



INTRODUCCIÓN

Actualmente en Argentina el turismo y la hotelería, son elementos claves del crecimiento económico del país. La hotelería, particularmente ha ido avanzando a lo largo del tiempo, tanto en su infraestructura como en la promoción de la misma.

El presente Trabajo Final de Graduación, tiene como objeto de estudio la Estancia Hotel “*La Granadilla*”. La misma se encuentra localizada en el interior de la provincia de Córdoba, en el pueblo de San Clemente. *La Granadilla* brinda desde el año 1935 el servicio de alojamiento y restauración, complementándose ambos con otros servicios.

La Granadilla se caracteriza principalmente por su ubicación y la calidad en la prestación del servicio de alojamiento. En la misma, se puede disfrutar de actividades tanto outdoor como indoor. La principal dificultad que debe enfrentar *La Granadilla* son sus períodos de temporada baja, entendiéndose por éstos los meses de Marzo a Noviembre inclusive, excluyendo del rango al mes de Julio.

El presente Trabajo Final tiene por objetivo elaborar un Plan de Negocios y sus planes de acción para elevar al máximo la cantidad de días ocupados al año y, como consecuencia directa incrementar la facturación. La propuesta se materializará a través de una herramienta de la administración conocida como “*plan de negocios*”.

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



TEMA A DESARROLLAR

El tema que se desarrollará a lo largo del presente trabajo corresponde a la elaboración de un Plan de Negocios.

“Un Plan de Negocios permite a la organización tener en mente el camino a seguir. Funciona como un “mapa” que contiene los pasos que llevarán a la empresa al logro de sus objetivos de manera eficiente, teniendo en cuenta las variables relevantes para el buen desempeño de la misma”¹.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de Negocios que le permita a la Estancia La Granadilla, alcanzar un mayor porcentaje de días de ocupación y como consecuencia, obtener mayor rentabilidad a partir del aumento de su facturación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el sector turístico y hotelero tanto a nivel nacional, regional como provincial.
- Analizar la situación actual de la Estancia La Granadilla a partir de un diagnóstico organizacional.
- Formalizar un organigrama y aspectos administrativos que pueden sistematizar la actividad en un futuro.
- Desarrollar un conjunto de propuestas que le permita a La Granadilla implementar un Plan de Negocios ajustado a sus necesidades.

¹ Saporosi, Gerardo; *Clínica Empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios*. Ed. Macchi, Argentina [1999]



MARCO METODOLOGICO

Para el presente Trabajo Final de Graduación, la obtención de datos se ha logrado de la siguiente manera:

■ **Entrevistas:** Se han realizado entrevistas no dirigidas, cuyo principal objetivo es recabar información en un ambiente natural y sin conjeturas de valor, logrando así un ambiente agradable entre entrevistador e informante.

Para el desarrollo del presente trabajo, los informantes han sido empleados y clientes de la Estancia. Además se han llevado a cabo reuniones con los integrantes de la gerencia.

■ **Encuestas:** Se analizaron cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas. Además se observaron los resultados de los cuestionarios que han sido completados por los huéspedes de la Estancia.

■ **Observación directa:** la autora del presente Trabajo Final ha realizado un análisis de la organización interna de la empresa, visitando sus instalaciones. Logrando así mantener un contacto directo con los participantes de la Estancia y sus respectivas tareas.

■ **Consultas bibliográficas:** Se han consultado e investigado de fuentes secundarias, además se han generado fuentes primarias. Por fuentes primarias, se entiende que son aquellas que han sido generadas por la productora del presente trabajo, como cuadros, entrevistas, entre otras. Por otra parte, las fuentes secundarias corresponden a estudios realizados por: la

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



Secretaría de Turismo de la Nación, la Secretaría de Turismo de Córdoba, Agencia Ciencia Córdoba, Instituto de investigaciones Económicas de la Bolsa de Comercio de Córdoba, entre otras.

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



MARCO TEÓRICO



INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios tener un pronóstico lo más atinado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto, o la evaluación de nuevas alternativas de negocios. La mayoría de ellos, desconocen la importancia de realizar una adecuada planificación. Ésta, les permite obtener una visión del futuro y estar preparados para enfrentar las posibles contingencias. La misma debe ser clara, concisa y debe basarse en información fiable para que realmente brinde una idea de las posibilidades y obstáculos que se deberán afrontar.

Se necesita de una administración comprometida y proactiva, ya que los cambios se dan en ámbitos cada vez más dinámicos. Por dicha razón, la planificación juega un papel fundamental en la administración de las empresas.

Para materializar la planificación, la gerencia de una empresa puede utilizar diferentes herramientas. Una alternativa corresponde al desarrollo de un Plan de Negocios, tema principal del presente Trabajo de Graduación.

El propósito de esta sección, es desarrollar un marco conceptual sobre Plan de Negocios, de manera que cualquier particular pueda tener una idea acabada de su significado y contenido.



PLAN DE NEGOCIOS

Un Plan de Negocios *“es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos”*². Se considera una herramienta sumamente importante para que las empresas, sin importar su tamaño, puedan identificar, explicitar y controlar sus objetivos. De esta manera podrán concentrar sus esfuerzos en alcanzarlos y asegurar su supervivencia.

Es un instrumento clave y fundamental para el éxito de las empresas ya que, básicamente, sistematiza la implementación de alternativas de crecimiento o la creación de una empresa.

Un plan de negocios sirve como guía. Se lo describe como una serie de actividades relacionadas entre sí, tendiente a alcanzar metas y objetivos determinados. Puede confeccionarse tanto para una empresa que recién comienza con sus actividades, como para aquellas que están operando y tienen planes de crecimiento. *“El plan de negocios es un mecanismo lógico de interpretación del entorno en el que se desarrolla una determinada actividad empresarial, y de cómo ésta puede influir en ese entorno, de forma que, hoy en la economía globalizada, no existe otro camino que el enfoque sistemático para planear un negocio”*³

Es una herramienta que logra reducir la curva de aprendizaje, minimizar la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, facilita el análisis de la viabilidad y de la factibilidad técnica y económica de un proyecto. Cuando una organización está en marcha con oportunidades de crecimiento, este tipo de plan sirve para replantear políticas, objetivos, acciones, metas y necesidades de recursos.

En otras palabras, es un documento que recopila la información necesaria para analizar, evaluar y poner en marcha un proyecto. Además, en el caso de

² **Alcaraz Rodríguez, Rafael;** *El emprendedor de éxito: Guía de Planes de Negocios.* Ed. McGraw Hill, México [2000]

³ Saporosi Gerardo; **Op. Cit** **pág.2.**



necesitar financiamiento externo, sirve como una carta de presentación ante los posibles inversionistas.

CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN

Los planes de negocios no son una cuestión mecánica propia del mundo de la planificación. Más bien, son construcciones cualitativas que requieren de creatividad y esfuerzo.

En líneas generales, todo plan de negocios debe contener:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o se deberá corregir. Las metas han de ser claras, medibles, concretas, congruente, fijadas por los participantes y plasmarse por escrito.
- Definir con claridad los resultados finales que se esperan.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son los resultados reales de llevar a cabo la planificación.
- Identificar posibles oportunidades para poder aprovecharlas.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.



CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Siempre que se pretenda confeccionar un Plan de Negocios, se deben tener en cuenta algunas variables de suma importancia. En el caso de empresas en marcha, por ejemplo, encontramos: el tamaño de la empresa, el giro comercial de la misma, el tipo de producto o servicio que ofrece, los mercados a los que apunta, entre otros. El “modelo” que se utilice para su elaboración, debe adaptarse a las características particulares del proyecto o empresa en cuestión.

Básicamente, un Plan de Negocios debe contener:

- Información histórica y comparativa.
- Datos estadísticos y gráficos de los últimos años.
- Datos de la competencia: participación en el mercado, productos complementarios, ubicación, precio, entre otros.

La realización de un plan de negocios se materializa, a grandes rasgos, en dos partes. Por un lado, se debe explicitar las características del plan así como sus principales ventajas, aspectos, importancia de su realización, entre otros. Seguidamente, se desarrolla y describen las principales características de cada una de las partes que lo componen.

Según Saporosi⁴, la confección de un Plan de Negocios consta de siete aspectos fundamentales:

- Situación Actual de la Organización
- Definición del Negocio

⁴ Saporosi, op.cit.,p.6



- Mercado
- Competencia
- Management y operaciones
- Finanzas
- Resumen Ejecutivo

Para el desarrollo del presente Trabajo Final se tomó como base la metodología que propone Saporosi para confeccionar el plan de negocios. El mismo será adaptado para su aplicación en la Estancia.

Se presentó el modelo que propone Jack Fleitman⁵, con el objetivo de observar la combinación que se ha realizado con los dos modelos. El modelo de Fleitman es el siguiente:

- Carátula y título
- Introducción
- Análisis e investigación de mercado
- Análisis FODA
- Plan gerencial
- Plan de operaciones
- Plan de marketing y publicidad
- Ventas y mercadeo
- Aspectos financieros
- Resumen ejecutivo

El procedimiento que se adoptó es el siguiente:

■ PRIMER PASO: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

⁵ **Fleitman Jack**, *Negocios exitosos*. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana, México [2000]



- SEGUNDO PASO: DIAGNÓSTICO
- TERCER PASO: MANAGEMENT Y OPERACIONES
- CUARTO PASO: FINANZAS
- QUINTO PASO: RESUMEN EJECUTIVO

PRIMER PASO: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La definición del negocio permite a la empresa sintetizar en pocas palabras a qué se dedica y focalizar su actividad principal. Para ello, debe ser capaz de identificar el producto o servicio que ofrece, el sector productivo en el que está inmerso, cómo quiere que sea percibido su producto y quiénes son los potenciales consumidores del mismo, qué beneficios ofrece, el posicionamiento del producto en el mercado, entre tantos otros factores.

A lo largo de esta etapa debe definirse la misión de la organización, sus objetivos, políticas y valores.

- MISIÓN: *“La misión define claramente el ámbito de los negocios en el que se desarrollará la empresa; asimismo, las grandes líneas estratégicas que la conducirán al éxito o al fracaso”*⁶ En otras palabras, la misión de una organización debe representar la necesidad o deseo que intenta satisfacer la empresa, el producto o servicio que ofrece y cómo se diferencia de la competencia.
- OBJETIVOS: Fines a los que se dirige la organización en busca del logro de su misión.

⁶ Wilwensky Alberto; *Política de Negocios en Mercados Competitivos*; Ed. Tesis-Norma [1993]

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



- **POLÍTICAS:** Expresan pensamientos generales que sirven como guía para la toma de decisiones.
- **VALORES:** Representan la cultura de la organización.

Asimismo, esta etapa incluye una breve descripción del servicio, las ventajas competitivas que ofrece y una descripción de portafolio, o sea un análisis de los negocios que posee la organización.

ANÁLISIS DE PORTAFOLIO

La mayor parte de las empresas del mundo poseen varios negocios. Es común que se definan los negocios en base al producto o servicio que brinda la organización.

Un negocio se debe pensar como un proceso para alcanzar la satisfacción de los clientes, y no sólo como una producción de bienes y servicios. Según Levitt *“las empresas deben redefinir su negocio en términos de necesidades y no de productos”*.⁷

Los negocios se pueden delimitar en término de tres dimensiones: grupos de clientes, tecnología y necesidades de clientes. Las empresas, generalmente, se dedican a muchos negocios y hasta son diferentes entre si; por lo que cada uno demanda su propia estrategia y una financiación acorde a su necesidades. Una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) posee las siguientes características.

- Es un solo negocio o un conjunto de negocios afines que se pueden planear con independencia del resto de la empresa.
- Tiene su propio grupo de competidores.
- Tiene un gerente responsable de la planeación estratégica.

⁷ **Kotler Philip;** *Dirección de Marketing;* Edición del milenio; Ed. Prentice Hall, México [2001]



Para la asignación de recursos a cada UEN existen dos modelos muy conocidos en el ámbito empresarial, por un lado el enfoque del Boston Consulting Group y por otro el modelo de General Electric.

El enfoque del Boston Consulting Group (BCG)

A través de esta matriz se pueden identificar estrategias individuales para unidad de negocio (UEN). Esta herramienta, utiliza dos variables para definir la situación de cada UEN: la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado.

La matriz caracteriza a las unidades estratégicas de negocios de cuatro maneras diferentes:

1. INTERROGACIONES: Son negocios que operan su actividad en mercados de alto crecimiento pero tienen una participación relativamente baja.
2. ESTRELLAS: Es el resultado del éxito de un interrogante; es líder en un mercado de rápido crecimiento y no necesariamente genera un flujo de efectivo positivo. Esto se debe, a la erogación de fondos que se necesitan para seguir el ritmo de crecimiento del mercado y de los posibles ataques de los competidores.
3. VACAS DE DINERO: Negocios de alta rentabilidad, que ya consolidaron una posición en el mercado.
4. PERROS: Son negocios que tienen muy baja participación en el mercado y de lento crecimiento. Se debe evaluar si conviene que la empresa los mantenga o los saque del mercado.

Matriz de crecimiento/participación del Boston Consulting Group⁸

⁸ Cuadro confeccionado a partir de la matriz BCG que utiliza **Kotler Philip**; *Dirección de Marketing*; Edición del milenio; Ed. Prentice Hall, México [2001]



ATRACTIVO DEL MERCADO

Fuerte	PROTEGER POSICIÓN	INVERTIR PARA CONSTRUIR	CONSTRUIR SELECTIVAMENTE
Mediano	CONSTRUIR SELECTIVAMENTE	SELECTIVIDAD/DIRIGIR CON LA MIRA EN LAS GANANCIAS	EXPANSION LIMITADA
Débil	PROTEGER Y REORIENTAR	DIRIGIR CON LA MIRA EN LAS GANANCIAS	DESINVERTIR

SEGUNDO PASO: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para poder diseñar un Plan de Negocios que permita a la organización trazar las directrices a futuro, es fundamental tener una idea de la situación real de la empresa. Esto, marca el punto a partir del cual la organización debe plantear sus planes futuros en busca del logro de sus objetivos.

Un diagnóstico organizacional es una herramienta que permite saber dónde esta parada la empresa. Este, determina el punto de partida que posibilitará tener una visión más clara sobre a dónde se quiere llegar y cómo se debe hacer para alcanzar los objetivos propuestos.

Este paso, requiere la confección de un diagnóstico organizacional para el cual se necesita realizar un análisis interno y externo de la organización. Con este paso se logró identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa, con estos resultados se puede trazar una matriz FODA.

ANÁLISIS INTERNO

El objetivo es reconocer cómo se desarrollan las diferentes funciones administrativas en la organización bajo estudio. En otras palabras, tiene como



propósito evaluar la estructura administrativa de la organización, en términos de las variables planificación, organización, dirección, recursos humanos y control:

- **FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN:** La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de planes de acción para alcanzarlos. Requiere de la toma de decisiones, es decir, optar por diferentes cursos de acción futuros. Tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir.
- **FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:** La estructura organizacional hace referencia al adecuado uso de organigramas, descripciones precisas de funciones, la explicación de las relaciones de autoridad y de información y la presentación de metas específicas para puestos específicos.
- **FUNCIÓN DE DIRECCIÓN:** Es el proceso mediante el cual se logra influir sobre el personal de una organización, para que contribuyan al cumplimiento de metas organizacionales y grupales. Según Hersey y Blanchard, el “liderazgo situacional”¹⁰ depende del comportamiento del líder con relación a los seguidores por lo que el seguidor necesita tener un grado de preparación. Por grado de preparación se entiende que es la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea, o sea, es qué tan preparado está el individuo para desempeñar una determinada tarea. Es un concepto que remite a situaciones concretas, no a un estado total de preparación. A continuación se describirán brevemente, tanto el grado de preparación como los estilos de liderazgos.

¹⁰ **Hersey P., Jonson D. y Blanchard K.;** Administración Comportamiento Organizacional. Séptima edición. Editorial Prentice May, México [1998]



- **PREPARACIÓN:** Esta compuesta por dos elementos: capacidad y disposición. Como combinación de ambos se presentan cuatro niveles de preparación denominados R1, R2, R3 y R4. Las características de los dos elementos son:
 - ✘ **CAPACIDAD:** Es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad.
 - ✘ **DISPOSICIÓN:** Es el grado al que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

- **ESTILOS DE LIDERAZGO:** El modelo describe cuatro estilos denominados S1, S2, S3 y S4. Los mismos son una combinación de dos tipos de comportamientos: orientado a la tarea u orientado a las relaciones.
 - ✘ **COMPORTAMIENTO DE TAREA:** Se define como el grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién.
 - ✘ **COMPORTAMIENTO DE RELACIÓN:** Se define como el grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

- **FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Recursos Humanos se refiere a las personas que componen una organización. Este tipo de recurso debe ser muy valorado, ya que ellos son quienes crean y ponen en prácticas las estrategias e innovaciones dentro de la organización. Se requiere que las organizaciones utilicen sus recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas y contribuir a su éxito.



- **FUNCIÓN DE CONTROL:** Los sistemas formales de control ayudan a concretar y comunicar estrategias, clarifican la división de responsabilidades, debe motivar a alcanzar los objetivos y modificar comportamientos, transmitir conocimiento y capacitar; y generar control para evitar llevarse sorpresas desagradables. El proceso básico de control implica tres pasos: establecimiento de normas, medición del desempeño con base a esas normas y corrección de las variaciones.

ANÁLISIS EXTERNO

Mercado

El estudio del mercado pretende identificar la demanda del producto, su comportamiento y sus preferencias. Básicamente, sirve para determinar posibles situaciones que pueden acontecer en el futuro. Describe a los clientes potenciales: quiénes y cuántos son y cómo acceden al producto o servicio. Además, es importante determinar la presencia o ausencia de la competencia, considerando las ventajas y debilidades de la organización frente a la misma. Complementariamente, se detectarán otros factores como ser: necesidades no satisfechas, potenciales segmentos, cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales, cuántos son los clientes que realmente le comprarían a la empresa, entre otros.

Competencia

El conocimiento del sector donde se desempeña la organización y del conjunto de empresas que lo componen, permite a la organización orientar sus estrategias a fin de posicionarse en el mercado y lograr ventajas competitivas sobre el resto.



En esta etapa es importante identificar a los diferentes actores que componen la “oferta de mercado”, las alianzas competitivas actuales y/o potenciales, la competencia de precios, entre otros factores.

El análisis del sector se estructura a partir del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Esta herramienta permite determinar los factores preponderantes de competencia en el sector y la posición que ocupa cada actor.

Las alianzas estratégicas por su parte, permiten identificar los esfuerzos conjuntos que realizan o pueden realizar las organizaciones a fin de posicionar al sector en su conjunto frente a otras alternativas de mercado.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter¹¹, permite realizar un análisis del entorno del sector competitivo de la empresa. Según su modelo, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento particular. La organización, debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia, buscando encontrar una posición en dicho sector, que le permita inclinarlas a su favor.

Siguiendo la teoría de Porter, las cinco fuerzas que mueven la competencia en un sector son:

■ AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:

La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras, obstáculos y desafíos que debe enfrentar quien pretende ingresar al mismo. Asimismo, un factor determinante es la reacción de aquellas organizaciones que ya tienen una posición en el sector e implementarán medidas frente a nuevos

¹¹ **Porter, Michael;** *Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis Industrial y de la Competitividad.* Ed. Compañía Editorial S.A., México [1982]



competidores. Existen seis factores principales que actúan como **barreras para el ingreso**:

- **Economía de escala:** se refieren a reducciones en los costos unitarios por un alto volumen de producción. Las economías de escala representan una barrera de ingreso ya que, quienes quieran ingresar al sector, deberán realizar fuertes inversiones o aceptar una desventaja en costos.
- **Diferenciación del producto:** asume que si las empresas existentes se encuentran fuertemente posicionadas y diferenciadas, la compañía entrante debe realizar cuantiosas inversiones para “conquistar” una porción de mercado.
- **Requisitos de capital:** considera que, si la corporación tiene fuertes recursos financieros, tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños.
- **Acceso a los canales de distribución:** en la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben ofrecer a los distribuidores mejores condiciones para que acepten sus productos.
- **Desventajas en costos independientes de las economías de escalas:** cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala.
- **Políticas gubernamentales:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.



■ AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Un producto sustituto es aquel que puede desempeñar la misma función o satisfacer los mismos deseos y necesidades que el producto o servicio que ofrece el sector en cuestión. La existencia de una gran cantidad de productos sustitutos reales o potenciales, disminuye el atractivo de un sector y agudiza la competencia.

■ RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:

La rivalidad del sector, hace referencia al grado de competencia que se genera entre los actores existentes por acaparar una mayor porción de mercado o mejorar su posición. En la mayoría de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre las demás. Las represalias y los esfuerzos para contrarrestar los efectos de las maniobras de la competencia, profundizan la lucha de las organizaciones por sobrevivir y mantener su posición. Otro aspecto importante que deben analizar los competidores existentes y los potenciales son las **barreras de salidas**. Éstas representan factores económicos, estratégicos y emocionales; que mantienen a las empresas compitiendo aun cuando los rendimientos son bajos o inexistentes. Las principales fuentes de **barreras de salidas** son las siguientes:

- **Activos especializados:** Hace referencia a activos específicos para la actividad difíciles de liquidar en caso de cerrar el negocio.
- **Costos fijos de salidas:** Existen costos que la empresa deberá enfrentar en caso de discontinuar con la actividad que, en algunos casos pueden ser muy elevados. Ejemplo de ello son los costos por regulaciones laborales (indemnizaciones, etcétera)



- **Interrelaciones estratégicas:** las interrelaciones entre unidades de negocio y otras empresas en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros, entre muchas otras variables; son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
 - **Barreras emocionales:** suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, etcétera.
 - **Restricciones sociales y gubernamentales:** Impedimentos del gobierno por pérdida de puestos de trabajo, efectos económicos regionales y provinciales, entre otros.
-
- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.
 - **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:** Los proveedores, pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de un sector, a través de aumentos de precios o disminución de volúmenes. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de absorber aumentos de costos con el aumento de precios.



El análisis FODA es una herramienta que permite conocer la situación actual de la empresa, permitiendo formular un diagnóstico que, en función del mismo, oriente la toma de decisiones acordes a los objetivos y políticas planteadas por la organización. Éste tipo de herramienta provee los insumos necesarios para el proceso de planificación estratégica, proporcionando información relevante para la implementación de acciones y medidas correctivas. Es un análisis estático, que permite evaluar la situación de la empresa en un punto determinado en el tiempo.

El termino FODA se lo conoce también como DAFO o SWOT, por sus siglas en inglés. Para llevar a cabo el análisis se deben contemplar cuatro aspectos fundamentales: las Fortalezas (Strenghts), Oportunidades (Oportunities), Debilidades (Weaknesses) y Amenazas (Threats) de la empresa. Además se debe evaluar cómo afectan a la organización, tanto interna como externamente.

- **FORTALEZAS:** Las fortalezas de una organización, han de ser capacidades especiales que le proporcionan una posición privilegiada frente a sus competidores. Se deben basar en los recursos propios, capacidades y habilidades de la organización.
- **OPORTUNIDADES:** Corresponden a aquellas variables o eventos externos que, por su comportamiento, pueden afectar directa o indirectamente al desempeño de la empresa. Si bien no pueden ser modificadas o controladas por la organización, su identificación permite desarrollar planes de contingencia.
- **DEBILIDADES:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable para la empresa frente a la competencia. Entre ellas podemos encontrar: carencia de recursos y habilidades necesarias, ineficiencia en el desarrollo de actividades, entre otros. En otras palabras, son desventajas competitivas resultantes de la no implementación de estrategias generadoras de valor.



- **AMENAZAS:** Situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y de manera directa o indirecta afectan negativamente a la actividad empresarial. Lo que hay que lograr es tomar las previsiones necesarias, para que éstas no interrumpen la permanencia de la empresa en el mercado.

En otras palabras, se realiza en una primera instancia un análisis externo que permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Seguidamente, el análisis interno permite reconocer las fortalezas y debilidades del proyecto u organización. En cuanto a las primeras, si bien la empresa puede realizar acciones tendientes a aprovecharlas o disminuir sus efectos; no son modificables por ser exógenas a la misma. Por el contrario, las fortalezas y debilidades, al ser propias de la empresa, se pueden explotar o mejorar aplicando diferentes estrategias.

En el proceso de análisis de amenazas y oportunidades, se consideran factores económicos, políticos, sociales y culturales; que representan las principales variables externas que influyen en la organización e inciden en su actividad interna. Éstas, pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de posibles oportunidades y amenazas, posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo de la empresa, para aprovechar las oportunidades y correr mínimos riesgos ante las amenazas.

Cuando se realiza el análisis interno se debe tener en cuenta todos aquellos aspectos que hacen al sustento de una organización: recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos y técnicos.

Entre los objetivos más destacados que trae aparejada la realización de dicho análisis podemos destacar:



- Facilitar la actividad de la empresa con respecto a sus compromisos establecidos en sus políticas, objetivos y planes de acción.
- Facilitar la realización de un correcto diagnóstico organizacional. El mismo, permite la creación de estrategias, la identificación de la situación actual y la capacidad de respuesta de la empresa en cuestión.
- En la planificación estratégica permite detectar las debilidades y disminuirlas y, como consecuencia directa, incrementar las fortalezas.

TERCER PASO: Management y Operaciones

El principal objetivo que se pretende determinar en esta parte es el cómo, cuándo y por qué se realizan determinadas actividades. Para ello, se plantean objetivos estratégicos y tácticos complementando a los mismos con planes de acción. Éstos últimos deben ser congruentes con la misión y, a su vez, estar delimitados para cada una de las áreas de la organización. El resultado será una mejor comprensión de las directivas y un claro conocimiento de las tareas de cada uno de los puestos de trabajo.

El plan de operaciones: Debe reflejar la estructura administrativa de la organización, organigrama, funciones y responsabilidades. A partir de este Plan los encargados de llevar adelante las diferentes actividades del negocio podrán identificar cuáles son las unidades de negocios que deben cubrir, el personal a su cargo y sus tareas y responsabilidades.

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



El plan de marketing: Debe reflejar la política comercial de la organización, los objetivos a seguir y los planes para llevarlo a cabo. Así mismo, determina funciones y responsabilidades para su ejecución y posterior monitoreo.

El Plan de Marketing se sustenta en planes estratégicos y operativos, éstos últimos deben seguir una coherencia y lógica con los primeros. Los dueños son quienes delimitan los objetivos globales de la organización.

“La clave para que una empresa alcance sus metas consiste en ser más eficaz que sus competidores en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a sus mercados metas”¹².

CUARTO PASO: FINANZAS

Para administrar las finanzas en forma efectiva, se debe confeccionar un presupuesto sólido y realista, que posibilite determinar la cantidad de dinero real que se va a necesitar para llevar a cabo el proyecto o la creación de la nueva empresa. Debe incluir costos iniciales, la cantidad de dinero necesario para mantenerlo en marcha y los costos de operación.

En esta parte del plan, se debe estimar el nivel de ventas proyectado sustentado en una correcta lectura de los parámetros. Posteriormente se realiza una serie de proyecciones utilizando como base el porcentaje que se determina en la proyección de ventas. Así se obtiene el flujo de efectivo, un análisis de punto de equilibrio y una proyección de demanda. Además para completar el análisis financiero se realizó un análisis de escenarios.

FLUJO DE EFECTIVO: Permite conocer la cantidad de dinero que requiere una empresa en un período determinado de

¹² **Kotler Philip**, op.cit., p.11



tiempo para llevar adelante sus proyectos y determinar la rentabilidad del negocio.

■ **PUNTO DE EQUILIBRIO:** Mide la cantidad de productos o servicios que la organización debe “vender” para cubrir los costos fijos.

■ **PROYECCION DE VENTAS¹³:** Para el cálculo de la demanda futura se utilizó el método de los mínimos cuadrados. Éste análisis trata la dependencia de las variables explicativas, con el objetivo de estimar y/o predecir la media o valor promedio poblacional de la variable en términos conocidos.

El modelo estadístico que forma parte de un grupo denominado Modelos de Regresión, donde se explica la dependencia entre una variable “Y” respecto de una o varias variables cuantitativas “X”.

■ **ANÁLISIS DE ESCENARIOS¹⁴:** La pregunta básica de éste análisis es preguntarse ¿Qué pasaría si...? Lo que se busca alcanzar es observar como serían los resultados ante diferentes escenarios. El análisis resulta útil para indicar que puede suceder y ayuda a medir posibles contingencias. Para el análisis, se confeccionan tres escenarios:

- **PESIMISTA:** Para este caso se asignan los valores menos favorables que pueden tener los flujos de efectivo futuros.

- **NORMAL:** Las proyecciones que se realizan en los ingresos y egresos, se ven reflejado en este escenario.

¹³ **Damonar Gurati**, *Econometría*. Editorial Mc Graw Hill, México [1998]

¹⁴ **Ross, Westerfield y Jordan**: *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Ed. Mc Graw Hill, Quinta edición, México [2001]



- OPTIMISTA: Superará las proyecciones que se hayan llevado a cabo del flujo de efectivo futuros.

La mejor manera de que el negocio se mantenga solvente y lucrativo, es mantener una administración financiera sólida. Es esencial contar con información consistente, clara y fiable, para alcanzar los objetivos sin sesgar los posibles resultados.

QUINTO PASO: Resumen ejecutivo

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto que se ubica, por lo general, delante de la presentación principal. Es lo primero que lee el receptor del proyecto. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. Su extensión es clave. Debe desarrollarse en no más de dos páginas y por lo general, preferentemente en una sola.

Éste, debe constituirse en un instrumento de persuasión que ayude a vender la idea general de la empresa, fundamentalmente en tres rubros: el ambiente, los aspectos financieros y la definición de la empresa.



*PLAN DE
NEGOCIOS
Estancia
La Granadilla*



INTRODUCCIÓN

En la Argentina el turismo ha cobrado un papel fundamental en la economía nacional. Se puede observar que el turismo y todas sus implicancias, representan un ocho por ciento (8%) del producto bruto interno (PBI)¹⁵, dándole una mayor relevancia de continuar con inversiones futuras en el mismo.

Se observa que este sector presenta un crecimiento continuo, ya que en los últimos años no ha descendido el porcentaje de arribos de turistas tanto extranjeros como nacionales. Por ejemplo, en el año 2004 con respecto al 2003 se observa un incremento cercano al doce por ciento (12%) anual¹⁶. Dicho fenómeno se produce como consecuencia de una mayor afluencia de turistas extranjeros.

Actualmente el porcentaje de ocupación hotelera ha aumentado un siete por ciento (7%) en el año 2004 respecto del 2003. Además, se observa que la afluencia de turistas no solo se hospeda en Capital Federal; sino que las zonas más visitadas de la Argentina son: el sur (principalmente las provincias de Santa Cruz y Río Negro), el norte (las provincias de Salta y Jujuy) y el centro (la provincia de Córdoba).

Frente a este panorama, que vive la Argentina actualmente, y particularmente Córdoba la Estancia La Granadilla tiene un alto potencial de crecimiento. Por tal motivo, el objetivo de esta sección es desarrollar un Plan de Negocios que otorgue las herramientas necesarias para efficientizar sus operaciones, mejorar su posición competitiva y alcanzar mayores niveles de facturación como resultado de una mayor utilización de la capacidad instalada.

¹⁵**Diario Clarín.** *El crecimiento del turismo y las inversiones hoteleras.* Sección Viajes. Fecha de publicación 27/11/2005

¹⁶**Secretaría de Turismo de la Nación:** www.turismo.gov.ar, institucional, estadísticas, turismo receptivo, serie histórica de llegadas de turistas extranjeros.



RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN DE NEGOCIOS

<p>VISIÓN</p>	<p>Brindar el servicio de alojamiento altamente personalizado y llegar al año 2012 con el doble de la ocupación actual</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Lograr que cada uno de los visitantes de la Granadilla vivencie las características del campo como la tranquilidad y la armonía y se convierta en una experiencia inolvidable en contacto con la naturaleza</p>
<p>OBJETIVOS</p>	<p>Establecer y alinear los valores familiares con los de la organización para mejorar las habilidades de liderazgo, gestión y planificación.</p> <p>Consolidar el crecimiento de la organización por medio de la promoción del establecimiento y la optimización de la gestión.</p> <p>Satisfacer los deseos y necesidades de los clientes creando un ambiente familiar.</p> <p>Potenciar la prestación del servicio en épocas de alta demanda y equilibrarlo en los períodos de valle.</p> <p>Lograr una posición dentro del segmento de eventos sociales mediante la gestación de alianzas estratégicas que permitan incrementar la demanda de los mismos.</p>
<p>SERVICIOS</p>	<p>Servicio de alojamiento existen distintas habitaciones y casas.</p> <p>Servicio de restauración (estilo criollo y repostería artesanal).</p> <p>Servicio de lavandería</p> <p>Baby sitting, para el cuidado de menores</p> <p>Actividades de campo al aire libre (Cabalgatas al Parque Nacional Quebrada del Condorito, Safaris fotográficos, Pesca de salmónidos, Visitas a artesanos, Bicicleta de montaña, Avistaje de aves, etcétera)</p>
<p>PLANES ESTRATÉGICOS</p>	<p><i>CAPTURAR EL SEGMENTO FAMILIAS EN TIEMPO DE VALLE</i></p> <p><i>INCREMENTAR LA CONTRATACIÓN DE LOS EVENTOS EMPRESARIALES</i></p> <p>FOMENTAR EL CONSUMO DE LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</p>



DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

HISTORIA

La Granadilla es una estancia hotel ubicada a tan sólo setenta y cinco kilómetros al sudeste de la ciudad de Córdoba, en el pueblo de San Clemente¹⁷. Entre paisajes serranos, valles y ríos, la misma se encuentra al pie de las sierras grandes en el Valle de Calamuchita a mil doscientos metros sobre el nivel del mar. La estancia comienza a brindar sus servicios de hospitalidad allá por 1935, pero su nombre “*La Grandilla*” data del año 1883.

La Estancia hotel está administrada por una empresa familiar llamada La Mayor S.A., conformada por el grupo familiar Inaudi. La Mayor S.A. fue fundada en el año 1993 con el objetivo de realizar distintas actividades, principalmente la explotación ganadera y la prestación del servicio de alojamiento. Actualmente, La Mayor S.A. se dedica exclusivamente a la explotación de la Estancia La Granadilla; con el objetivo de brindar alojamiento y prestar el servicio de restauración.

Si bien la Estancia cuenta con una considerable cantidad de camas para brindar el servicio de alojamiento, también ofrece la posibilidad de pasar un “día de campo”. El mismo, se caracteriza básicamente en la posibilidad de pasar el día en el lugar, sin pernoctar en el mismo. Con ésta alternativa, los visitantes pueden disfrutar de todas las actividades que se desarrollan en la Estancia sin costo alguno, exceptuando las cabalgatas que tienen un costo adicional.

La infraestructura de *la Granadilla* consta de un casco que se remonta a fines de del siglo XIX y chalets, con lo que logran tener una capacidad de alojamiento para sesenta personas en la totalidad de las instalaciones. La Estancia cuenta con ochocientas hectáreas para disfrutar de actividades tanto outdoor como indoor. Además ofrece la posibilidad de participar en actividades

¹⁷ Ver Anexo N° 1 “Descripción del pueblo de San Clemente”

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



que se desarrollan cerca de la Estancia, como por ejemplo cabalgatas a la Quebrada del Condorito.

El pueblo de San Clemente, localizado en el Valle de Paravachasca, se encuentra localizado a 75 kilómetros de la capital de Córdoba. A continuación se expone un mapa de la Provincia de Córdoba, en el cual esta pintada la zona del Valle.



FUENTE: Agencia Córdoba Turismo

INFRAESTRUCTURA¹⁸

La estancia está dividida en ocho potreros: el potrero del Sur, del Mollar, de las Sierras, del Tanque, del Golf, del Casco, de la Mesada y el potrero del Norte. La principal razón de tener tantos potreros es lograr la optimización de la tierra a través de la rotación, y así, obtener mejores pasturas.

En el potrero del Casco, ubicado al pie de la montaña y rodeado por un bosque, se encuentran las principales instalaciones de la estancia:

- Habitaciones para brindar el servicio de la hospitalidad.
- Los corrales con animales de granja.

¹⁸ Información extraída de la base de datos de la Estancia La Granadilla

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



- Frutales.
- El campo de hierbas aromáticas.
- La huerta orgánica.

La Estancia cuenta con chalets, departamentos y habitaciones, distribuidas en un gran parque. Cada uno de los chalets y sectores de la estancia, tienen un nombre propio que los identifica y los diferencia del resto de las instalaciones. Esto se ha logrado a través de una correcta selección de acuerdo al lugar físico en que se encuentran.

Cabe mencionar que cada una de ellas no sólo tiene su propio nombre, sino que también se diferencian entre sí por tener diferentes estilos de decoración y distribución interna. La mayoría cuenta con algunos muebles que datan de la fecha de creación de *La Granadilla*.

PARA FAMILIAS Y VISITANTES

Con el objetivo de brindar un servicio altamente personalizado y de un alto contacto, la Estancia dispone para sus huéspedes de una amplia gama de habitaciones y departamentos para que pueda estar reunida toda la familia.

Las habitaciones, departamentos y chalets son confortables, a pesar de no contar con demasiados lujos. Todos han sido reciclados y redecorados con el fin de poder brindar un servicio de mayor categoría. Es decir, cuentan con baño privado, sommier, calefacción individual y con todos los servicios necesarios para disfrutar de una agradable estadía en las Sierras. En contrapartida, la estancia no cuenta con televisión, teléfono o música funcional en los cuartos



Productos

- **HABITACIÓN DOBLE ESTÁNDAR:** Es la más pequeña en cuanto a su tamaño físico. Cuenta con una cama de dos plazas tipo sommier, dos mesas de luz, placard y baño en suite.
- **HABITACIÓN DOBLE SUPERIOR:** La habitación posee un estilo antiguo, por la amplitud de la habitación. Cuenta con una cama de dos plazas tipo sommier, dos mesas de luz, baño en suite, mesa con sillas tipo de lectura y en algunas hay sillones. Su tamaño, es prácticamente el doble del de las habitaciones doble estándar, lo que resulta en un costo más elevado.
- **HABITACIÓN TRIPLE:** Esta unidad de alojamiento tiene prácticamente las mismas características de una habitación doble superior. Sólo difiere en tener una habitación adicional y mayor cantidad de amoblamiento.
- **DEPARTAMENTO¹⁹:** Unidad de alojamiento compuesta por dos dormitorios y un hall, un baño en común y salida al pasillo.
- **CASAS²⁰:** Son exclusivamente otorgadas a familias numerosas. Cuando la estancia tiene todas las habitaciones dobles, singles y triples ocupadas, transforma una parte de las casas en el tipo de habitaciones que se necesite en el requiera. Las casas son las siguientes:
 - La Casona
 - La Galería
 - Casa De Piedra
 - La Isla
 - Chalet Del Alto y el Balcón

¹⁹ Boletín oficial de la Provincia de Córdoba, Decreto N°1359

²⁰ Ver Anexo 2: Descripción de las casas

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



PARA EVENTOS

La Estancia además de ofrecer habitaciones y casas como en el caso de las familias, pone a disposición de los clientes empresariales las siguientes áreas:

- Salón de usos múltiples.
- Biblioteca, la cual cuenta con un hogar a leña.
- Quincho, el mismo se encuentra distanciado del casco principal de la Estancia.
- El comedor, lo transforman en un salón de reunión o un salón de baile (para los casamientos y cumpleaños).
- Además toda la infraestructura externa de la Estancia, como ser la huerta, las caballerizas, pileta, entre otros.

TARIFAS DE LOS SERVICIOS

Para la fijación del precio de los servicios que presta la Estancia, se basa en dos políticas. La primera de ellas, se la aplica a los eventos sociales cualquiera sea la naturaleza de los mismos, y la segunda es la aplicable a personas por noche.

Es muy difícil determinar el precio ideal porque siempre van a existir discrepancias entre lo que el cliente quiere pagar o la empresa quiere cobrar.

Para el caso de los eventos se presta atención a la cantidad de personas que participarán del evento, los días que se hospedarán en la Estancia, las actividades a que se llevaran a cabo durante el evento, se contempla la elección de un menú diferente, etcétera.

Las tarifas de *La Granadilla* que están expresadas por día y en base doble. Incluyen alojamiento, pensión completa y entretenimientos. Con pensión completa se hace referencia a que incluye desayuno, almuerzo y cena. La única

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



actividad que no está incluida en la tarifa final son las cabalgatas, ya que éstas se abonan por separado debido al riesgo y los costos adicionales que generan.

PARA SEGMENTO FAMILIA Y VISITANTES

Los precios para este segmento se expresan por noche y en base doble, los mismos rigen desde el mes de Enero de 2006.

■ PARA ESTADÍAS DE 7 NOCHES Ó MÁS:

- Habitaciones de tipo doble estándar ó departamentos:
 - ✘ Ciento cuarenta y cuatro pesos (\$ 144.-) los mayores de 12 años
 - ✘ Ochenta y siete pesos (\$ 87.-) los menores de 12 años.
- Habitaciones de tipo doble superior:
 - ✘ Ciento ochenta y siete pesos (\$ 187.-) los mayores de 12 años
 - ✘ Ciento veintiuno pesos (\$ 121.-) los menores de 12 años
- Habitaciones de tipo single:
 - ✘ Ciento ochenta y siete pesos (\$ 187.-) los mayores de 12 años
- Los integrantes de la familia menores a los 2 años no pagan tarifa mientras no ocupen plaza.

■ PARA ESTADÍAS DE 4 NOCHES:

- Habitaciones de tipo doble estándar ó departamentos:



- ✘ Ciento sesenta y un pesos (\$ 161.-) los mayores, de 12 años
- ✘ Noventa y siete pesos (\$ 97.-) los menores, de 12 años
- Habitaciones de tipo doble superior:
 - ✘ Ciento noventa y ocho pesos (\$ 198.-) los mayores, de 12 años
 - ✘ Ciento cuarenta y cuatro pesos (\$ 144.-) los menores, de 12 años
- Habitaciones de tipo single:
 - ✘ Ciento noventa y ocho pesos (\$ 198.-) los mayores, de 12 años
- Los integrantes de la familia menores a los 2 años no pagan tarifa mientras no ocupen plaza.

PARA DÍA DE CAMPO

Existen dos opciones, las que difieren en el precio por incluir distintas actividades. Las alternativas son las siguientes:

- PRIMERA OPCIÓN: incluye almuerzo, estadía durante el día, actividades recreativas y uso de las instalaciones. No incluye ni las bebidas ni la merienda, ni la actividad de cabalgatas. El costo de éste tipo de día de campo es de treinta y cinco pesos (\$35.-).
- SEGUNDA OPCION: incluye almuerzo, estadía diurna, actividades recreativas, uso de las instalaciones y merienda. No incluye ni las bebidas ni la actividad de cabalgata. El precio de

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



éste tipo de día de campo asciende a la suma de cincuenta pesos (\$50.-).

FIJACIÓN DE PRECIOS PARA EVENTOS SOCIALES

La estancia no cuenta con una metodología para establecer el precio de un evento social. Esto, se debe a que es muy difícil establecer parámetros base de aplicación general. Para fijar la tarifa de los mismos, se tiene en cuenta determinados aspectos fundamentales:

- Cantidad de personas que ocuparán la estancia
- Cantidad de días que se hospedarán.
- Si sólo es para llevar a cabo un día campo
- En que época se quiere realizar. El costo difiere dependiendo si se va a realizar un evento en invierno o en verano.

Una vez determinados cada uno de los aspectos que conforman la tarifa, se tiene en cuenta si el cliente es eventual o habitual de la Estancia.



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS INTERNO

FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

En sus comienzos, en los años 80, la Estancia La Granadilla no contaba con una planificación formal. Por lo que, las decisiones y el accionar no respondían a una estructura predeterminada para alcanzar los objetivos. En consecuencia, con el transcurso del tiempo, se encontró frente a grande irregularidades y desórdenes organizacionales.

Desde el año 2002, la nueva dirección intenta corregir el rumbo y redefinir las informalidades. Sin embargo, no existe todavía una declaración explícita de algunas de las principales variables que conllevan a una planificación exitosa.

- **VISIÓN Y MISIÓN:** No existe una formulación explícita de las mismas que permita su conocimiento tanto por parte del público interno como del público externo. Teniendo en cuenta que éstas reflejan la razón de ser, la actividad básica y el rumbo a seguir de la institución; la existencia de brechas entre lo ideal y lo presente, puede ocasionar confusión.
- **OBJETIVOS:** La Granadilla no cuenta con una definición concreta de los objetivos a perseguir. Si bien se realizan diferentes acciones con el propósito de incrementar la facturación y promocionar el establecimiento; no contar con objetivos determinados y cuantificados impiden evaluar diferentes alternativas de actuación y su transmisión al resto de los empleados.
- **ADMINISTRACIÓN DEFICIENTE:** La falta de determinación de roles y funciones, el desconocimiento de los empleados de las unidades de mando, entre otros aspectos; contribuye a crear



conflictos y confusiones en los empleados en cuanto a quién “está a cargo” de cada actividad.

- ❑ **NO EXISTEN SISTEMAS DE CONTROL:** No hay control ni en la parte operativa de la Estancia ni en la financiera, se hace todo muy casero.

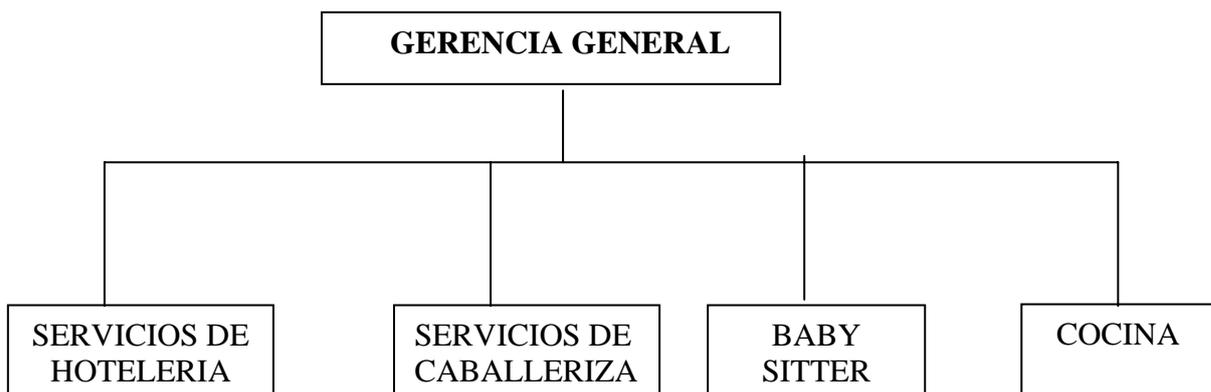
FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

Organización interna

La Granadilla no cuenta con una estructura formalmente planteada. No están claramente definidas las responsabilidades, ni a quien responde formalmente cada uno de los actores de la organización. Al no estar las funciones claramente determinadas, prevalece la conducta de: “todos hacen de todo”. Esto puede conducir a que los empleados se desvíen de las actividades de las cuales son realmente responsables, lo cual da por resultado una ambigüedad con respecto a deberes y responsabilidades.

Actualmente, la estructura organizativa que posee la organización es implícita. Se pudo observar que en la Estancia los empleados reconocen los jefes pero sin embargo no existe una clara definición a quien deben responder ante cada situación en particular.

Como resultado de las entrevistas con los empleados y con los dueños de la Estancia se puede interpretar el siguiente organigrama.



LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



Procedimientos

Todas las informalidades que se fueron suscitando desde los inicios de La Granadilla, también se ven reflejados en este aspecto. Los procedimientos no se encuentran documentados de manera que el personal claramente comprenda la forma en la que se deben realizar las actividades; además de posibilitar el acceso a los mismos en caso de existir la necesidad de consultarlos.

Cultura Organizacional

La actual Dirección, intenta conformar una cultura conjunta, basada en el compromiso, dedicación, trabajo en equipo, colaboración, entre otros. A su vez, maneja el conflicto diariamente, cree en la importancia de la cultura para el éxito a largo plazo y tiene un alto nivel de confianza en las capacidades de su personal.

FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

La Dirección está compuesta por tres integrantes de la familia Inaudi. En general, la Dirección desempeña dos estilos de liderazgo diferentes, según el grado de preparación de los empleados:

- Estilo S2: Ambos comportamientos, de relación y de tarea; por encima del promedio.
- Estilo S3: Se caracteriza por un comportamiento de relación por encima del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo del promedio.

Esto se debe a que la Dirección, en general, cuenta con un plantel de empleados que, según su grado de preparación, podrían clasificarse como:



- Nivel de preparación dos (R2): Incapaz pero dispuesto. Al respecto, gran parte del personal, no está capacitado en cuanto a la atención al público, protocolo y ceremonial. Por ello la Dirección mantiene un alto comportamiento de tarea y de relación con los mismos, para ayudarlos y acompañarlos en este proceso.
- Nivel de preparación tres (R3): Capaz pero inseguro. Algunos empleados de la Estancia, cuentan con las capacidades necesarias para cumplimentar sus tareas. Sin embargo, en ocasiones donde el trabajo sobrepasa el promedio, muchos de ellos se sienten inseguro y necesitan del respaldo de la Dirección para llevar a cabo sus tareas.

FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dadas las dimensiones que tiene La Granadilla en la actualidad, no se justifica la creación de un Departamento de Recursos Humanos. Las funciones pertenecientes a este campo son desarrolladas por la Dirección.

Con respecto al diseño de puestos, la organización no ha desarrollado una base donde se especifiquen las características de cada uno de los puestos y el perfil de la persona que ha de ocuparlo. Como consecuencia directa no existe un manual de procedimientos, donde se especifiquen los conocimientos y aptitudes que se requiere para la ejecución del puesto.

Tampoco se realiza una planificación formal de los recursos humanos, dicho proceso tiene por objeto estimar la demanda futura de recursos humanos de la organización. Una de las causas principales de esta ausencia de planificación, responde a la falta de planificación formal a largo plazo de la organización en general.

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



La selección de personal no responde a una serie de pasos determinados. Siempre que fue necesario ocupar un puesto, fueron cubiertos por contactos propios de los empleados o por recomendaciones de terceros.

Por otro lado, la Estancia no cuenta con una planificación con respecto a la capacitación y desarrollo del personal. Más bien, la capacitación que se les brinda, se produce de manera informal y sin planes concretos.

Por último, no existe un sistema de evaluación de desempeño que le permita a la Dirección tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

FUNCIÓN DE CONTROL

La Granadilla no cuenta con un establecimiento formal de las normas que guían su accionar hacia el logro de los objetivos. Por ello, la medición de los resultados en base a parámetros previamente establecidos es imposible. En consecuencia, al no contar con un planteamiento de normas, la medición del desempeño se limita, en algunos casos, al criterio de la Dirección.

Al no estar formalmente determinados los criterios de evaluación de desempeño, puede ocasionar que la persona que está siendo evaluada no concuerde con el resultado de la evaluación y no existe documentación que contraste estos resultados. Esto, podría convertirse en un punto de conflicto.

En conclusión, la Dirección no cuenta con los elementos necesarios para aplicar medidas correctivas.



ANALISIS EXTERNO

MERCADO

La demanda

El punto de partida para el análisis de la demanda es identificar la demanda potencial para la Estancia y cuantificar la demanda actual. Para comprender la afluencia turística, es necesario describir como se mide la afluencia turística en los distintos períodos de un año tipo en la Argentina²¹:

- Temporada estival: desde el 1 de diciembre al 15 de marzo
- Semana santa : movable marzo/abril (período 9 días)
- Vacaciones de Julio: período variable (2-3 ó 4 semanas) distribuidos entre julio y agosto según las Provincias
- Fines de semana largos: Comprende los feriados (1° de Mayo, 25 de Mayo, 10 de Junio, 20 de junio, 9 de Julio, 17 de Agosto y 12 de Octubre)

DEMANDA A NIVEL NACIONAL

En la Argentina la afluencia de turistas es muy amplia, ya que no sólo ingresan turistas de los países limítrofes sino también de diversas partes del mundo. En el año 2004 ingresaron 3.456.527 turistas a la Argentina²², representando un incremento cercano al doce por ciento (11,9%) con respecto al año 2003.

En cuanto a los países limítrofes, la Argentina recibe turistas de: Bolivia, Uruguay, Paraguay, Brasil y Chile. La menor proporción de afluencia turística extranjera se refleja en aquellos turistas provenientes del resto de América y

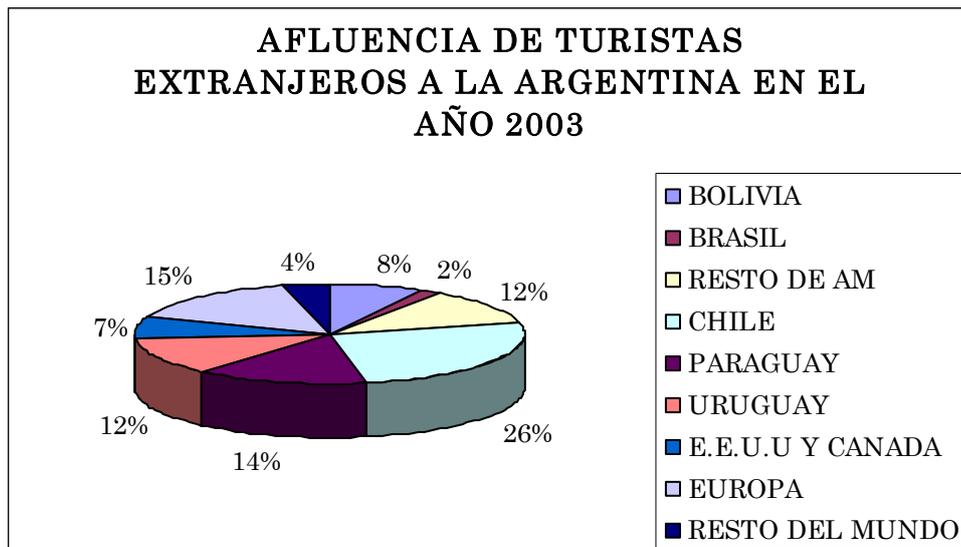
²¹ Gerencia de estadísticas y censos de la Provincia de Córdoba; Anuario estadístico, Córdoba en cifras 2004

²² **Secretaría de Turismo de la Nación:** www.turismo.gov.ar, institucional, estadísticas, turismo receptivo, serie histórica de llegadas de turistas extranjeros.



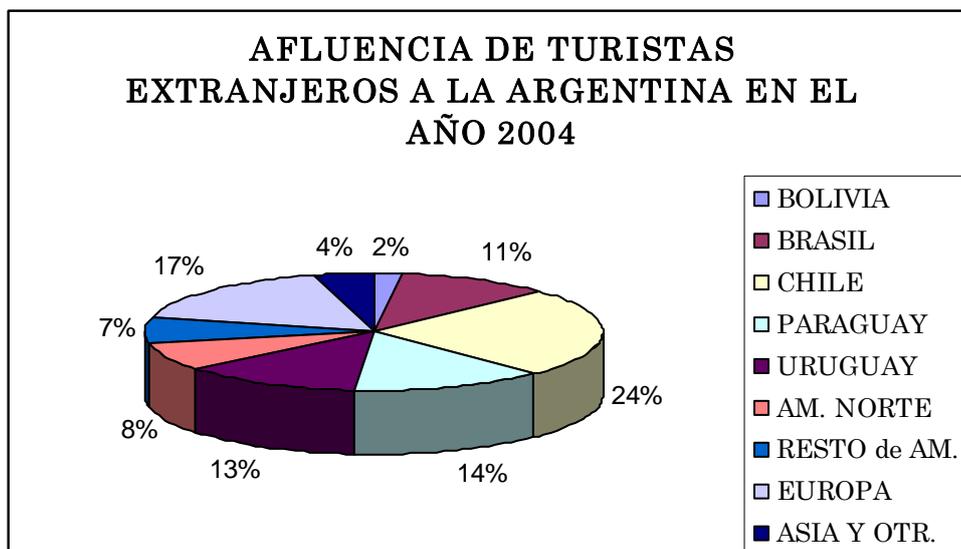
Estados Unidos. Por otro lado, Europa mantiene, a lo largo de los años, casi la misma afluencia.

Gráfico N°1: Afluencia de turistas extranjeros a la Argentina en el año 2003



Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación

Gráfico N°2: Afluencia de turistas extranjeros a la Argentina en el año 2004



Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación



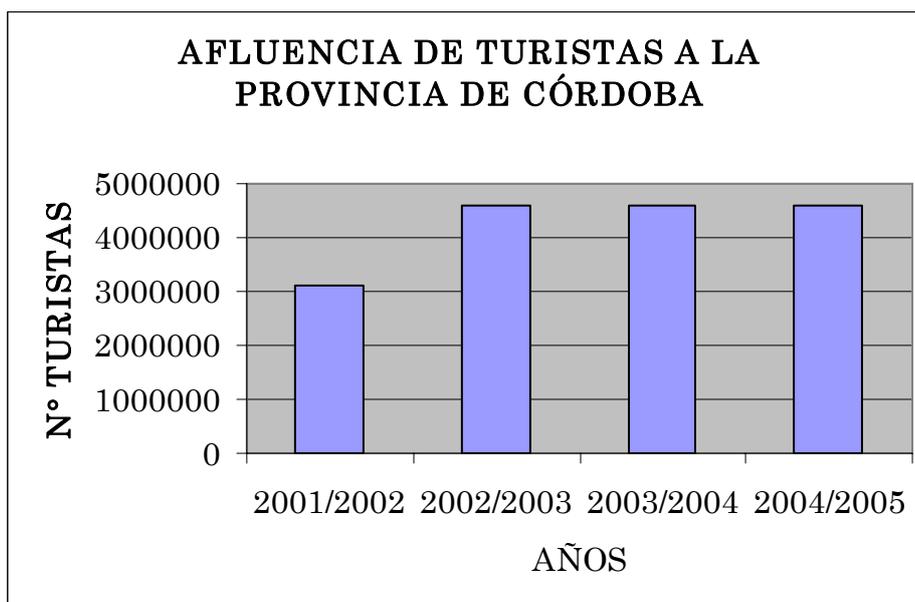
En el año 2004 se observa que la mayor afluencia turistas proviene de Chile disminuyendo sólo en un dos por ciento (2%) con respecto al año 2003. Así mismo, se puede observar que la cantidad de turistas brasileros aumentó en un seis por ciento (6%) y la cantidad de europeos también se ha incrementado en un dos por ciento (2%). La cantidad de turistas provenientes de Paraguay y América del Norte prácticamente se mantuvo sin variación.

DEMANDA A NIVEL PROVINCIAL

En la provincia de Córdoba, la afluencia turística tanto nacional como extranjera durante la temporada 2003/2004, fue de 4.607.846 personas.

Se observa que en la temporada 2003/2004 la afluencia turística se incrementó en un cuatro por ciento (4%) con respecto a la temporada 2002/2003. La temporada 2004/2005, en sus dos primeros trimestres refleja una afluencia de 4.587.260 turistas a la provincia.

Gráfico N°3: Afluencia de turistas extranjeros a la provincia de Córdoba



Fuente: Anuario Estadístico, Córdoba en cifras

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



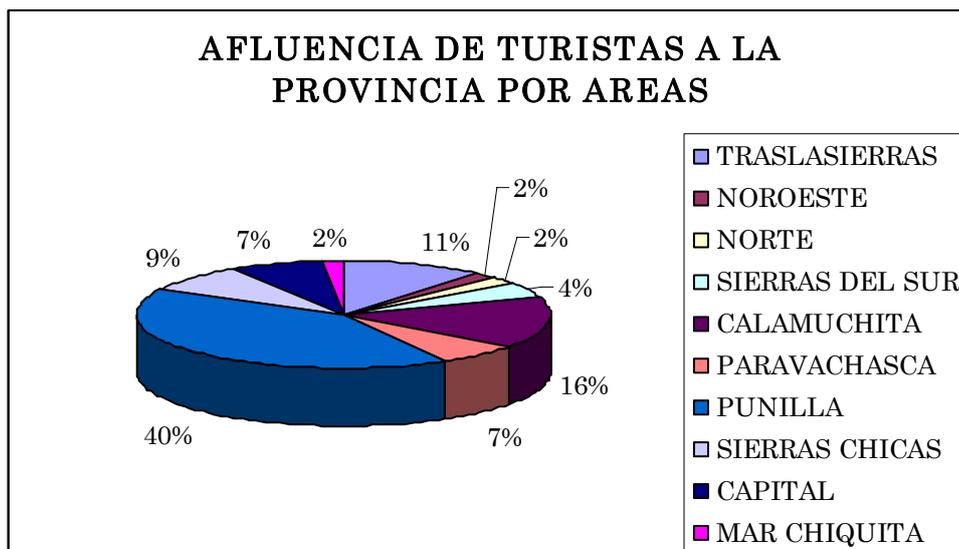
DEMANDA POR REGIONES

La provincia de Córdoba en el año 2004 ha recibido un total de 4.607.846 turistas, los cuales no han optado solamente por la capital cordobesa. La provincia de Córdoba se divide en diez regiones, cada una caracterizada por diferentes atractivos naturales y entornos particulares estas son:

- Traslasierras
- Noroeste
- Norte
- Sierras del Sur
- Calamuchita
- Paravachasca
- Punilla
- Sierras Chicas
- Capital
- Mar Chiquita



Gráfico N°4: Afluencia de turistas a la provincia de Córdoba por áreas



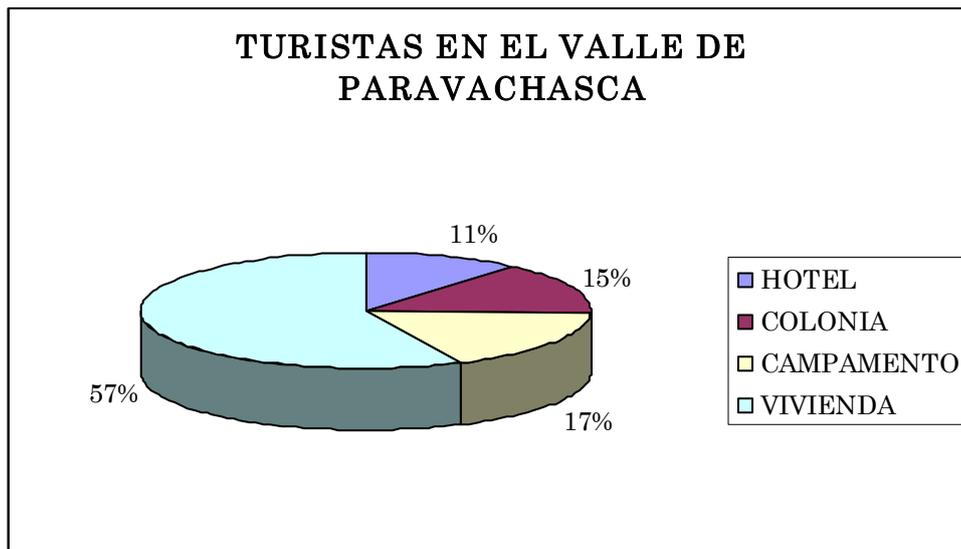
Fuente: Anuario Estadístico Provincial - Córdoba en cifras²³

Se puede observar que sólo el siete por ciento (7%) de los turistas que arriban a la provincia de Córdoba escogen como destino la capital cordobesa. La región de Punilla se muestra como el principal atractivo turístico con un cuarenta por ciento (40%) del total. Le sigue la región de Calamuchita con el dieciséis por ciento (16%). Las regiones menos visitadas son Mar Chiquita, Noroeste, Sierras del Sur y el Norte. El Valle de Paravachasca, donde se encuentra la Estancia la Granadilla, recibe un siete por ciento (7%) de los turistas.

²³ Datos extraídos de www.cba.gov.ar ; Gerencia de Estadísticas y censos, Anuario Estadístico de la Provincia de Córdoba en cifras

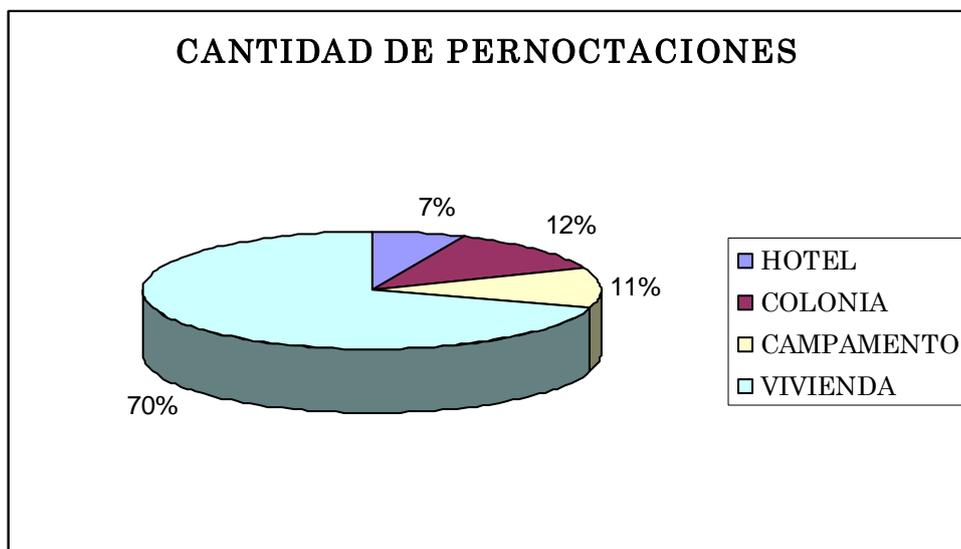


Gráfico N°5: Afluencia de turistas al Valle de Paravachasca



Fuente: Anuario Estadístico Provincial - Córdoba en cifras 2003

Gráfico N°6: Cantidad de Pernoctaciones en el Valle de Paravachasca



Fuente: Anuario Estadístico Provincial - Córdoba en cifras 2003

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



Se observa que en el Valle de Paravachasca la afluencia de turista es baja con respecto al resto de las zonas de la Provincia. Además, se observa que las pernoctaciones son mayores al porcentaje de turistas que pasan por la región; este aspecto es punto que la Estancia lo puede explotar. Ya que puede promocionar el hospedaje nocturno.

LA DEMANDA ACTUAL

A fin de obtener una mezcla equilibrada entre los diferentes públicos a los que la *Granadilla* se dirige, la gerencia determina semanas para familias y semanas para que asistan las empresas y realicen convenciones o capacitaciones. Con esto, se busca optimizar la capacidad instalada a través de una clara y correcta organización de sus públicos.

La Estancia actualmente trabaja durante todo el año. Esta modalidad de trabajo ha sido implementada desde el año 2002, ya que, con anterioridad, solamente trabajaba en temporada alta y se abría sólo para contrataciones de eventos sociales. *La Granadilla* tiene como público principal familias, con éste trabaja tanto en temporada alta como en baja. Hoy en día este público se encuentra en un estado de madurez.

La organización no sólo se dedica a familias. Ofrece además sus instalaciones y servicios para eventos especiales tales como convenciones, bodas, agasajos, seminarios, bautismos, entre otros.

La Estancia, desde hace ocho años, ofrece salidas a la Quebrada del Condorito, ubicada a unos pocos kilómetros del casco principal. La excursión a la quebrada no se incluye dentro del precio día por persona. Ésta, debe ser abonada a parte.

Actualmente, se busca captar al turismo joven extranjero y ofrecer la visita a la quebrada junto al avistamiento de aves, como un producto novedoso y diferencial. Lo que se persigue no es ofrecer solamente un servicio complementario al de alojamiento, sino más bien un producto para un nuevo

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



segmento. El mismo, si bien no se encuentra explotado en su máximo potencial, tiene muchas perspectivas de crecimiento; tema que se desarrollará mas adelante.

Descripción de Segmentos

■ **SEGMENTO FAMILIA Y VISITANTES;** Este segmento se encuentra bastante consolidado y maduro. Sin embargo, la gran dificultad que presenta el dedicarse exclusivamente a este segmento durante todo el año, resulta en un tipo demanda estacionaria.

En Argentina, las familias toman sus vacaciones entre los meses de Enero a Marzo y en el mes de Julio, los cuáles son períodos coincidentes con el cese de la actividad escolar. Así mismo aprovechan también aquellos fines de semanas largos, que se pueden aprovechar durante el transcurso del año debido a los feriados.

La Estancia al encontrarse tan cerca de la capital cordobesa cuenta con una gran ventaja para explotar este tipo de fin de semana, principalmente por su ubicación y facilidad de acceso. Posibilita escaparse de la rutina cotidiana y disfrutar del aire libre y actividades de esparcimiento.

Si bien la Estancia no pretende dedicarse a familias argentinas, la misma encuentra difícil posicionarse en los mercados extranjeros. Con respecto a éste tema en particular, realizan acciones de promoción directa únicamente en Uruguay y dejan mucho librado a la promoción de boca en boca.

Como se ha mencionado anteriormente, la gerencia de la Estancia es quién define y asigna los días del mes en que pueden asistir las familias, que se permite la realización de



eventos sociales o de aquellas actividades específicas que son solicitadas por clientes.

Las familias tienen asignados los siguientes días al año:

- Vacaciones de verano: Se extienden desde el 26 de Diciembre hasta el 1° de Marzo de cada año.
- Semana santa: Se abre la estancia una semana antes para que los huéspedes puedan ir a disfrutar de la misma.
- Fines de semana largos: Promedio de estadía tres noches.
- Vacaciones de Julio: Se destinan tres semanas exclusivamente para familias dependiendo del cronograma escolar.
- En Septiembre y Octubre se abre una semana para ofrecer hospedaje a aquellas familias que vienen desde Buenos Aires aprovechando los descansos intermedios que dan en los colegios bilingües.
- Todos los meses se abre un fin de semana para las familias cordobesas. En los meses de primavera-verano se suelen abrir dos fines de semana ya que los costos de mantener la estancia no son tan elevados como en invierno.

■ **LOS EVENTOS SOCIALES:** Se realizan esporádicamente y no tienen una correcta promoción, por lo que no se explotan en su máximo potencial. Ante la contratación de la Estancia para algún tipo de evento social, la misma pone a disposición de los clientes en forma exclusiva, tanto los servicios que ella brinda así como de las instalaciones.

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



El ofrecer exclusividad absoluta al evento que se esté desarrollando es un punto clave para lograr la diferenciación con sus competidores directos. Si bien la Estancia hace muy poco tiempo que desarrolla éste tipo de actividad, tiene mucho potencial para capturar aquellos eventos sociales que requieran un entorno más cálido y familiar. La planificación de los eventos se realiza sobre la marcha y sin una correcta política de promoción del lugar. Como consecuencia de ello, se detecta una pérdida importante de mercado.

Principales Clientes de la Granadilla

Actualmente La Estancia no sólo trabaja con empresas radicadas en nuestro país, sino también con aquellas que tienen sede en Argentina pero traen a todo su equipo de trabajo de diversas partes del mundo y con aquellas que están radicadas en el extranjero. Entre ellas se encuentran:

- Coca Cola - EDASA
- Carrefour SA
- Banco Hipotecario SA
- Telecom Personal SA
- Banca Nazionale del Lavoro
- Arceri Producciones
- Escuela Argentina de Marketing
- Electricidad de Francia
- Deloitte & Touch
- Junior Achievement



CUANTIFICACIÓN DE LOS SEGMENTOS

Para determinar la demanda actual de la Estancia se realizó un análisis en base a los últimos cinco años y se tomó como año base el año 2000. Para las familias se contempló si visitaron la Estancia en temporada baja o alta, a diferencia de los eventos y días de campo que sólo se realizan en temporada baja por disposición de la organización. Los datos relevados son los siguientes:

Cuadro N° 1: Cuantificación de los segmentos

AÑO	SEGMENTO	TEMPORADA	CANTIDAD	
			DÍAS	NOCHES
2000	FAMILIAS	ALTA	90	90
2001	FAMILIAS	ALTA	97	97
		BAJA	23	13
2002	FAMILIAS	ALTA	99	99
		BAJA	39	39
2003	FAMILIAS	ALTA	103	103
		BAJA	15	15
2004	FAMILIAS	ALTA	103	103
		BAJA	27	27



2005	FAMILIAS	ALTA	106	106
		BAJA	22	22
2000	EVENTOS	BAJA	10	10
2001	EVENTOS	BAJA	14	6
2002	EVENTOS	BAJA	29	18
2003	EVENTOS	BAJA	15	8
2004	EVENTOS	BAJA	28	13
2005	EVENTOS	BAJA	33	16
2001	DÍAS CAMPO	BAJA	10	~
2002	DÍAS CAMPO	BAJA	14	~
2003	DÍAS CAMPO	BAJA	11	~
2004	DÍAS CAMPO	BAJA	15	~
2005	DÍAS CAMPO	BAJA	10	~

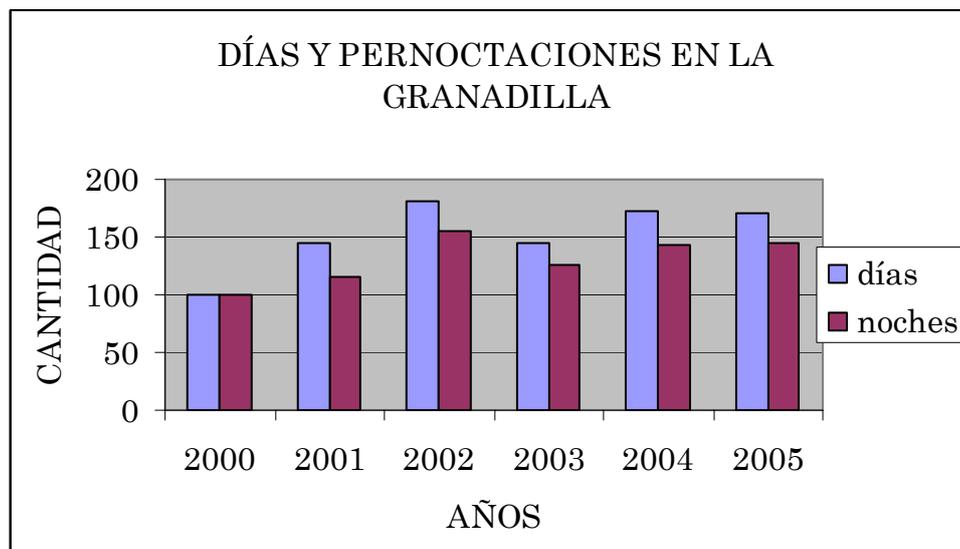
El cuadro que se ha expuesto previamente ofrece información de cada segmento con su respectiva demanda histórica, tanto en temporada alta como baja. Se puede observar que la evolución de cada uno de los segmentos presenta una evolución favorable.

Con respecto al segmento familia se expone que el mismo ha ido evolucionado anualmente aproximadamente en un diez por ciento (10%) promedio en alta y en baja un quince por ciento (15%).

En el caso de los eventos sociales, se describe la cantidad de días y de noches que la Estancia es utilizada para llevar a cabo este tipo de eventos. Se ha discriminado en días y noches, ya que los clientes tienen la opción de alquilar la Estancia por día sin tener que pernoctar en la misma.

Se puede observar, en el siguiente gráfico, la evolución de las noches pernoctadas y los días en la Granadilla. Éste refleja la ocupación actual cuantificada que tiene la Estancia a lo largo de cada año:

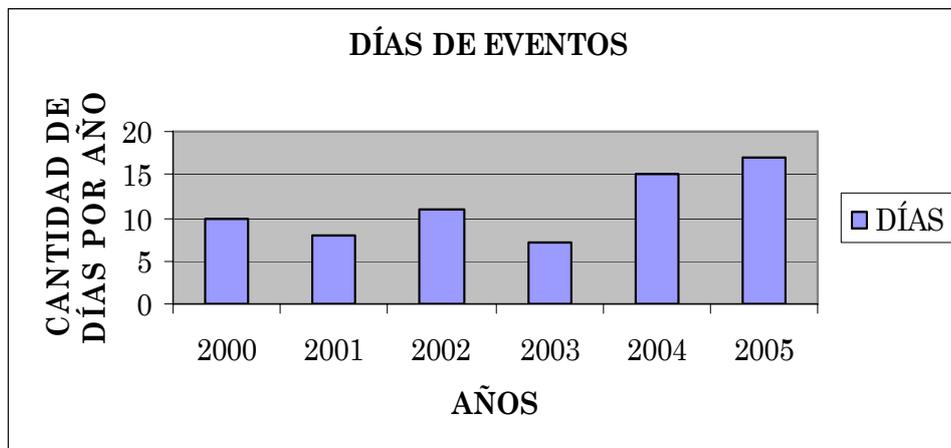
Gráfico N°7: Cantidad de Días y Pernoctaciones en La Granadilla de todos los segmentos



En el gráfico se observa, en líneas generales, una evolución favorable tanto en los días ocupados como en las pernoctaciones. En el mismo, se puede observar que la cantidad de días son menores a las noche pernoctadas en la Estancia, esto se debe principalmente a que la Estancia también abre sus puertas para días de campo.

En el año 2001 al 2002 la demanda se incrementó en un treinta y cuatro (34%) de pernoctaciones, reflejando el máximo crecimiento que ha llegado a presentar la estancia. El año 2003 muestra una disminución en la demanda cercana al veinte por ciento (20%) respecto del año 2002. Durante los años 2004 y 2005 la demanda se mantuvo prácticamente estable.

Gráfico N°8: Cantidad de Días de Eventos en La Granadilla

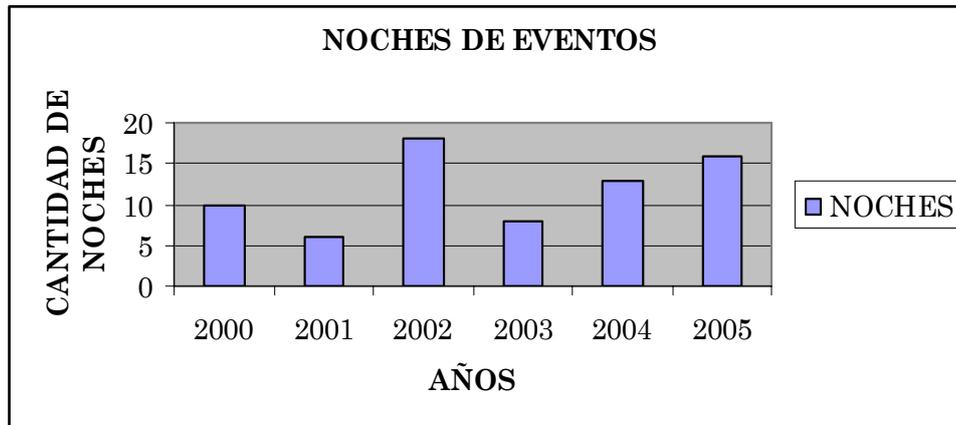


En el gráfico N°8 se puede observar como ha evolucionado en los últimos seis años la ejecución de eventos en la Estancia. La diferencia que existe entre la cantidad de días y noches que conforman los eventos, depende en gran medida de las características inherentes al evento. En otras palabras la celebración de eventos no necesariamente implica pernoctar en la estancia. Por ejemplo, eventos como ser cumpleaños, casamientos, etcétera, en general no incluyen el servicio de hospedaje.

En el caso de los eventos empresariales y sociales se observa una tendencia favorable a lo largo de los últimos tres años, especialmente en lo que se refiere a la ocupación diurna.

Se observa que del año 2001 al 2002 prácticamente la realización de eventos se han duplicado. Por el contrario, el año 2003 muestra un retroceso a los valores del año 2001. Este hecho se debió principalmente a la falta de promoción de la Estancia.

Gráfico N°9: Cantidad de Pernoctaciones de Eventos en La Granadilla

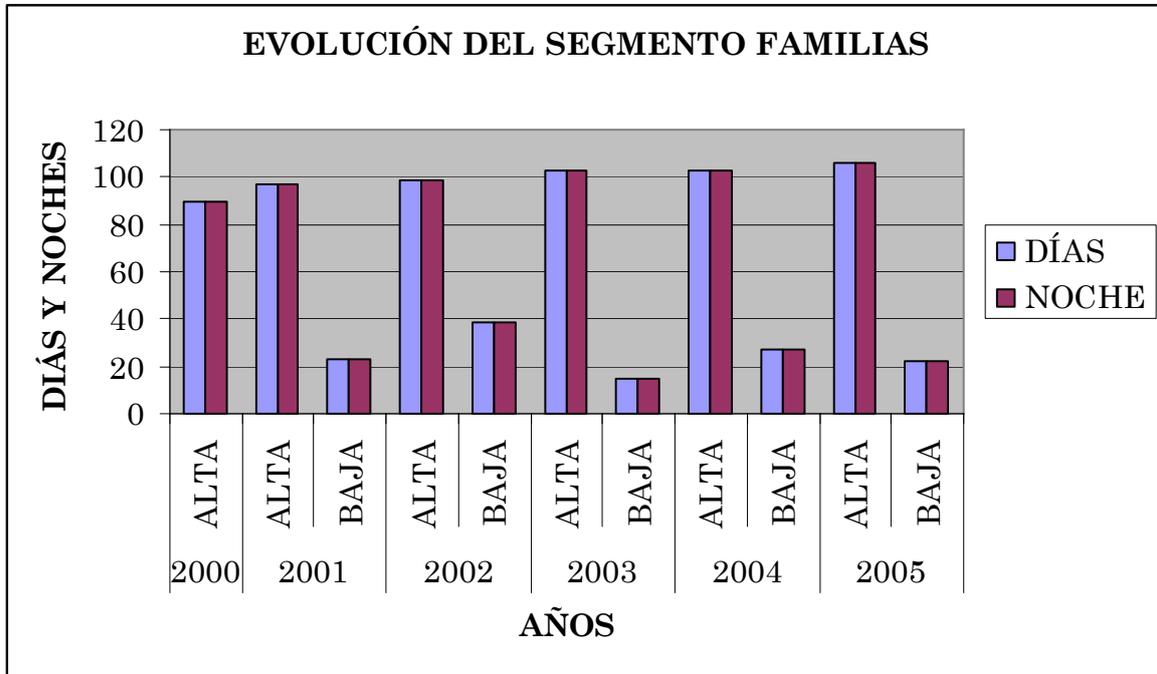


Con respecto a las pernoctaciones en la Estancia se observa que en los últimos tres años, desde el 2003 al 2005, han aumentado. La crisis del 2001 afectó a la ejecución de eventos empresariales y sociales en la Estancia. Sin embargo en el 2002 se nota un pico en la demanda de los eventos, el cual por falta de una correcta promoción y problemas internos de la empresa disminuyeron significativamente en el año 2003.

La Estancia desde hace cinco años brinda la opción de pernoctar en la misma para el desarrollo de los eventos. Estos pueden ser casamientos, cumpleaños, capacitaciones, convenciones entre otros pueden optar por la estadía en la Estancia.



Gráfico N°10: Evolución de la estadía del público familiar



La temporada alta está comprendida entre los días 1 de Enero y 31 de Marzo. En el gráfico N°9 se puede observar claramente que el segmento de familias ha alcanzado un estado de estancamiento en temporada alta. Esto se refleja en un crecimiento menor al dos por ciento (2%) año a año.

En los períodos de baja de los últimos tres años se ha logrado mantener constante la afluencia de familias, pero sin lograr alcanzar niveles significativos de ocupación

COMPETENCIA

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES



En el sector hotelero el ingresos de nuevos competidores, cualquiera sea la modalidad de alojamiento que ofrezca, tienen barreras de ingresos muy altas principalmente por los requisitos de capital y la diferenciación del servicio de alojamiento.

Cuadro N° 11: Barreras de ingreso y su respectivo potencial de impacto

Economía de escala	Yellow					
Diferenciación del producto		Red				
Requisitos de capital			Red			
Acceso a los canales de distribución				Yellow		
Desventajas en costos independientes					Orange	
Políticas gubernamentales						Orange

REFERENCIAS:

Red	Alto impacto para la organización
Orange	Impacto medio para la organización
Yellow	Bajo impacto para la organización

Se observa que las empresas hoteleras que se encuentran altamente organizadas y sistematizadas logran tener economía de escala con su servicio. Particularmente en el caso de estudio, actualmente no pueden explotar una economía de escala. Si bien pueden lograr reducir sus costos unitarios, no ofrecen un producto que se pueda inventariar.

Dado que el precio de los servicios que ofrece La Granadilla se establecen mediante alianzas estratégicas con los demás establecimientos, una estrategia

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



líder en precios no es aplicable; la estrategia debe basarse en la diferenciación del servicio. Por ello la importancia de este factor.

Para brindar el servicio de alojamiento se requiere de una infraestructura mínima que cuenta con habitaciones y baños, contemplando así también la existencia de un espacio para comedor y para la recepción de los huéspedes. Además requiere de una fuerte inversión para poner en marcha el negocio y la infraestructura en óptimas condiciones. Este factor es uno de los más importantes como barrera de ingreso. La Granadilla al contar con el lugar físico y las instalaciones necesarias para prestar el servicio, cuenta con una ventaja competitiva frente a nuevos competidores.

Al ser una empresa de servicios el factor de acceso a los canales tiene un bajo impacto en el sector, ya que la prestación del servicio se realiza en las propias instalaciones.

Las desventajas en costos independientes de las economías de escala tiene un impacto medio ya que en el sector aquellas organizaciones que consiguen franquicias logran una diferenciación respecto del resto de los competidores que ofrecen un servicio sustituto.

BARRERAS DE SALIDA

En la Estancia se puede observar que las barreras de salida, para poder ponderarlas se ha utilizado una escala de tres niveles de impacto para la organización en estudio. Las mismas tienen la siguiente significación:

Cuadro N° 12: Barreras de salida y su potencial impacto

Activos especializados					
Costos fijos de salidas					
Interrelaciones estratégicas					



Barreras emocionales					
Restricciones sociales y gubernamentales					

REFERENCIAS

	Alto impacto para la organización
	Impacto medio para la organización
	Bajo impacto para la organización

Se observa que para el caso de la estancia los activos especializados que posee son de fácil reventa y liquidación. De esta manera si la empresa quisiese salir del mercado no le ocasionaría demasiados inconvenientes liquidar sus activos.

Los costos fijos a los que se enfrentan las organizaciones que brindan alojamiento son muy altos, ya que en los períodos de valles hay que seguir manteniendo en condiciones la infraestructura del Hotel. En el caso de La Granadilla esto es muy importante ya que tiene que poder solventar los costos en la temporada baja. Asimismo, si la organización quisiera discontinuar con la actividad, los costos fijos que derivan la fuerza laboral, representa una barrera importante. Las medidas gubernamentales que intentan proteger a los trabajadores y dificultar a las empresas prescindir de ellos, han derivado en que, discontinuar la relación laboral, se haya convertido en algo sumamente costoso.

Si bien la Estancia mantiene una relación estratégica con otras estancias de la provincia de Córdoba, la misma no la retiene en el sector hotelero. La alianza estratégica abarca acuerdos de precio y promoción, pero de ninguna manera restringe la salida de uno de los participantes del mercado.

Los lazos emocionales que unen a la familia Inaudi y a los empleados al proyecto empresarial son elevados, ya que todos los miembros de la

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



organización se sienten fuertemente comprometidos. En especial los miembros de la familia quienes, por ser los creadores de la Granadilla, pueden sesgar sus decisiones a la hora de mantener o salir del negocio.

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El sector hotelero se ve fuertemente afectado por la gran diversidad de establecimientos que ofrecen servicio de hospedaje. En consecuencia, la diferenciación y la prestación de servicios complementarios al servicio base, se ha convertido en la clave para competir.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Con el objetivo de alcanzar una competencia más leal, La Granadilla ha formado una alianza estratégica con otras estancias de la Provincia de Córdoba. La alianza está compuesta por seis estancias, las cuales son:

- La estancia Dos Lunas
- La Estancia La Lejanía
- La Estancia La Paz
- La Estancia Camino Real
- La Estancia La Constancia
- La Estancia La Granadilla.

Esta alianza tiene como principal objetivo alcanzar promociones en conjunto y posicionarse. Con ello, se logra una significativa reducción en los costos de publicidad.

Por otra parte, las estancias a través de la alianza logran concentrar los esfuerzos en la promoción de las estancias y de la provincia. Son de diversos tipos las acciones que llevan a cabo; entre ella han creado una página web de

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



estancias cordobesas, poseen un representante que las promociona en la provincia de Buenos Aires, entre otras.

Las estancias cordobesas que conforman la alianza brindan prácticamente el mismo servicio. Si bien cada una cuenta con un toque de diferenciación, la esencia es la misma. Las propuestas que ofrecen al huésped se basa principalmente en: cabalgatas, comida criolla, el contacto con la naturaleza y el esparcimiento. Estas circunstancias obligan a las Estancias a prestar especial atención en la diferenciación de su producto.

En el siguiente cuadro se pueden observar las distancias a las que se encuentra cada una entre si, como así también a cuanto están de la capital de Córdoba.

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



Fuente: www.estanciasdecordoba.com

Las Estancias que conforman la alianza son:

■ La Estancia Dos Lunas: Se encuentra localizada al norte de la provincia y se caracteriza principalmente por la actividad de parapente.

● ASPECTOS POR LOS QUE SE DIFERENCIA DE LA GRANADILLA:

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



✘ Escaladas, tratamientos estéticos, golf, parapente, mountain bike.

📖 La estancia La Paz: Se encuentra localizada en Asconchinga. Principalmente se caracteriza por la estructura edilicia que posee y las actividades particulares que se pueden desarrollar en la misma.

● ASPECTOS POR LOS QUE SE DIFERENCIA DE LA GRANADILLA:

✘ Polo, golf, spa, paseo en carruaje, solarium, el tipo de comida (no sólo tipo criolla, sino también internacional).

📖 La Estancia La Constancia: Su ubicación es privilegiada ya que se encuentra ubicada sobre una topografía montañosa que va hasta el filo de la Sierra de los Comechingones. Éstas son unas de las formaciones geológicas más antiguas que tiene la Provincia de Córdoba.

● ASPECTOS POR LOS QUE SE DIFERENCIA DE LA GRANADILLA:

✘ Avistaje de flora y fauna, pileta de natación construida sobre uno de los arroyos que atraviesan por la estancia y ascenso al Cerro Champaquí.

📖 La Estancia Camino Real: Se encuentra localizada en la ciudad de Santa Catalina. Su principal atractivo se centra en la ubicación. Se encuentra construida sobre tierras que fueron

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



parte de las Estancias Jesuíticas de Santa Catalina declaradas Patrimonio de la Humanidad.

● ASPECTOS POR LOS QUE SE DIFERENCIA DE LA GRANADILLA:

✘ Paseos en sulky y carruajes antiguos, golf, polo y servicio de masajista.

■ La Estancia La Lejanía: se encuentra localizada al pie de las Sierras de los Comechingones.

● ASPECTOS POR LOS QUE SE DIFERENCIA DE LA GRANADILLA:

✘ Se encuentra cerca del Cerro Chapalquí, trekking, aventuras en 4x4 y cancha de tenis.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Esta fuerza en el caso de la Granadilla depende del tipo de cliente en análisis.

En primer lugar, el segmento familia no tiene la capacidad para generar presión sobre la Estancia en la determinación del precio final. Independientemente de que se puedan conseguir descuentos, la estancia cuenta con una demanda familiar suficientemente atomizada, ninguno de ellos individualmente puede ejercer un gran poder de negociación.

Por el contrario las personas o empresas que contratan la Estancia para llevar a cabo un evento empresarial o social, pueden lograr influir en el precio final. Para este tipo de “compradores” la Estancia se encuentra más vulnerable, ya que al estar comprando la exclusividad de la Estancia los clientes van a solicitar un precio acorde.

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Esta fuerza no representa un importante impacto en la Estancia ya que para el servicio que ofrece, los insumos pueden adquirirlos de diversos proveedores. Esto se debe a que los insumos necesarios para desarrollar el servicio no se caracterizan por ser complejos ni únicos.

La Granadilla brinda un servicio basado principalmente en el alojamiento y restauración. Por un lado, para el servicio de alojamiento sólo depende de las condiciones físicas en las que se encuentre la infraestructura. Por otro lado, para ofrecer el servicio de restauración, algunos de los insumos necesarios los produce ella misma. La Granadilla cultiva algunas hortalizas, especies y tiene frutales.

Los principales proveedores de la Estancia La Granadilla son: el mayorista Makro, Hiper Libertad y Panaderías de Alta Gracia (para comprar aquellos productos que no se hacen en La Granadilla).

Con respecto a la telefonía sólo dependen de CTI y Telecom, que si bien son sus actuales proveedoras, los costos por cambiar de empresa son muy bajos.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- **El perfil de los recursos humanos:** La Granadilla cuenta con un amplio plantel de empleados acorde a las necesidades que se desprenden de las diferentes actividades que desarrolla. Por ejemplo, cuenta con una especialista en psicomotricidad y recreación encargada del cuidado de niños.
- **Trato altamente personalizado:** la Granadilla, al tener una capacidad para sesenta huéspedes y contar con quince empleados, ofrece un servicio personalizado. La familiaridad con que se presta el servicio permite conocer los gustos y

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



preferencias de cada huésped. El alto grado de contacto con los clientes logra un clima agradable, familiar y muy particular.

- **Personal dedicado al cuidado de los niños:** La Granadilla cuenta con personal exclusivamente dedicado al cuidado de los niños. Al estar principalmente enfocada al segmento familia, reconoce la vital importancia del servicio de recreación infantil. De esta manera los padres pueden disfrutar del lugar y hacer “vida de pareja”.
- **Localizada en un entorno natural:** la Estancia está ubicada en el Valle de Paravachasca, provincia de Córdoba. Cuenta con excelentes paisajes naturales, caracterizados por ríos, arroyos, valles, etcétera.
- **Infraestructura adecuada para prestar el servicio:** la Estancia ha sido refaccionada acorde a las necesidades actuales, y mantiene las instalaciones en perfectas condiciones. La decoración y amoblamiento de las habitaciones y demás dependencias crean un excelente clima para el descanso y el esparcimiento.

OPORTUNIDADES

- **El tipo de cambio:** Como resultado de la salida de la convertibilidad y posterior devaluación de la moneda, Argentina cuenta con un tipo de cambio competitivo frente a otras economías. Esto trajo aparejado una gran afluencia de turistas extranjeros.
- **Futura pavimentación de las rutas de acceso a la Estancia:** El gobierno de la provincia de Córdoba ha prometido la pavimentación y la construcción de dos puentes para la ruta de acceso a la estancia. Esto, no sólo facilitará el acceso a la misma

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



sino que, además, permitirá una mejor conexión con otros centros turísticos. Además se realizará el reacondicionamiento de este camino, que desemboca en el Valle de Calamuchita y otras localidades turísticas, incrementará la cantidad de tráfico en la zona y permitirá una mayor difusión de la Estancia.

- **Mayor afluencia de turistas extranjeros:** Actualmente, los turistas extranjeros buscan conocer cada vez más otros países y sus respectivas culturas. Este fenómeno se observa principalmente, por el incremento de turistas extranjeros que llegan al país.

DEBILIDADES

- **No existe una planificación estratégica:** La Estancia no realiza ningún tipo de planificación, se observa que la asignación de semanas lo realizan de manera casera. No hay un método para ordenar las necesidades y proyectar a futuro, se realizan mas acciones reactivas que preactivas.
- **La ubicación de la Estancia.** Para poder acceder a la Granadilla se debe circular alrededor de quince kilómetros por un camino de ripio. Además, se deben cruzar dos ríos que, si bien en la época estival presentan bajo caudal; en verano el nivel de precipitaciones es alto lo que dificulta o imposibilita su cruce.
- **Carencia de una adecuada planificación de publicidad y promoción:** En relación con la promoción actual se observó que existen muchas acciones reactivas, no se busca captar una mayor parte de los segmentos a los que apunta. Actualmente solo reparte folletos en algunos lugares estratégicos (Agencia Córdoba turismo, casas de información turística, entre otras), posee su propia página web y en la promoción del boca a boca.



- ❑ **Falta de estructura organizacional formalizada.**
- ❑ **La mayoría de los procesos que se llevan a cabo en la Estancia se realizan con métodos informales, por lo que carecen de sistematización.**
- ❑ **Existe una carencia de misión, visión, valores y políticas.**

AMENAZAS

- ❑ **La estacionalidad del sector:** En este rubro, encontramos períodos de valle durante los meses de Marzo a Diciembre, exceptuando al mes de Julio. Ésta, es una característica propia del sector hotelero que afecta a todas los establecimientos que ofrecen alojamiento.
- ❑ **Incertidumbre económica, política y social en la Argentina:** Gran cantidad de familia no destinan fondos a vacaciones o esparcimiento, por temor a cambios en el panorama tanto económico como político que los obligue a contar con reservas para subsistir.
- ❑ **El incremento de la competencia en el sector:** actualmente la competencia es mucha en este sector, ya que no es necesario poseer una gran infraestructura para brindar el servicio de alojamiento.



MANAGEMENT Y OPERACIONES

En base al diagnóstico realizado, el cual refleja que la organización no posee explícitamente la definición del negocio, entendiéndose por ello la misión, visión, entre otros. Por dicha razón en esta etapa, se formaliza cada uno de los componentes que en su conjunto conforman lo que se conoce como definición de un negocio.

VISIÓN

Brindar el servicio de alojamiento altamente personalizado y alcanzar en el año 2012 el doble de la ocupación actual.

MISIÓN

Lograr que cada uno de los visitantes de la Granadilla vivencie las características del campo como la tranquilidad y la armonía y se convierta en una experiencia inolvidable.

OBJETIVOS

- Establecer y alinear los valores familiares con los de la organización para mejorar las habilidades de liderazgo, gestión y planificación.
- Consolidar el crecimiento de la organización por medio de la promoción del establecimiento y la optimización de la gestión.
- Satisfacer los deseos y necesidades de nuestros clientes creando un ambiente familiar.
- Potenciar la prestación del servicio en épocas de alta demanda y equilibrarlo en los períodos de valle.
- Lograr una posicionarse como una empresa prestadora de servicios para eventos empresariales y sociales dentro del

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



rubro. Para ello deberá realizar publicidad en los diferentes medios, contactar empresas organizadoras de eventos sociales y además realizar gestión de alianzas estratégicas que permitan incrementar la demanda de los mismos.

POLÍTICAS

- Excelencia en la prestación del servicio
- Privacidad de los huéspedes y de los visitantes
- Comodidad, tranquilidad y atención personalizada
- Mejoramiento continuo en la prestación del servicio

VALORES

- Compromiso, amabilidad y cordialidad
- Excelencia
- Respeto y calidez
- Predisposición
- Motivación y comunicación

ANÁLISIS DE PORTAFOLIO

Como se ha mencionado en el marco teórico existen dos modelos para éste tipo de análisis. Para el análisis de la Estancia La Granadilla se aplicó el enfoque del Boston Consulting Group, ya que es el más representativo por los tipos de negocios que maneja la empresa.

La matriz BCG

La Granadilla actualmente las unidades estratégicas de negocios (UEN), no se encuentran formalmente definidas. Si bien se relacionan estrechamente con el

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



servicio de hospedaje brindado por la estancia, las mismas no cuentan con sus propias estrategias ni su correspondiente asignación de recursos.

Como consecuencia, se proponen tres UENs para que cada una de las mismas se dedique particularmente a un mercado.

Así tendrán una unidad para familias y visitantes, otra para los servicios complementarios y una dedicada a los eventos sociales. Para ello, es necesario que cada uno de los responsables observe el crecimiento y la participación relativa que posee su producto respecto de los otros que brinda la Estancia.

Siguiendo el modelo de la matriz BCG las UENs tienen la siguiente clasificación:

- UEN FAMILIAS Y VISITANTES: se la puede clasificar como un producto “vaca de dinero”, como consecuencia de su baja tasa de crecimiento anual y su alto grado de participación dentro de los resultados de la empresa.

- UEN EVENTOS SOCIALES: se la clasifica como un producto “estrella”, esto se debe al alto crecimiento que presentan los mismos y al énfasis que se hace en su explotación.

- UEN SERVICIOS COMPLEMENTARIOS: es un producto clasificado como “interrogante”. Si bien no tiene una influencia significativa en los resultados de la Estancia, se considera una oportunidad de negocio debido a sus perspectivas de obtener rendimientos futuros.



PLAN DE OPERACIONES

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama

Dadas las características de la organización, el mercado al que apunta y el servicio que ofrece; es muy difícil determinar una estructura organizacional por funciones. Esto se debe principalmente a que los empleados trabajan para cada una de las UENs, según la semana que sea y el evento que se este desarrollando.

Por lo que se observó los empleados no responden a uno de los encargados de las UENs, ya que existe una repetición de tareas. Como consecuencia la mayoría de los empleados realizan la misma actividad para las tres UENs, por lo que responden a tres mandos diferentes.

Los empleados deberán responder las ordenes según la semana en que se este y el público que se este hospedando en la Estancia, de esta forma se logra un accionar correcto entre los empleados y sus respectivos jefes.

Por las características de la Estancia La Granadilla se deberá implementar una organización matricial, ya que posee una repetición de actividades para las diferentes UENs, en el siguiente cuadro se propone un diagrama tentativo.

**Cuadro N° 13: Organización del personal para cada una de las UENs
propuestas**

	SEGMENTOS
--	------------------

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



	FAMILAS	EVENTOS	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
PERSONAL NECESARIO	1	1	
	2	2	
	3	OPTATIVO	3
	5	5	
	4	OPTATIVO	4
			6

REFERENCIAS:

Nº DE REFERENCIA	PERSONAL NECESARIO
1	MOZOS
2	MUCAMAS
3	PEONES
4	BABY SITTER
5	COCINERA Y AYUDANTE DE COCINA
6	MAESTRANZA

Funciones

A partir de las habilidades, conocimientos y experiencia de cada uno de los directivos de La Granadilla; las funciones de los mismos se distribuirán de la siguiente manera:

- Constanza Inaudi: Estará a cargo de la dirección de la UEN Eventos Sociales. Además tendrá a su cargo de la contabilidad de la Estancia y del control de gestión de la organización en su conjunto.



- Agustín Inaudi: Desempeña la conducción de la UEN Servicios Complementarios.
- Cristian Inaudi: Responsable de la gestión de la UEN Familias y Visitantes.

Responsabilidades

- Responsable de eventos sociales: En su rol de directora de la UEN Eventos Sociales:
 - Mantener contacto y profundizar las alianzas con las diferentes entidades que participan en la organización de los eventos.
 - Coordinar y monitorear la prestación del servicio, la actuación del personal, la comodidad de los participantes, etcétera; durante el evento.
 - Mantener un registro de ingresos y gastos, específicos de cada evento.
- Responsable de eventos: En su función de administradora de La Granadilla:
 - Monitorear las actividades que se desarrollan en las diferentes UENs de la organización.
 - Realizar un seguimiento mensual de la consecución de los objetivos y aplicar medidas correctivas de ser necesario.
 - Analizar los registros de ingresos y gastos de cada UEN, evaluando su rentabilidad y crecimiento.
 - Controlar la prestación del servicio de restauración.
 - Controlar y evaluar al personal.



- Gestionar a los proveedores.
- Llevar adelante el Plan de Reservas y el Plan de Marketing y su posterior monitoreo.
- Responsable de la UEN servicios complementarios:
 - Supervisar al encargado de las caballerizas.
 - Supervisar al encargado de la huerta y las actividades al aire libre.
 - Llevar el control sobre las actividades outdoor.
 - Monitorear la correcta prestación del servicio y del personal a su cargo.
- Responsable de la UEN familias y visitantes:
 - Gestión de reservas.
 - Recepción de huéspedes y visitantes.
 - Supervisar al personal a su cargo (incluyendo la babysitter y personal encargado de lavandería).
 - Control de ingreso de menores.
 - Coordinar y monitorear la prestación del servicio, la actuación del personal, la comodidad de los huéspedes, etcétera; durante su estadía.

PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing define un plan a “medida” para cada uno de los segmentos a los que apunta la organización. La Estancia posee concretamente tres tipos de públicos diferentes, dos bien conformados y uno en crecimiento. Estos son: familias de clase media alta y alta argentinas o extranjeras,



empresas grandes y PyMES argentinas o extranjeras y público en general que quiere realizar cabalgatas. Por ello, se describen tres Planes orientados a los segmentos que la empresa debe dedicarse.

La ejecución del Plan de Marketing estará a cargo de la Gerencia General

PLAN N° 1 “CAPTURAR EL SEGMENTO FAMILIAS EN TIEMPO DE VALLE”

Si bien la demanda de este segmento se encuentra bastante consolidada, este plan apunta a incrementar la afluencia de familias en aquellos períodos de baja demanda y mantenerla en los períodos de alta.

■ OBJETIVO

- Incrementar la demanda en períodos de valle en cuatro por ciento (4 %) durante el 2007²⁴.

Para lograr estos objetivos, se necesitan planes de acción y de un responsable a cargo de lograr su ejecución y el control de los mismos. El responsable de la UEN Familias y Visitantes será quien deba gestionar los planes de acción (en conjunto con su equipo) y realizar un control. Además, se deberá proyectar un presupuesto de los respectivos planes de acción.

Se definen los siguientes PLANES DE ACCIÓN:

- **PROMOCIONAR LOS DÍAS DE CAMPO:** Para éste plan se deberá aprovechar la publicidad en el diario de la Voz del interior y de Infonegocios. Los días campo son especiales para aquellas personas que desean pasar un día en contacto con la naturaleza, realizar actividades de campo y sobre todo que no le sea muy costoso, ya que para este tipo de servicio no hay costo de pernoctación en el lugar.

²⁴ Ver Anexo N°3: Proyección de la demanda para familias



■ **CAPTAR EL TURISMO EXTRANJERO:** Actualmente la Estancia posee un contacto en la Provincia de Buenos Aires, que es el responsable de contactar turistas extranjeros principalmente en los hoteles de dicha provincia.

Esta acción se deberá complementar con diversas acciones, pero en un principio se deberá realizar publicaciones en las revistas de abordaje. El objetivo de esta acción es captar a los turistas de Latino América y europeos, por dicha razón las publicaciones deberán ser en las siguientes revistas:

- **Aerolíneas Argentina Magazine:** Cada edición de Aerolíneas Argentinas Magazine tiene un alto potencial de lectura, ya que la empresa transporta aproximadamente 600.000²⁵ pasajeros mensualmente. Además, se suma que los pasajeros suelen conservar la publicación como material de consulta por el valor de la información editorial y publicitaria.

El contacto es Sergio Ruiz sruiz@manzipublicidad.com y el teléfono de contacto es 011-47030080 interno 104. Las tarifas para pautar en la revista varían según la cantidad de ediciones que se contraten, el tamaño del aviso publicitario y la posición que ocupe dentro de la revista.

El costo de la publicación es de \$ 1.900 mensuales²⁶, según la cantidad de publicaciones se establecen descuentos especiales; por ejemplo en el caso de publicar 3 veces el descuento es del quince por ciento (15 %) más un cinco por ciento (5%).

²⁵ Dato provisto por la empresa de aerolíneas.

²⁶ Ver anexo N°7: Se detallan los destinos de la empresa y las tarifas para cada una de las secciones y respectivos tamaños.



- Lan: Para pautar en la revista IN, de Lan, se debe redactar el artículo (para el caso en estudio deberá describir a la Estancia, su historia, sus productos y servicios; dicho artículo lo pueden redactar los mismos dueños o utilizar la información que poseen en la página web). El mismo debe ser presentado en la sucursal de la Avenida Figueroa Alcorta N° 206 en la ciudad de Córdoba.

El artículo debe ser dirigido a Juan Pablo Manzi, encargado de la recepción y aprobación de artículos. Si el artículo es aprobado no tiene costo alguno para su publicación en la revista, esto es para la primera publicación. Luego se debe tratar personalmente las posteriores publicaciones. El teléfono de contacto es 0-810-9999-526

- Realizar publicidad tradicional, entendiéndose por la misma pautar en radio, televisión y diario. Para la Granadilla solamente se deberá realizar en diario:

- La Voz del Interior: La publicidad en este medio se pautará los días domingos en el lado izquierdo centro, en la sección de Economía.

✘ PERIODICIDAD: Durante ocho meses se publicará una vez por mes.

- REALIZAR PUBLICIDAD NO TRADICIONAL:

- Contratación de Banners: El principal objetivo de éste plan es que con un costo muy bajo se logre captar a las familias o parejas que arman sus vacaciones desde Internet, además captar a todos aquellos que ingresen a los lugares donde este el banner. Se tomó como referencia los precios del Diario Infonegocios ya que los banners



varían según la página que se elija²⁷ y la mayoría de páginas tienen aproximadamente los mismos precios.

El diseño del banner estará a cargo de uno de los empleados de la Estancia, quien es Licenciado en Diseño Gráfico.

■ PRESUPUESTO N° 1: PARA SEGMENTO FAMILIAS Y VISITANTES. El presupuesto que se detalla es mensual, la Voz del Interior será por ocho meses, el banner por doce meses y la publicación en Aerolíneas Argentinas por tres meses. En el caso de Aerolíneas Argentinas Magazine el gasto aproximadamente será asignado en un cincuenta por ciento para familias y en un cincuenta por ciento para eventos.

ACCIÓN	MONTO
La Voz del Interior	\$ 316,50
Banner	\$ 400,00
Aerolíneas Argentinas Magazine	\$ 760,00
Total	\$ 1.476,50

PLAN N° 2: “INCREMENTAR LA CONTRATACIÓN DE LOS EVENTOS EMPRESARIALES”

El objetivo de este plan es consolidar a la organización en el mercado de eventos sociales y de esta manera incrementar la utilización de las instalaciones en el período otoño-primavera.

La Granadilla cuenta con salones grandes, gran cantidad de habitaciones, una sala comedor amplia, sala de estar y diversas actividades tanto indoor como

²⁷ Ver Anexo N°6: Precios del Diario de Infonegocios.tv vigentes desde junio del 2006, con las diferentes alternativas que existen para los banners. Se optó tomar como referencia esta página ya que la misma es muy consultada y posee precios no muy elevados.

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



outdoor. Todas estas características hacen a la Estancia un lugar óptimo para realizar eventos empresariales donde se persigan objetivos tales como el trabajo en equipo, convivencia y la capacitación profesional. Dentro del segmento empresas, La Estancia apunta a aquellas que se dedican a realizar capacitación fuera de sus propias instalaciones.

OBJETIVOS

- Consolidar a la organización en el mercado de eventos sociales
- Incrementar la ejecución de eventos sociales y empresariales en un quince por ciento (15%) durante el año 2007²⁸.

Para lograr estos objetivos se definen los siguientes PLANES DE ACCIÓN:

■ PUBLICIDAD TRADICIONAL:

● *Medio gráfico*

✘ REVISTA PUNTO A PUNTO

✘ LA VOZ DEL INTERIOR

✘ REVISTA MERCADO

✘ MAGAZINE DE AEROLÍNEAS ARGENTINA:

Además de captar turistas extranjeros a través de éste medio, se puede llegar a empresarios de distintas partes de Latino América. Según las estadísticas del total de pasajeros que vuelan a

²⁸ Ver Anexo N° 4: Proyección de demanda para el segmento eventos



través de la compañía el treinta y siete por ciento (37 %) son ejecutivos²⁹.

● Medio televisivo

✘ Canal RURAL, en el programa “Estancias Argentinas”. El objetivo es pautar una propaganda donde la confección de la misma está a cargo de la producción del programa en base a fotos proporcionadas por la Estancia y con una frecuencia de dos pases por programa. La duración del mismo es de quince segundos y el precio es \$ 450 por progrma.

El contacto el Sr. Alejandro Toscazo y el teléfono de contacto es 02281-422064, para pautar en este programa se debe llamar con un mes de anticipación para reservar los minutos de aire.

📺 PUBLICIDAD NO TRADICIONAL

● INTERNET

✘ A través de banners y links que permitan contactar a la Granadilla. Los banners deberían publicarse en las siguientes páginas, para lograr captar al público de eventos sociales y empresariales:

➔ www.eventonovias.com.ar: Para pautar en este sitio se debe completar un formulario que aparece en la página web, en donde se especifican los datos generales de la empresa y a que rubro se dedica³⁰.

²⁹ Ver Anexo N° 7: Se describen los destinos a los que vuela actualmente la empresa, tarifas de publicación y un análisis estadístico del tipo de público que vuela con Aerolíneas Argentinas. La información fue provista por la empresa.

³⁰ Se ingresa al portal de WEBNOVIAS/Figurar en la guía/se despliega el formulario, se completa y esta listo para enviarlo.



Particularmente ésta página da la posibilidad de participar con regalos para los sorteos semanales y/o brindar descuentos a personas que cuentan con la tarjeta MUNDONOVIAS.COM. Ambas opciones son optativas, al igual que publicitar en alguna de las revistas que poseen los dueños de la página, una se llama Revistas Para Novias y la otra Revista Colección de quince años.

La publicación en la página Web no tiene costo, la empresa lo único que tiene que hacer es enviar el formulario

➔ www.webnovias.com.ar: Para pautar en este sitio se debe completar un formulario que aparece en la página web, en donde se especifican los datos generales de la empresa y a que rubro se dedica. Ésta página además ofrece la posibilidad de tener un Minisite dentro de la misma página.

➔ www.infonegociostv.com.ar: La página de Infonegocios propone diversos espacios para pautar en la página y en sus respectivos programas³¹.

■ PROMOVER LA ESTANCIA PARA EVENTOS SOCIALES:

Además de promover la Estancia través de banners, habrá que realizar convenios y alianzas con las empresas que se dedican a realizar eventos, tales como aquellas que preparan casamientos al aire libre, cumpleaños y fiestas en general. Las empresas deberían ser las siguientes por su trayectoria y cantidad de

³¹ Op Cit Pág. 77



eventos que realizan las siguientes³² (hay muchas mas en las páginas web previamente mencionadas):

- ZEN fx producciones. Teléfono 0351-156796733
- VG eventos 011-49833208
- María Ester Snaider 011-47857341

Además de contactar empresas para los eventos sociales, también se deben contactar empresas para desarrollar más eventos empresariales. Actualmente hay muchas empresas que buscan lugares distanciados de la ciudad para realizar capacitación, para fomentar el trabajo en equipo y principalmente todo lo referente a la motivación de los recursos humanos, por ejemplo las tarjetas de crédito y empresas que prestan servicios son potenciales clientes para este tipo de actividades.

Los convenios también se pueden realizar con empresas que posean afiliados, para así ofrecer descuentos a sus afiliados a cambio de publicidad. Para ello, se deberá realizar convenios y las posibilidades de intercambios podrían ser con empresas como:

- Automóvil Club Argentino
- OSDE
- OSMINT
- Tarjeta Naranja
- Tarjeta Kadicard
- Tarjeta Cordobesa

■ **PRESS TUOR:** Se deberá desarrollar un press tour para los periodistas de las revistas y diarios mas destacados del país. El objetivo de éste plan es intercambiar publicidad. La Estancia

³² Se realizó un relevamiento en la Ciudad de Córdoba y se entrevisto a los dueños de Casas de Trajes para fiestas y a los dueños de empresas que alquilan equipamiento para fiestas.



por su parte propone e invita a pasar un fin de semana en la Estancia y a cambio los periodistas pueden redactar una nota o realizar un comentario en sus respectivos medios.

PROGRAMA DE LOBBY

- **CONFERENCIAS:** La encargada de esta UEN debería participar de las siguientes conferencias con el objetivo de hacer nuevos contactos con empresarios y personas de negocios.
- **FERIAS:** El principal objetivo es asistir a las mismas con un stand. El mismo debería contar básicamente con: fotos, folletos de la Estancia, pan casero y mermeladas de la misma.

Por otra parte, la Estancia cuenta con mermeladas ya envasadas, las mismas pueden ser vendidas en este stand. El manejo del mismo deberá estar a cargo de un empleado y uno de los dueños. Cada stand debe tener como mínimo aproximadamente tres metros cuadrados, para cada una de las ferias que se participe.

✗ **FIT – Feria Internacional del Turismo de América Latina:** Se realiza en la provincia de Buenos Aires en el mes de Noviembre. El espacio para un stand básico tiene un costo de \$ 160 + IVA por metro cuadrado.

✗ **HOTELGA – Feria internacional de equipamiento y servicios para la Hotelería y Gastronomía:** Se lleva a cabo en la provincia de Buenos Aires a principios del mes de Septiembre. El costo para un stand básico es de \$ 350 + IVA por metro cuadrado



✘ FICO – Feria internacional de Córdoba: Se realiza en la provincia de Córdoba a fines del mes de Septiembre principios del mes de Octubre. El stand básico tiene un costo de \$220 + IVA por metro cuadrado.

● ENTREVISTAS CON CONSULTORAS Y EMPRESAS

✘ Recursos Humanos: la encargada de la UEN eventos sociales promocionará a la Estancia con el objetivo que las empresas lleven a cabo eventos (capacitaciones, cursos, entrenamientos, etcétera) en la misma.

✘ Relaciones Públicas: Con éstas consultoras especializadas en “los contactos”, se deberían pautar acuerdos de intercambio. La Estancia brindar su espacio para reuniones, lanzamientos, entre otras; y las consultoras promocionar el espacio de la Estancia.

📄 PRESUPUESTO N° 2: PARA SEGMENTO EVENTOS

- Se debe aprovechar la publicidad del banner, tanto para el segmento familias como para el de eventos. Por lo que éste sería repartido el costo entre las dos UENs. Por lo que a esta UEN se le asigna un costo de \$400.-
- Para los medios gráficos se calculó un gasto de \$ 870, durante los 4 primeros meses y luego gastos por \$ 523.-
- Publicidad en Aerolíneas Argentinas Magazine \$1.140 mensuales.
- Publicar en el canal rural una vez por mes durante tres meses \$450



- Stand en la FIT - Feria Internacional del Turismo de América Latina, tiene un costo de \$ 160 + IVA por metro cuadrado y costo total sería de \$ 580,80.
- Stand en la FICO - Feria internacional de Córdoba tiene un costo de \$220 + IVA por metro cuadrado y el costo total será de \$ 798,20.
- Stand en HOTELGA - Feria internacional de equipamiento y servicios para la Hotelería y Gastronomía tiene un costo de \$ 350 + IVA por metro cuadrado y su costo total asciende a \$ 1.270,50.

PLAN DE N°3: “FOMENTAR EL CONSUMO DE LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS”

La publicidad que se utilizará para las UENs FAMILIAS Y VISITANTES y EVENTOS SOCIALES que posee actualmente la Estancia, será aprovechada para promocionar los servicios complementarios que ofrece actualmente la Estancia La Granadilla.

Por servicios complementarios entendemos:

- Cabalgatas
- Caminatas guiadas
- Excursiones desde la Estancia a los diferentes atractivos que se encuentran cercanos a la misma.
- PRESUPUESTO PARA SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

No se contempla un egreso directo de dinero para esta nueva UEN propuesta, ya que durante el primer año se



aprovechará la inversión en publicidad que se realizará para las UENs eventos y familias.

FINANZAS

INGRESOS DE LA GRANADILLA

Los ingresos de la Granadilla actualmente están compuestos básicamente por lo que generan las familias y eventos. Estos dependen de varios factores, principalmente según del tipo de cliente del que se trate:

- **En el caso de familias:** elección de las habitaciones, edad de los huéspedes, cantidad de noches que pernoctan en la Estancia, etcétera
- **En el caso de los eventos sociales:** cantidad de personas que asistan al mismo, duración del evento, servicios complementarios que soliciten, menú, etcétera
- **En el caso de las cabalgatas:** según el tipo de circuito que se desee realizar y la cantidad de personas.
- **Los días de campo:** La estancia ofrece dos alternativas para brindar éste servicio, una de las cuales cuenta con merienda y la otra no.

Por ello, para calcular el ingreso de cada unidad estratégica de negocios se utilizan ingresos promedio que reflejen una estimación intermedia entre los ingresos máximos y mínimos que puede aportar cada tipo de cliente.

Para el cálculo de los ingresos futuros se utilizó como base los precios que están vigentes desde Enero 2006. Los mismos en el año 2007 seguramente sufrirán un reajuste, por las posibles variaciones de la economía Argentina como ser posibles aumentos de sueldos de la gente de campo, inflación, aumento en los alimentos, entre otros aspectos.

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



Asimismo, la determinación de los ingresos futuros se basa en la aplicación del ingreso promedio por persona o por evento aplicado a la cantidad de demanda proyectada. Para proyectar la demanda, se utilizó el método de los mínimos cuadrados que permite determinar la demanda futuro en base a los datos de demanda históricos.

Familias

El ingreso promedio por día que dejan las familias incluye una prestación de servicios de nivel medio, suponiendo la ocupación total del establecimiento. El ingreso promedio por día es el siguiente:

Ingreso Promedio por día de la UEN Familias	\$ 7.896.-
--	------------

Eventos Sociales

Los eventos sociales se realizan únicamente en temporada baja ya que, por política de la Dirección de la organización, la temporada alta se reserva exclusivamente a las familias. Para obtener una visión de la factibilidad de utilizar las instalaciones para este tipo de servicio se debe tener en cuenta la cantidad mínima de eventos que justifican su realización. Para ello, se emplea el cálculo del punto de equilibrio que permite determinar la cantidad mínima de eventos que deben realizarse para cubrir los costos que producen y así poder evaluar su conveniencia. Para su cálculo se utilizan los costos fijos totales, precio unitario y costos variable unitario.

En el caso de la Estancia la Granadilla la Gerencia General maneja los siguientes montos:

- Costos fijos totales son \$ 70.800 anuales aproximadamente.
- El precio promedio de los eventos es \$5.000.-



Y el costo variable es \$ 2.100 para un evento que cuesta por día \$5.000.-

$$\text{PTO EQ} = \frac{\text{CF}}{\text{Precio unitario} - \text{CV unitario}}$$

$$\text{PTO EQ} = \frac{70.800}{5.000 - 2100}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO = 24,41 días

Por otro lado, el ingreso promedio por día que deja a la Estancia un evento es el siguiente:

Ingreso Promedio por día de la UEN Eventos	\$ 5.000.-
--	------------

COSTOS DE LA ESTANCIA

Los costos de la Estancia son los siguientes:

COSTOS FIJOS

- **Seguros:** Se agrupan los seguros de los automóviles, el seguro de la casa donde funciona la sede administrativa y todo el predio en San Clemente.



- **Gastos administrativos:** Dentro de éste se agrupan librería, imprenta, gastos de representación, entre otros.
- **Impuestos de campo:** Son los que se pagan por la estancia y las caballerizas.
- **Sueldos de campo:** Solo los sueldos del encargado de la caballeriza, de la huerta y los ayudantes de los mismos.

■ COSTOS VARIABLES

- **Personal temporario:** Se incluyen a todos los que se dedican a la limpieza de las habitaciones, atención en el restaurante, en la cocina.
- **Telecomunicaciones:** Todos los gastos que hacen referencia a los gastos en llamadas telefónicas tanto por la empresa CTI como por Telecom.
- **Comestibles:** todos aquellos insumos que son necesarios para brindar el servicio de restauración a los huéspedes.
- **Aportes:** El pago que se realiza al estado para los beneficios de la seguridad social de los empleados.
- **Combustibles:** En éste ítem se agrupan los tres elementos que la Granadilla utiliza para generar energía eléctrica y calefaccionar los habientes. Estos son: carbón, gasoil y leña.
- **Movilidad:** Se contemplan todas las erogaciones que se producen cuando se busca a los pasajeros en el aeropuerto de la ciudad de Córdoba y el traslado de los dueños desde la Estancia a la sede administrativa y viceversa.



- **Viáticos:** Dentro de éste se contemplan los gastos que deban realizar dueños cuando deben realizar trabajos específicos para la Estancia y luego se reintegran.
- **Insumos de campo:** Todos aquellos necesarios para el mantenimiento de la huerta, la caballeriza y el mantenimiento en general de las hectáreas de la Estancia.
- **Publicidad:** Si bien la Estancia realiza poca publicidad, la que realiza se la toma como un costo variable.
- **Mantenimiento:** Gastos que se deban realizar sobre la infraestructura de la Estancia o para realizar remodelaciones.

Teniendo en cuenta la identificación de los diferentes componentes de los costos, tanto fijo como variable, se obtiene que los costos variables por día en porcentaje de cada UENs. La Gerencia de la Estancia tiene determinado los costos por porcentaje, lo que quiere decir que ellos estiman que de los ingresos promedio les queda un 20% de ganancia. Del 80% restante se aplican los siguientes porcentajes para el cálculo de los costos variables³³:

UEN	Costo variable por día
Familias	70 %
Eventos Sociales	60 %
Servicios Complementarios	70 %

³³ Datos brindados por los dueños de la Estancia La Granadilla



Días de Campo	70 %
---------------	------

Por otra parte, el costo fijo es el porcentaje que queda luego de aplicar los costos variables al ochenta por ciento (80%), por lo que aproximadamente son entre un treinta (30%) y veinte por ciento (20%). Como consecuencia la Estancia posee aproximadamente un costo fijo mensual de:

Costo Fijo por Día	\$ 5.900.-
--------------------	------------

FLUJO DE EFECTIVO

A partir de los valores de ingresos y egresos estimados se desarrolla el flujo de efectivo proyectado para el año 2007.

Para la confección del flujo futuro de efectivo se utilizaron los siguientes datos:

- Para los ingresos de familias y visitantes se tomaron en cuenta:
 - Temporada alta.
 - Un fin de semana por cada mes de temporada baja.
 - Los posibles días de campo
- Para eventos:
 - Ocho días a diez de ocupación según el mes. Para este segmento solo se contempla días/noche, ya que la proyección de demanda se ha calculado contemplando la pernoctación únicamente³⁴.

³⁴ Se utilizó el día con su respectiva noche, ya que la organización solo ha brindado información del ingreso promedio por día/noche.



- Para los costos de todas las UENs se aplicaron los distintos porcentajes predeterminados por la Gerencia General de la Estancia.
- En el caso de los costos fijos, se utilizaron los costos mensuales provistos por la Estancia.

Con las proyecciones de demanda que se han realizado, se proyectará unos flujos de fondos futuros para un escenario normal, pesimista y optimista. El resultado de estos flujos futuros se deberá por las implementaciones de los planes y propuestas planteadas.

Las estimaciones para cada uno de los escenarios se las ha determinado de la siguiente manera:

- Se considera escenario normal aquel donde se cumplan todas las proyecciones que se estimaron en la proyección de demanda³⁵.
- Para el escenario pesimista se contempló que el crecimiento que la UEN familia solo será del dos por ciento (2%) y en el caso de eventos será de un siete por ciento (7%)³⁶.
- Para el escenario optimista, para el caso de familias será de un ocho por ciento (8%) y para eventos del treinta por ciento (30%)³⁷.

³⁵ Ver cuadro de Flujos de efectivos futuro en el Anexo N°8 para un escenario normal.

³⁶ Ver cuadro de Flujos de efectivos futuro en el Anexo N° 9 para un escenario pesimista.

³⁷ Ver cuadro de Flujos de efectivos futuro en el Anexo N° 10 para un escenario optimista.



CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Actualmente el turismo tiene una alta incidencia en el PBI de la Argentina. Debido a este crecimiento cada día existe mayor cantidad de ofertas del sector hotelero y turístico. Dado este crecimiento y su potencialidad deberá utilizar todos sus recursos para alcanzar un correcto posicionamiento y como consecuencia del mismo lograr una ventaja competitiva que sea sustentable en el tiempo.

En el presente Trabajo Final se ha desarrollado un Plan de Negocios, con el objetivo de formalizar aspectos administrativos, organizacionales y confeccionar una planificación para lograr maximizar su facturación.

A partir del análisis del diagnóstico organizacional, se observa que existen aspectos organizacionales sin formalizar ni sistematizados; tales como la estructura organizacional, las tareas a desempeñar en cada puesto de trabajo, y no existe congruencia en las políticas de crecimiento.

Particularmente, si la estructura organizacional no está formalizada sino más bien implícita como en el caso de la Estancia; a la hora de interactuar en la actividad cotidiana de la empresa se generan ciertos conflictos. Se observó que no están definidas las unidades de mando, ni las responsabilidades y tareas de cada uno de los puestos de trabajo.

Con respecto a los públicos con los que trabaja actualmente La Estancia, se observa que deben implementar políticas de promoción en temporada baja para las familias; con el objetivo de maximizar la ocupación y fortalecer los lazos con el segmento. En cuanto a la temporada alta, dado que el segmento se encuentra maduro y la Estancia trabaja a plena capacidad, el objetivo estará más orientado a mantener la afluencia de familias que a promocionarla.

Actualmente, los eventos empresariales están en pleno auge. Es el momento exacto para promocionar a la Estancia ya que, una correcta y oportuna difusión, permitirá posicionar a la organización como una verdadera alternativa a la hora de realizar un evento. El principal pilar en que debe

LA GRANADILLA

“Un lugar al que uno siempre quiere volver”



basarse este objetivo es en una eficiente promoción de la Estancia en el ambiente empresarial.

Dado que en los últimos años la Estancia no ha realizado esfuerzos de promoción, argumentando que no deseaban que la Estancia se conociera en forma masiva; en la propuesta del presente trabajo se determina un plan de promoción. Este plan se ajusta a las características particulares de cada uno de los clientes objetivo y no a un público en general, de manera de no interferir en las políticas de la organización.

Con el objetivo de alcanzar un conocimiento continuo de la demanda de los servicios que ofrece la Estancia, se considera necesaria una promoción periódica y constante por el lapso de un año, en medio especializados. De esta manera se logrará captar a los públicos que le interesan a la empresa y no al mercado en general. Asimismo, se deberá impulsar la creación de alianzas con empresas que realicen eventos, lo cuál permitirá tener un alto impacto en el mercado con una mínima inversión.

La que suscribe el presente Trabajo Final de Graduación, le sugiere a la Estancia además de implementar los planes de acción, los planes para maximizar los días de ocupación; que se lleven acabo las siguientes acciones:

- Modificación de la página WEB
- Utilizar el tarjetero del diario Infonegocios.tv, para contactar a empresarios de diversos rubros. En el mismo encontrarán datos de la empresa y su respectivo contacto.
- En el futuro evaluar la posibilidad de realizar tratamientos anti stress y realizar equino terapia.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alcaraz Rodríguez, Rafael; *El emprendedor de éxito: Guía de Planes de Negocios*. ED. McGraw Hill, México [2000]
- Anuario estadístico, Córdoba en cifras 2002.
- Anuario estadístico, Córdoba en cifras 2003.
- Anuario estadístico, Córdoba en cifras 2004.
- Dezerega Cáceres, Victor. *Plan de Negocios (Business Plan): un imperativo gerencial*. Artículo publicado en www.gestiopolis.com
- Diario Clarín. *El crecimiento del turismo y las inversiones hoteleras*. Sección Viajes. Fecha de publicación 27/11/2005
- Kotler Philip; *Dirección del Marketing*, Edición del Milenio; México,[2001]
- Ley N° 6438
- Porter, Michael; *Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis Industrial y de la Competitividad*. Ed. Compañía Editorial S.A., México [1982]
- Saporosi, Gerardo; *Clínica Empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios*. Ed. Macchi, Argentina [1999]
- Wilwensky Alberto; *Política de Negocios en Mercados Competitivos*; Ed. Tesis-Norma [1993]



-
- **Hersey P., Jonson D. y Blanchard K.;** Administración Comportamiento Organizacional. Séptima edición. Editorial Prentice May, México [1998]
 - **Ross, Westerfield y Jordan;** *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Ed. Mc Graw Hill, Quinta edición, México [2001]
 - **Damonar Gurati,** Econometria. Editorial Mc Graw Hill, México [1998]
 - **Fleitman Jack,** *Negocios exitosos*, Ed. Mc Graw Hill Interamericana, México[2000]
 - **Kotler Philip.** *Dirección de marketing*. Edición del Milenio, Prentice Hall, México [2001]



PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

-  www.gestionpolis.com
-  www.estanciasargentinas.com.ar
-  www.estanciasdecordoba.com.ar
-  www.clarin.com
-  www.lagranadilla.com
-  www.sba.gov
-  www.pyme.com.mx
-  www.infonegocios.tv.com.ar
-  www.eventosnovias.com
-  www.webnovias.com.ar
-  www.dinero.com.ve/plandenegocios