U\$18.000 aproximadamente el primer año e irá variando en función aumenten los ingresos totales por alojamiento.

### F. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO<sup>36</sup>

#### 1. **Análisis de sensibilidad: simulación estática**

Se efectúa un análisis de sensibilidad estático de las variables claves del proyecto.

Se muestran los diferentes valores que toma el proyecto dada la variación de cada una de las variables, manteniendo fijas al resto.

Se analizaron diez variables, pero las más significativas resultaron ser la tarifa, el porcentaje de ocupación con respecto al año base y la tasa de descuento. A continuación se detalla la variación sobre el VAN y la TIR de las mismas.

---

<sup>36</sup> VAN HORNE, James C., "Administración financiera" (México, Prentice Hall Hispanoamericana SA) décima edición

#### TARIFA

TARIFA	MENOS 10%	MÁS 10%
VAN	-86.75%	86.75%
TIR	-19.10%	17.36%

#### PORCENTAJE DE OCUPACION ANUAL AÑO BASE (48%)

% DE OCUPACIÓN	MENOS 10%	MÁS 10%
VAN	-68.43%	68.43%
TIR	-14.98%	14.30%

#### TASA DE DESCUENTO (actual 18%)

% MARGEN	MENOS 10%	MÁS 10%
VAN	49.22%	-40.88%

#### PORCENTAJE DE HUESPED QUE VA AL SPA (ACTUAL 15%)

% DE HUESPED SPA	MENOS 10%	MÁS 10%
VAN	-0.24%	0.24%
TIR	-0.07%	0.07%

#### GASTO PROMEDIO EN MERCHANDISING (ACTUAL U\$20)

% DE GASTO POR PASAJERO	MENOS 10%	MÁS 10%
VAN	-0.40%	0.40%
TIR	-0.11%	0.11%

#### COMISIONES AGENCIAS DE VENTAS(actual 15%)

% MARGEN	MENOS 10%	MÁS 10%
VAN	2.53%	-2.53%
TIR	0.53%	-0.53%

## 2. Análisis de sensibilidad: simulación de Montecarlo<sup>37</sup>

El análisis de escenarios podría estar limitado por el sesgo subjetivo del evaluador al formar los posibles escenarios. Es por el ello que es preferible realizar un análisis dinámico del riesgo.

<sup>37</sup> GASPAR, Oscar P., "Análisis comparativo y crítico entre el valor actual neto y la tasa interna de retorno" (Mendoza, UNC, FCE,1972).

Con la simulación de Monte Carlo se pueden incluir todas las combinaciones posibles de las variables que afectan el valor de la empresa en forma aleatoria. Por ejemplo, se puede evaluar cuál será el VAN si cambian todas las variables del flujo de fondos al mismo tiempo, teniendo en cuenta la interrelación que existe entre ellas.

Para aplicar este método, en primer lugar hay que definir cuál es la distribución de probabilidad de cada variable que afecta el flujo de caja. Por ejemplo, se puede estimar que la tasa de descuento tiene una distribución normal cuya media es 8,6% y la desviación estándar del 1,2%. En este caso, siguiendo los principios estadísticos se demuestra que existe un 95% de probabilidad que la tasa de descuento futura esté comprendida entre 9,7% y 13,5% (media +- 2 desviación estándar). También se comprueba que existe un 99,9% de probabilidad que la tasa esté comprendida entre 8% y 15,9% (media +- 3 desviación estándar).

Este mismo análisis, que define la distribución de probabilidad de cada variable, se debe realizar para todas aquellas variables que influyen en el flujo de fondos estimado.

Una vez definidas las variables que afectan el VAN, sus interrelaciones y sus distribuciones de probabilidad, se debe asignar un valor aleatorio a cada variable. Este proceso de asignar valores aleatorios a cada variable lo realiza en forma automática algún software de simulación.

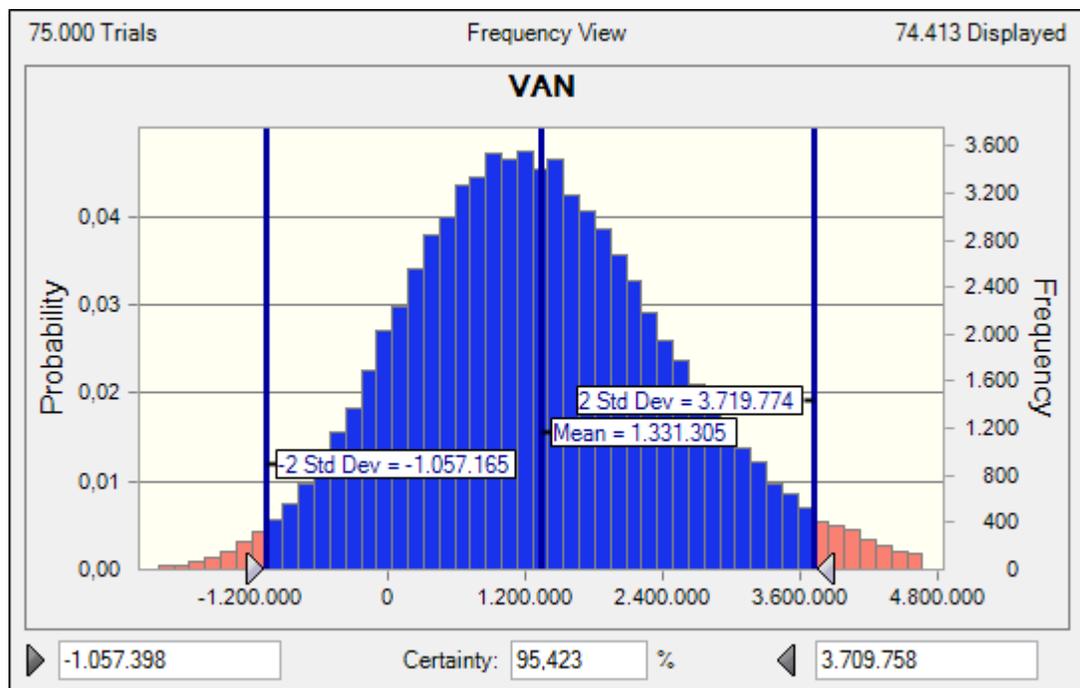
Por ejemplo, si se definió la tasa de descuento con una distribución normal cuya media es el 18% y su desviación estándar el 1,8%, el computador seleccionará en un 95 % de los casos un valor aleatorio comprendido entre 14% y 22%.

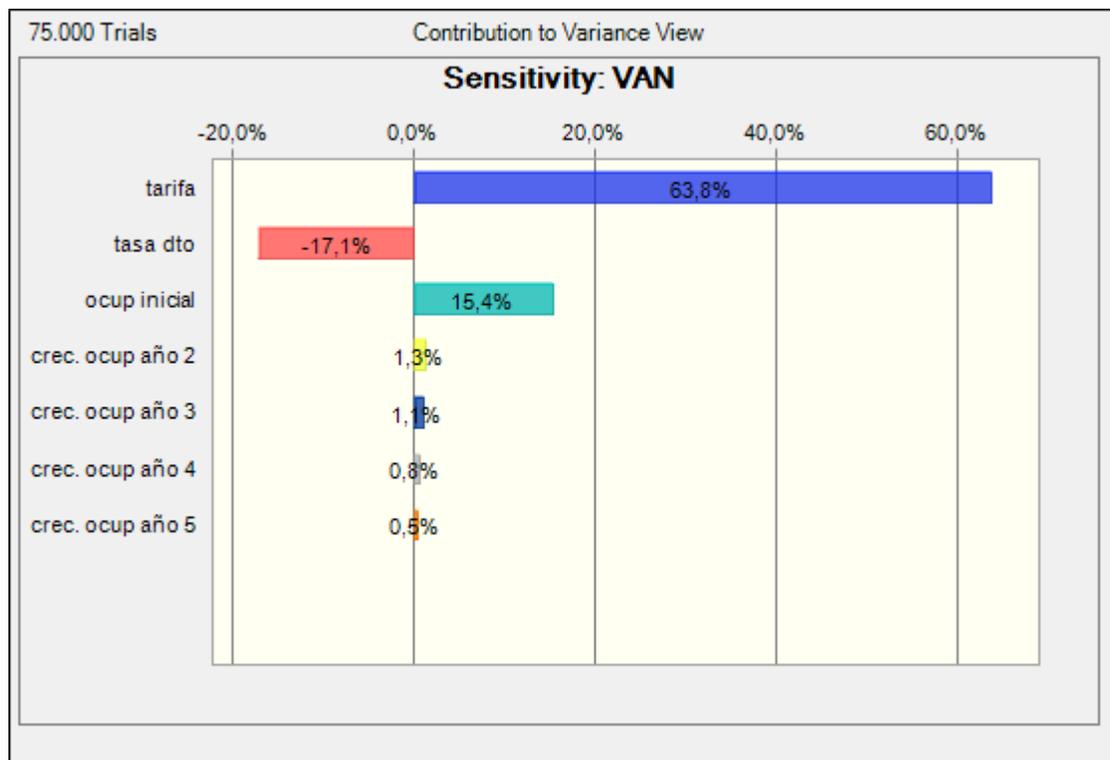
El computador asigna valores aleatorios a todas las variables que afectan el VAN en forma simultánea. De esta forma se podrán correr miles de escenarios donde en cada uno de ellos se obtiene un indicador de rentabilidad.

En la valuación de este proyecto se sensibilizaron las siguientes 4 variables que resultaron en la simulación estática ser las más significativas: la tarifa, la ocupación inicial, la tasa de descuento y el crecimiento ocupacional de los años 2, 3,4 y 5. Las mismas tomaron en la simulación los siguientes datos como base, a partir de ellos se realizaron las iteraciones:

Para la tarifa y la tasa de descuento se supuso una distribución normal cuya media es el valor estimado en la situación más probable y su desviación estándar es de +/- 10% del valor medio; para la ocupación inicial y los crecimientos ocupacionales se supuso una distribución triangular.

Con el software Crystal Ball se corrieron 75.000 escenarios al azar combinando variaciones (hacia arriba o hacia abajo) de todas las variables del proyecto en forma simultánea. A continuación se muestran los resultados alcanzados luego de la simulación.





Del cálculo anterior, se infiere por un lado, que con aproximadamente un 95% de confianza el VAN del proyecto se encontrará entre \$1.200.000 y \$3.600.000. Por ende, debido a que 3.600.000 es tres veces mayor a 1.200.000, existe mayor probabilidad de que el VAN sea mayor a cero que menor a cero. Por otro lado, como se supuso anteriormente, se identificó a la variable “tarifa” como la más significativa y a la vez es la que mayor incide en el VAN del proyecto, le siguen la tasa de descuento y el nivel de ocupación.

Cabe destacar que dicho análisis constituye uno más entre muchos. Se considera una herramienta necesaria pero no suficiente, que otorga un idea de la variabilidad que puede tener el VAN del proyecto y la probabilidad de obtener resultados positivos y negativos.

**Crystal Ball Report - Assumptions**  
 Simulation started on 11/29/2010 at 17:26:15  
 Simulation stopped on 11/29/2010 at 17:26:19

Run preferences:		
Number of trials run		75.000
Extreme speed		
Monte Carlo		
Random seed		
Precision control on		
Confidence level		95,00%
Run statistics:		
Total running time (sec)		4.16
Trials/second (average)		18.016
Random numbers per sec		126.111
Crystal Ball data:		
Assumptions		7
Correlations		0
Correlated groups		0
Decision variables		0
Forecasts		1

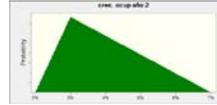
**Assumptions**

Worksheet: [Flujo 28 de octubre (2).xls]Variables

**Assumption: crec. ocup año 2**

Cell: D12

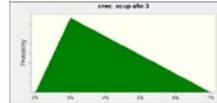
Triangular distribution with parameters:		
Minimum		2%
Likeliest		3%
Maximum		7%



**Assumption: crec. ocup año 3**

Cell: E12

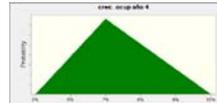
Triangular distribution with parameters:		
Minimum		2%
Likeliest		3%
Maximum		7%



**Assumption: crec. ocup año 4**

Cell: F12

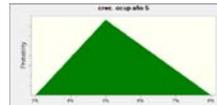
Triangular distribution with parameters:		
Minimum		5%
Likeliest		7%
Maximum		10%



**Assumption: crec. ocup año 5**

Cell: G12

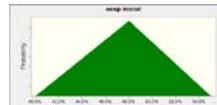
Triangular distribution with parameters:		
Minimum		3%
Likeliest		5%
Maximum		8%



**Assumption: ocup inicial**

Cell: C22

Triangular distribution with parameters:		
Minimum		40,0%
Likeliest		48,0%
Maximum		55,0%



**Assumption: tarifa**

Cell: C21

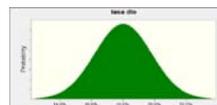
Normal distribution with parameters:		
Mean		USD 323
Std. Dev.		USD 32



**Assumption: tasa dto**

Cell: B7

Normal distribution with parameters:		
Mean		18,0%
Std. Dev.		1,8%



End of Assumptions

CASH FLOW												
HOTEL												
EN USD												
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
<b>Inversion en Activos Fijos</b>	\$	<b>3,129,500</b>	-	-	-	-	<b>300,000</b>	-	<b>225,000</b>	-	-	<b>300,000</b>
Obra civil Edificios y Fuentes	\$	1,600,000										
Tratamiento de efluentes/parquizacion	\$	30,000										
Interiores	\$	225,000						\$ 225,000				
Equipamiento general	\$	300,000				\$ 300,000					\$ 300,000	
Terreno	\$	500,000										
Gastos Comercializacion del proyecto	\$	190,000										
Contingencias	\$	284,500										
Habitaciones Disponibles		6,570	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570	
Habitaciones a Comercializar		3,154	3,351	3,548	4,008	4,336	4,336	4,336	4,336	4,336	4,336	
Ocupación		48%	51%	54%	61%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	
Tarifa Promedio	\$	323	\$ 329	\$ 343	\$ 370	\$ 407	\$ 419	\$ 432	\$ 445	\$ 458	\$ 472	
Huéspedes		5,676	6,031	6,386	7,214	7,805	7,805	7,805	7,805	7,805	7,805	
<b>Ingresos</b>	\$	<b>2,165,950</b>	\$ <b>2,461,942</b>	\$ <b>2,699,538</b>	\$ <b>3,259,676</b>	\$ <b>3,831,157</b>	\$ <b>3,936,803</b>	\$ <b>4,045,385</b>	\$ <b>4,156,990</b>	\$ <b>4,271,709</b>	\$ <b>4,389,636</b>	
Alojamiento	\$	1,018,613	\$ 1,103,922	\$ 1,215,613	\$ 1,483,047	\$ 1,765,069	\$ 1,818,021	\$ 1,872,562	\$ 1,928,739	\$ 1,986,601	\$ 2,046,199	
Spa & HealthClub	\$	59,603	\$ 64,595	\$ 71,130	\$ 86,779	\$ 103,281	\$ 106,380	\$ 109,571	\$ 112,858	\$ 116,244	\$ 119,731	
Excursiones	\$	170,294	\$ 180,938	\$ 191,581	\$ 216,416	\$ 234,155	\$ 234,155	\$ 234,155	\$ 234,155	\$ 234,155	\$ 234,155	
Teléfono	\$	11,307	\$ 12,254	\$ 13,493	\$ 16,462	\$ 19,592	\$ 20,180	\$ 20,785	\$ 21,409	\$ 22,051	\$ 22,713	
Alimentos & Bebidas	\$	387,073	\$ 419,490	\$ 461,933	\$ 563,558	\$ 670,726	\$ 690,848	\$ 711,574	\$ 732,921	\$ 754,908	\$ 777,556	
Frigobar	\$	142,606	\$ 154,549	\$ 170,186	\$ 207,627	\$ 247,110	\$ 254,523	\$ 262,159	\$ 270,023	\$ 278,124	\$ 286,468	
Almacen	\$	244,467	\$ 264,941	\$ 291,747	\$ 355,931	\$ 423,617	\$ 436,325	\$ 449,415	\$ 462,897	\$ 476,784	\$ 491,088	
Tintorería	\$	8,272	\$ 8,965	\$ 9,872	\$ 12,043	\$ 14,334	\$ 14,764	\$ 15,207	\$ 15,663	\$ 16,133	\$ 16,617	
Merchandising	\$	113,530	\$ 241,250	\$ 261,828	\$ 302,982	\$ 335,622	\$ 343,427	\$ 351,232	\$ 359,037	\$ 366,843	\$ 374,648	
Eventos	\$	10,186	\$ 11,039	\$ 12,156	\$ 14,830	\$ 17,651	\$ 18,180	\$ 18,726	\$ 19,287	\$ 19,866	\$ 20,462	
<b>Egresos</b>	\$	<b>1,647,256</b>	\$ <b>1,796,255</b>	\$ <b>1,926,669</b>	\$ <b>2,156,221</b>	\$ <b>2,388,388</b>	\$ <b>2,490,158</b>	\$ <b>2,597,853</b>	\$ <b>2,711,857</b>	\$ <b>2,832,580</b>	\$ <b>2,960,461</b>	
Restaurant	\$	395,661	\$ 425,528	\$ 463,944	\$ 555,942	\$ 651,768	\$ 669,174	\$ 687,101	\$ 705,566	\$ 724,586	\$ 744,175	
Spa & Health Club	\$	11,921	\$ 12,919	\$ 14,226	\$ 17,356	\$ 20,656	\$ 21,276	\$ 21,914	\$ 22,572	\$ 23,249	\$ 23,946	
Excursiones	\$	59,603	\$ 63,328	\$ 67,053	\$ 75,746	\$ 81,954	\$ 81,954	\$ 81,954	\$ 81,954	\$ 81,954	\$ 81,954	
Merchandising	\$	34,059	\$ 72,375	\$ 78,548	\$ 90,895	\$ 100,687	\$ 103,028	\$ 105,370	\$ 107,711	\$ 110,053	\$ 112,394	
Habitaciones	\$	51,345	\$ 54,865	\$ 59,444	\$ 70,408	\$ 81,894	\$ 84,012	\$ 86,193	\$ 88,440	\$ 90,755	\$ 93,139	
Gobernanta	\$	15,156	\$ 16,103	\$ 17,051	\$ 19,261	\$ 20,840	\$ 20,840	\$ 20,840	\$ 20,840	\$ 20,840	\$ 20,840	
Costos operativos	\$	63,580	\$ 65,875	\$ 68,216	\$ 73,791	\$ 77,965	\$ 77,965	\$ 77,965	\$ 77,965	\$ 77,965	\$ 77,965	
Mantenimiento Bienes de Uso	\$	6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	
Comercialización	\$	59,157	\$ 63,067	\$ 68,379	\$ 81,096	\$ 94,300	\$ 96,683	\$ 99,137	\$ 101,665	\$ 104,269	\$ 106,951	
Administración	\$	9,330	\$ 9,620	\$ 9,917	\$ 10,631	\$ 11,175	\$ 11,175	\$ 11,175	\$ 11,175	\$ 11,175	\$ 11,175	
Cargas Impositivas y previsionales	\$	940,545	\$ 1,005,675	\$ 1,072,991	\$ 1,154,196	\$ 1,240,250	\$ 1,317,152	\$ 1,399,303	\$ 1,487,068	\$ 1,580,835	\$ 1,681,021	
<b>EBITDA</b>	\$	<b>518,695</b>	\$ <b>665,688</b>	\$ <b>772,869</b>	\$ <b>1,103,454</b>	\$ <b>1,442,768</b>	\$ <b>1,446,645</b>	\$ <b>1,447,532</b>	\$ <b>1,445,133</b>	\$ <b>1,439,129</b>	\$ <b>1,429,175</b>	
Depreciaciones	\$	178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	
<b>EBIT</b>	\$	<b>340,552</b>	\$ <b>487,545</b>	\$ <b>594,726</b>	\$ <b>925,311</b>	\$ <b>1,264,625</b>	\$ <b>1,268,502</b>	\$ <b>1,269,389</b>	\$ <b>1,266,990</b>	\$ <b>1,260,986</b>	\$ <b>1,251,032</b>	
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	\$	<b>119,193</b>	\$ <b>170,641</b>	\$ <b>208,154</b>	\$ <b>323,859</b>	\$ <b>442,619</b>	\$ <b>443,976</b>	\$ <b>444,286</b>	\$ <b>443,447</b>	\$ <b>441,345</b>	\$ <b>437,861</b>	
<b>Valor final del proyecto(recupero)</b>												
Depreciaciones	\$	178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	\$ 178,143	
<b>Flujo de Fondos</b>	\$	<b>-3,129,500</b>	\$ <b>399,502</b>	\$ <b>495,047</b>	\$ <b>564,715</b>	\$ <b>779,595</b>	\$ <b>1,000,149</b>	\$ <b>1,002,669</b>	\$ <b>1,003,246</b>	\$ <b>1,001,687</b>	\$ <b>997,784</b>	\$ <b>991,314</b>
<b>Flujo de Fondos acumulado</b>	\$	<b>399,502</b>	\$ <b>894,549</b>	\$ <b>1,059,762</b>	\$ <b>1,344,310</b>	\$ <b>1,779,745</b>	\$ <b>2,002,819</b>	\$ <b>2,005,915</b>	\$ <b>2,004,933</b>	\$ <b>1,999,471</b>	\$ <b>1,989,098</b>	
<b>VAN</b>		<b>1,035,432</b>										
<b>TIR</b>		<b>23.15%</b>										

CASH FLOW										
HOTEL										
EN USD										
	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
<b>Inversion en Activos Fijos</b>	<b>30,000</b>	-	-	<b>225,000</b>	<b>300,000</b>	<b>1,600,000</b>	-	-	-	<b>300,000</b>
Obra civil Edificios y Fuentes						\$ 1,600,000				
Tratamiento de efluentes/parquizacion	\$ 30,000			\$ 225,000						
Interiores					\$ 300,000					\$ 300,000
Equipamiento general										
Terreno										
Gastos Comercializacion del proyecto										
Contingencias										
Habitaciones Disponibles	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570	6,570
Habitaciones a Comercializar	4,402	4,468	4,468	4,468	4,468	4,468	4,468	4,468	4,468	4,468
Ocupación	67%	68%	68%	68%	68%	68%	68%	68%	68%	68%
Tarifa Promedio	\$ 486	\$ 501	\$ 516	\$ 531	\$ 547	\$ 563	\$ 580	\$ 598	\$ 616	\$ 634
Huéspedes	7,923	8,042	8,042	8,042	8,042	8,042	8,042	8,042	8,042	8,042
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 4,579,212</b>	<b>\$ 4,775,968</b>	<b>\$ 4,907,989</b>	<b>\$ 5,043,729</b>	<b>\$ 5,183,300</b>	<b>\$ 5,326,817</b>	<b>\$ 5,474,398</b>	<b>\$ 5,626,165</b>	<b>\$ 5,782,245</b>	<b>\$ 5,942,765</b>
Alojamiento	\$ 2,139,518	\$ 2,236,595	\$ 2,303,693	\$ 2,372,804	\$ 2,443,988	\$ 2,517,307	\$ 2,592,826	\$ 2,670,611	\$ 2,750,730	\$ 2,833,251
Spa & HealthClub	\$ 125,192	\$ 130,872	\$ 134,798	\$ 138,842	\$ 143,007	\$ 147,298	\$ 151,716	\$ 156,268	\$ 160,956	\$ 165,785
Excursiones	\$ 237,703	\$ 241,250	\$ 241,250	\$ 241,250	\$ 241,250	\$ 241,250	\$ 241,250	\$ 241,250	\$ 241,250	\$ 241,250
Teléfono	\$ 23,749	\$ 24,826	\$ 25,571	\$ 26,338	\$ 27,128	\$ 27,942	\$ 28,780	\$ 29,644	\$ 30,533	\$ 31,449
Alimentos & Bebidas	\$ 813,017	\$ 849,906	\$ 875,403	\$ 901,665	\$ 928,715	\$ 956,577	\$ 985,274	\$ 1,014,832	\$ 1,045,277	\$ 1,076,636
Frigobar	\$ 299,533	\$ 313,123	\$ 322,517	\$ 332,192	\$ 342,158	\$ 352,423	\$ 362,996	\$ 373,886	\$ 385,102	\$ 396,655
Almacen	\$ 513,484	\$ 536,783	\$ 552,886	\$ 569,473	\$ 586,557	\$ 604,154	\$ 622,278	\$ 640,947	\$ 660,175	\$ 679,980
Tintorería	\$ 17,374	\$ 18,163	\$ 18,708	\$ 19,269	\$ 19,847	\$ 20,442	\$ 21,056	\$ 21,687	\$ 22,338	\$ 23,008
Merchandising	\$ 388,248	\$ 402,084	\$ 410,126	\$ 418,167	\$ 426,209	\$ 434,251	\$ 442,292	\$ 450,334	\$ 458,376	\$ 466,417
Eventos	\$ 21,395	\$ 22,366	\$ 23,037	\$ 23,728	\$ 24,440	\$ 25,173	\$ 25,928	\$ 26,706	\$ 27,507	\$ 28,333
<b>Egresos</b>	<b>\$ 3,116,681</b>	<b>\$ 3,282,041</b>	<b>\$ 3,435,355</b>	<b>\$ 3,597,925</b>	<b>\$ 3,770,360</b>	<b>\$ 3,953,311</b>	<b>\$ 4,147,472</b>	<b>\$ 4,353,586</b>	<b>\$ 4,572,446</b>	<b>\$ 4,804,900</b>
Restaurant	\$ 775,506	\$ 808,078	\$ 830,133	\$ 852,849	\$ 876,247	\$ 900,347	\$ 925,170	\$ 950,737	\$ 977,071	\$ 1,004,196
Spa & Health Club	\$ 25,038	\$ 26,174	\$ 26,960	\$ 27,768	\$ 28,601	\$ 29,460	\$ 30,343	\$ 31,254	\$ 32,191	\$ 33,157
Excursiones	\$ 83,196	\$ 84,438	\$ 84,438	\$ 84,438	\$ 84,438	\$ 84,438	\$ 84,438	\$ 84,438	\$ 84,438	\$ 84,438
Merchandising	\$ 116,474	\$ 120,625	\$ 123,038	\$ 125,450	\$ 127,863	\$ 130,275	\$ 132,688	\$ 135,100	\$ 137,513	\$ 139,925
Habitaciones	\$ 96,915	\$ 100,841	\$ 103,525	\$ 106,289	\$ 109,137	\$ 112,069	\$ 115,090	\$ 118,202	\$ 121,406	\$ 124,707
Gobernanta	\$ 21,156	\$ 21,471	\$ 21,471	\$ 21,471	\$ 21,471	\$ 21,471	\$ 21,471	\$ 21,471	\$ 21,471	\$ 21,471
Costos operativos	\$ 78,829	\$ 79,699	\$ 79,699	\$ 79,699	\$ 79,699	\$ 79,699	\$ 79,699	\$ 79,699	\$ 79,699	\$ 79,699
Mantenimiento Bienes de Uso	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900	\$ 6,900
Comercialización	\$ 111,257	\$ 115,733	\$ 118,752	\$ 121,862	\$ 125,066	\$ 128,365	\$ 131,763	\$ 135,264	\$ 138,869	\$ 142,582
Administración	\$ 11,288	\$ 11,403	\$ 11,403	\$ 11,403	\$ 11,403	\$ 11,403	\$ 11,403	\$ 11,403	\$ 11,403	\$ 11,403
Cargas Impositivas y previsionales	\$ 1,790,122	\$ 1,906,678	\$ 2,029,036	\$ 2,159,794	\$ 2,299,535	\$ 2,448,883	\$ 2,608,506	\$ 2,779,118	\$ 2,961,484	\$ 3,156,421
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 1,462,531</b>	<b>\$ 1,493,928</b>	<b>\$ 1,472,634</b>	<b>\$ 1,445,804</b>	<b>\$ 1,412,940</b>	<b>\$ 1,373,506</b>	<b>\$ 1,326,926</b>	<b>\$ 1,272,579</b>	<b>\$ 1,209,798</b>	<b>\$ 1,137,865</b>
Depreciaciones	\$ 156,143	\$ 159,143	\$ 159,143	\$ 159,143	\$ 159,143	\$ 159,143	\$ 223,143	\$ 223,143	\$ 223,143	\$ 223,143
<b>EBIT</b>	<b>\$ 1,306,388</b>	<b>\$ 1,334,785</b>	<b>\$ 1,313,491</b>	<b>\$ 1,286,661</b>	<b>\$ 1,253,797</b>	<b>\$ 1,214,363</b>	<b>\$ 1,103,783</b>	<b>\$ 1,049,436</b>	<b>\$ 986,656</b>	<b>\$ 914,722</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	<b>\$ 457,236</b>	<b>\$ 467,175</b>	<b>\$ 459,722</b>	<b>\$ 450,331</b>	<b>\$ 438,829</b>	<b>\$ 425,027</b>	<b>\$ 386,324</b>	<b>\$ 367,303</b>	<b>\$ 345,329</b>	<b>\$ 320,153</b>
<b>Valor final del proyecto(recupero)</b>										<b>\$ 2,275,662</b>
Depreciaciones	\$ 156,143	\$ 159,143	\$ 159,143	\$ 159,143	\$ 159,143	\$ 159,143	\$ 223,143	\$ 223,143	\$ 223,143	\$ 223,143
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>\$ 1,005,295</b>	<b>\$ 1,026,753</b>	<b>\$ 1,012,912</b>	<b>\$ 995,472</b>	<b>\$ 974,111</b>	<b>\$ 948,479</b>	<b>\$ 940,602</b>	<b>\$ 905,277</b>	<b>\$ 864,469</b>	<b>\$ 809,374</b>
<b>Flujo de Fondos acumulado</b>	<b>\$ 1,996,609</b>	<b>\$ 2,032,048</b>	<b>\$ 2,039,665</b>	<b>\$ 2,008,384</b>	<b>\$ 1,969,583</b>	<b>\$ 1,922,590</b>	<b>\$ 1,889,081</b>	<b>\$ 1,845,878</b>	<b>\$ 1,769,746</b>	<b>\$ 1,657,843</b>

DECRIPCION	IMPORTE u\$s	VIDA UTIL	DEPRECIACION
* OBRA CIVIL	\$ 1,600,000.00	25	\$ 64,000.00
* TRATAMIENTO DE EFLUENTES/Parquizacion	\$ 30,000.00	10	\$ 3,000.00
* INTERIORES	\$ 225,000.00	7	\$ 32,142.86
* EQUIPAMIENTO OPERATIVO	\$ 300,000.00	5	\$ 60,000.00
TERRENO	\$ 500,000.00		
* COSTOS COMERCIALIZACION PROYECTO	\$ 190,000.00	10	\$ 19,000.00
CONTINGENCIAS	\$ 284,500.00		
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>3129500</b>		<b>178142.8571</b>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
* OBRA CIVIL	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00
* TRATAMIENTO DE EFLUENTES/Parquizacion	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
* INTERIORES	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86			
* EQUIPAMIENTO OPERATIVO	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00					
* COSTOS COMERCIALIZACION PROYECTO	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00
Reinversiones										
* EQUIPAMIENTO OPERATIVO						\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
* INTERIORES								\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86
* TRATAMIENTO DE EFLUENTES/Parquizacion										
* OBRA CIVIL										
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>\$ 178,142.86</b>									

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
* OBRA CIVIL	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00
* TRATAMIENTO DE EFLUENTES/Parquizacion										
* INTERIORES										
* EQUIPAMIENTO OPERATIVO										
* COSTOS COMERCIALIZACION PROYECTO										
Reinversiones										
* EQUIPAMIENTO OPERATIVO	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
* INTERIORES	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86	\$ 32,142.86
* TRATAMIENTO DE EFLUENTES/Parquizacion		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
* OBRA CIVIL							\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>\$ 156,142.86</b>	<b>\$ 159,142.86</b>	<b>\$ 223,142.86</b>	<b>\$ 223,142.86</b>	<b>\$ 223,142.86</b>	<b>\$ 223,142.86</b>				

## TERCERA PARTE

## A. CONCLUSIÓN FINAL

El presente trabajo se propuso determinar si resulta factible y rentable la implementación de un hotel lodge de lujo en la ciudad de Mendoza. El mismo se insertará en el mercado con un formato diferente e innovador en la provincia de Mendoza. Contará con una ambientación única y agradable y brindará una atención personalizada para los clientes, tratando de transmitir la experiencia y los valores con el que fue pensado.

Para establecer la factibilidad del proyecto se realizó un estudio de mercado que permitió identificar y cuantificar al consumidor objetivo y la subsecuente estimación de la demanda proyectada. Mediante un análisis interno y externo del negocio se determinaron los factores claves de éxito, que basados en nuestras ventajas competitivas permitirán posicionarnos y alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente, para determinar la rentabilidad del proyecto, se realizó un estudio económico financiero evaluando al proyecto mediante VAN, TIR y analizando la sensibilidad del proyecto en cuanto a las variables claves.

El mercado objetivo estará conformado por personas que pertenecen al nivel socioeconómico ABC1 y C2 que oscilan entre 25 y 60 años de edad. Son pasajeros que ya no desean alojarse en hoteles convencionales cuatro/cinco estrellas. Sino para aquellos que buscan un servicio personalizado y a su medida, en un ambiente lujoso pero con un clima que los haga sentir como en su hogar.

Siendo el servicio parte importante de la estrategia, el personal es clave en el éxito del negocio. En tal sentido, la selección de los trabajadores constituye un paso fundamental y determinante para el inicio de operaciones. Es por ello que se realizó una descripción de todos los puestos necesarios, detallando las actividades a realizar y los perfiles ideales de los postulantes.

Luego de realizar la proyección del desempeño del negocio considerando distintos escenarios macroeconómicos, se ha llegado a la conclusión de que el valor actual esperado del proyecto resulta de USD 1.035.432, arrojando una tasa interna de retorno del 23.25% .Esto justifica la viabilidad del proyecto y se alinea con los niveles de rentabilidad esperada.

Esta alta rentabilidad no debe sustentarse únicamente en la estimación de ventas, sino que su explicación radica en los denominados activos intangibles del emprendimiento.

De acuerdo al análisis de mercado realizado, la implementación del proyecto se ve fortalecida por la necesidad de cubrir un faltante en la zona, carente de hoteles de alta categoría.

## B. ANEXO I: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUENTES DE RECLUTAMIENTO

### PERFIL DEL PUESTO

	<b>Gte. General</b>	<b>Guía Anf.</b>	<b>Ama de Llaves Mucama</b>	<b>Chef Cocinero</b>	<b>Mantenimiento</b>
<b>P. Personal</b>	Muy buena	Muy buena	Buena	Buena	Buena
<b>Sexo</b>	Masculino	Masc / Fem	Femenino	Indistinto	Masculino
<b>Edad</b>	30 – 50	25 – 35	20 – 50	25 – 40	25 – 50
<b>Estudios</b>	Terciarios	Secundarios	Primarios	Gastronómicos	Primarios
<b>Idiomas</b>	Inglés + otro	Inglés + otro Francés Alemán Portugués			
<b>Experiencia</b>	Previa en Hotelería At. Al Cliente Manejo de RRHH Manejo de costos	Previa en Guía Parques Trekking Chofer At. Al Cliente Servicios A&B	Limpieza de hoteles / hospitales	Cocina y repostería	Mantenimiento gral.
<b>Personalidad</b>	Organizado Prolijo Iniciativa Trabajo en equipo Liderazgo	Organizado Iniciativa Aventurero Expeditivo Trabajo en equipo	Organizada Prolija Detallista Iniciativa Trabajo en equipo	Organizado Iniciativa Trabajo en equipo Paciente Detallista	Organizado Prolijo Criterioso

	Calidad de Servicio	Liderazgo Extrovertido Seguro		Innovador	
<b>Habilidades</b>	RRPP Relaciones Interpers. Manejo de grupo	Relaciones Interpers. Conducción de grupo Oratoria	Relaciones Interpers.	Conocimiento del producto Creativo	Electricidad Albañilería Mecánica
<b>Otros Conocimientos</b>	Sistemas Gastronomía Turismo Aventura Costos	Amplio conocimiento de la zona Turismo Aventura Barman Artesanía	Lavandería Costura	Vinos Cultura gastronómica	Jardinería

	<b>Gte. Comercial</b>	<b>Jefe Administrativo</b>	<b>Auxiliares Administrativos</b>
<b>P. Personal</b>	Muy buena	Buena	Buena
<b>Sexo</b>	Indistinto	Indistinto	Indistinto
<b>Edad</b>	30 – 40	30 – 50	24 – 45
<b>Estudios</b>	Terciarios	Terciarios	Secundarios
<b>Idiomas</b>	Inglés + otro		
<b>Experiencia</b>	Ventas y reservas At. Al Cliente Hotelería Manejo de Agencias RRPP	Administración Contable Compras Manejo de agencias y comisiones Hotelería	Administración

<b>Personalidad</b>	Organizada Prolija Amable Proactiva Facilidad de palabra Paciente	Organizada Prolija Precisa Seria Integra	Organizada Prolija Precisa Seria Integra
<b>Habilidades</b>	Relaciones Interpers. Planificación Negociadora	Relaciones Interpers.	Relaciones Interpers.
<b>Otros Conocimientos</b>	Sistemas de reservas Manejo de presupuestos	Sistemas Equipamiento operativo	Sistemas Equipamiento operativo

### POLITICA DE SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO

Debido a las características exclusivas y a la ubicación geográfica del Eco Lodge, se ha concebido un concepto de manejo de Recursos Humanos único y particular, basado en la polivalencia de las funciones y la voluntad de proveer a los huéspedes un servicio altamente personalizado. Por esta razón, la política de selección y reclutamiento será la base de un producto con un servicio exitoso reconociendo en el elemento humano el valor más importante de la experiencia que el Lodge quiere ofrecer.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, será necesario distinguir en tres niveles los grupos de colaboradores que animarán el Lodge:

1. **Personal Jerárquico:** Gerente / Grl. / Operativo, Encargada de Spa, Chef de Cocina, Jefe de Guías Anfitriones, Jefa de Ama de Llaves y Mantenimiento. Estas 5 personas constituyen la estructura base y deberán aportar, además de su sólida experiencia profesional en sus áreas

respectivas, la capacidad de motivar, capacitar y transmitir el concepto del Lodge al conjunto de los colaboradores. Es probable que la búsqueda de los mismos tenga que realizarse en Mendoza Capital o Buenos Aires, privilegiando en todo momento a aquellos candidatos que hayan tenido experiencia previa en la Zona o Patagónica.

2. **Colaboradores Permanentes:** acompañarán al grupo gerencial en la realización diaria del conjunto de las tareas y serán los que de manera más cercana provean la experiencia única e inolvidable a los huéspedes. Los mismos deberían poder ser encontrados en la zona o eventualmente en casos específicos deberán ser seleccionados desde Mendoza Capital o Buenos Aires.
3. **Colaboradores por Temporada:** éstos serán más Júnior y se podrán ser encontrados en la zona.

## FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes para divulgar las necesidades de reclutamiento podrán ser:

- Tercerización de la búsqueda a través de una empresa profesional especializada en RRHH y con experiencia previa en el armado de un grupo con éstas características
- Utilización de la web propia con una sección dedicada exclusivamente a ofertas de empleo y con la posibilidad de enviar y recibir CVs
- Promoción en las ciudades vecinas al Eco Lodge, a través de los medios locales y en algunos puntos de encuentro de la lista de las posiciones disponibles
- Cooperación estrecha con la Secretaria de Turismo de Mendoza.

- Promoción, anticipada, del concepto del lodge en algunos medios especializados para generar interés
- Promoción entre los ex alumnos de las mejores escuelas hoteleras y gastronómicas

## C. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ANSOFF, Igor H, DECLERK, Roger y HAYES, Robert, El Planeamiento Estratégico, trad. por Miguel Ángel Sánchez Carrión, (Editorial Trillas, México, 1993)
- BRAIDOT, Néstor, Marketing Total, trad. Arturo Casals, (Buenos Aires, Editorial Macchi, 1994), 138-142 págs.
- MENDOZA, Subsecretaría de de Turismo de la Provincia y la Municipalidad de la Capital, Informe Industrial, (Mendoza, 2008), 12 págs.
- MENDOZA, Subsecretaría de Turismo de la Provincia y la Municipalidad de la Capital, Resolución N° 401 (1994), Art. N° 3 y Art. N° 15., (Mendoza, 2008), 4 págs.
- PORTER, Michael E., Ventaja competitiva, trad. por Rafael Aparicio Andazábal, (México, CECSA, 1991), 57-60 págs.
- WEIERS, Ronald M., Investigación de Mercados, trad. por Rosa María Rosas Sánchez, (México, Prentice-Hall, 1986), 412 págs.
- GASPAR, Oscar P., "Análisis comparativo y crítico entre el valor actual neto y la tasa interna de retorno" (Mendoza, UNC, FCE,1972).
- KATZ, Robert L. (1958) : Las condiciones de un buen administrador, Folleto División Publicaciones de la FCE, UNC, reproducción del capítulo IX del libro de Edward C. BURSK : El factor humano en la dirección de empresas, Editorial Bibliográfica Argentina
- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y Evaluación de proyectos, 4ªed.( Santiago, Mc Graw Hill, 2000)
- VAN HORNE, James C., "Administración financiera" (México,Prentice Hall Hispanoamericana SA) décima edición

Páginas de Internet consultadas:

- <http://www.infobrand.com.ar>. Marzo, 2009.
- <http://www.contexto.com.ar>. Abril, 2009.
- <http://www.harrymagazine.com>. Mayo, 2009.
- <http://www.gestiopolis.com>. Junio, 2009.
- <http://www.marketing.wordpress.com>. Marzo, 2010.
- <http://www.cofecyt.mincyt.gob.ar>. Marzo, 2010.
- <http://www.grupovisiting.com>. Marzo, 2010.
- <http://es.wikipedia.org> Abril, 2010.
- <http://www.surcultural.info>. Mayo, 2010.
- [www.covicom.org.ar](http://www.covicom.org.ar). Mayo 2010.
- <http://www.hostnews.com.ar>. Mayo, 2010.
- <http://2016.turismo.gov.ar> . Mayo, 2010.
- <http://www.consejo.org.ar>. Mayo, 2010.
- <http://www.eltribuno.info>. Mayo ,2010
- <http://www.indec.gov.ar> .Julio, 2010.
- <http://2016.turismo.gov.ar> .Julio, 2010
- <http://rutanacional40.com> Septiembre, 2010.
- <http://www.deie.mendoza.gov.ar>. Noviembre, 2010.
- <http://www.bvsde.paho.org> .Noviembre, 2010.
- <http://www.inv.gov.ar>.Noviembre, 2010.

**DECLARACIÓN JURADA Resolución 212/99- CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede derechos de terceros.

Mendoza, Diciembre 2010.



María Eugenia Brennan  
Reg. 24.701