



UNIVERSIDAD SIGLO 21
ESCUELA DE NEGOCIOS “JOSE GIAI”

Maestría en Administración de Empresas
Tesis de Posgrado

Plan de negocio para el establecimiento de un hospedaje turístico
en San Carlos de Bariloche en el periodo 2020-2021

Autor: Ing. Nicolás E. Cruz Del Puerto

Director de Tesis: Mg. Fernando J. Fontana

Córdoba, Enero 2022

Resumen

El objetivo del presente trabajo es determinar la viabilidad de un establecimiento turístico en la localidad argentina de San Carlos de Bariloche durante el periodo 2020-2021 para su posterior puesta en marcha, por esta razón se desarrollará el plan de negocio correspondiente.

El proyecto se basa en la creación de un hospedaje turístico categorizado como Hostel el cual ofrecerá el servicio de alojamiento para sus huéspedes.

La oportunidad de negocio se plantea al tratarse de una localidad con tradición turística que se encuentra favorecida por tratarse de un turismo de naturaleza en el contexto de COVID-19 y la necesidad de los viajeros de contar con opciones de alojamiento seguros.

El trabajo consta de cuatro partes bien diferenciadas. En primer lugar, se presentará el resumen ejecutivo del proyecto. En las páginas siguientes se podrá encontrar la descripción del negocio detallando el área de negocio en la cual participará la empresa, seguido del análisis del entorno de negocio, los antecedentes del sector y el mercado y un análisis estratégico. A continuación se adjuntará información para la puesta en marcha del emprendimiento como lo son el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan de recursos humanos y el plan financiero. Y por último se expondrán las conclusiones principales a las que se han arribado.

Para el presente trabajo se considerará un monto de inversión total de \$13.600.000 y un horizonte de 10 años.

Palabras clave: Plan de negocios - Turismo COVID - Hospedaje – Hostel - Bariloche

Abstract

The aim of the present work is describe the business plan to take place in the Argentinian´s location San Carlos de Bariloche in the period 2020-2021 for the later start up.

The Project is based on creation of lodgment named Hostel in addition it will offer additional services for the guests.

The document has three clearly distinguishable parts: At first, the executive summary. In the following pages, will do the business description in special the business areas with participation of the company. Also will do the analysis of the business environment, the sector background, the competitive analysis, the analysis of the market and the analysis of the strategies. It will be followed by the information for the start-up: marketing plan, operations plan, human resources plan and financial plan. Finally, the main conclusions will be exposed.

Keywords: Business Plan - Tourism - Lodgment – Hostel - Bariloche

Agradecimientos

A mi familia y amigos por su cariño y apoyo incondicional para plantearme nuevos desafíos.

A mis compañeros de maestría que me permitieron crear nuevas perspectivas y nutrirme en los debates.

A mi director Fernando y mi amigo Juan Pablo, quienes con paciencia y comprensión me alentaron y guiaron en este proceso.

A los representantes de la Cámara de Turismo de Bariloche, Punto Pyme, Secretaría de Turismo de Bariloche y su Departamento Técnico y Estadístico por la buena predisposición y colaboración. Y a los emprendedores de la ciudad, en especial a Pablo, Martín, Fabi y Mishu, quienes aportaron su tiempo, ideas e información sobre su experiencia en el sector, sin dudas, sus sueños pueden más que una pandemia.

Índice de contenidos

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
Formulación del problema	
Objetivo general	
Objetivos específicos	
Justificación	
II. MARCO TEORICO	25
El plan de negocio en el camino emprendedor	
Concepción ampliada de un plan de negocio	
El plan de negocio y el ciclo de vida de la empresa	
Desarrollo de un plan de negocio	
1. Resumen ejecutivo	
2. Descripción del negocio	
3. Análisis del entorno de negocio	
4. Antecedentes del sector	
5. Análisis de mercado	
6. Análisis estratégico	
7. Plan de marketing	
8. Plan de operaciones	
9. Plan de recursos humanos	
10. Plan financiero	
III. METODOLOGÍA	50
IV. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	60
1. Resumen ejecutivo	
2. Descripción del negocio	
3. Análisis del entorno del negocio	
4. Antecedentes del sector	
5. Análisis de mercado	
6. Análisis estratégico	
7. Plan de marketing	
8. Plan de operaciones	

9. Plan de recursos humanos	
10. Plan financiero	
11. Revisión de experto	
V. CONCLUSIONES	174
VI. REFERENCIAS	177
VII. ANEXOS	181
Anexo I: Entrevistas	
Anexo II: Encuesta de intención de viaje	
Anexo III: Encuesta de teletrabajo	
Anexo IV: Encuesta sobre espacio de coworking	
Anexo V: Certificación CoCaPRHi	
Anexo VI: Cuenta de resultados - Estimaciones	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue iniciado en Noviembre 2019, atravesando los periodos 2020 y 2021, periodos durante los cuales el sector turístico se vio afectado por las inclemencias de la pandemia, es por ello que ha sufrido diferentes modificaciones para su desarrollo. En el primer mes de 2022 la región Patagonia se posiciona como el más elegido en el país.

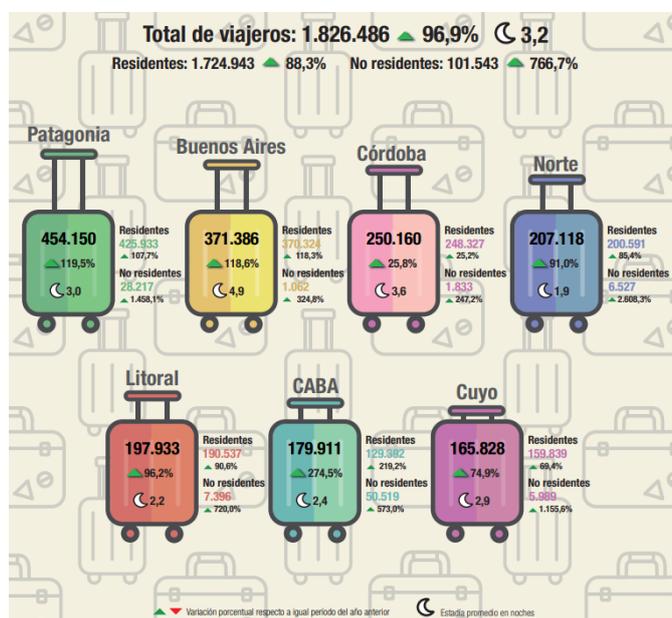


Figura 1- Total de viajeros. Extraído de Informes Técnicos de ocupación Hotelera del INDEC (Enero 2022)

El turismo es una de las actividades económicas características de la ciudad de San Carlos de Bariloche en la Patagonia Argentina, la cual gozaba de un contexto favorable y en expansión durante 2019 y principios de 2020.

Debido a la crisis originada por la pandemia COVID-19 en 2020 que afectó la economía mundial, una de las actividades más perjudicadas fue el sector turístico que deberá adaptarse a una “nueva normalidad” debido a las restricciones sanitarias y a las nuevas necesidades de los usuarios surgidas en este contexto.

En el presente trabajo se propone la elaboración de un plan de negocio turístico a implementarse en esta ciudad. Para ello se identificarán los elementos

claves de un plan de negocio el cual permitirá determinar la conveniencia de su puesta en marcha. En el primer capítulo se planteará la problemática, se identificará la importancia de realizar un análisis previo a la implementación de un negocio y se determinarán los objetivos del trabajo. Luego, en el segundo capítulo, se desarrollará el marco teórico que justifica el uso de un plan de negocio como instrumento de análisis y describe su estructura. A continuación, en el tercer capítulo, se detallará la metodología de investigación propuesta. Seguidamente, en el cuarto capítulo, se desarrollará la propuesta de implementación del plan de negocio requerido. Por último, en el quinto capítulo, se expondrán las conclusiones a las que se han abordado luego de la realización del plan de negocio.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación del problema

El presente trabajo fue iniciado en Noviembre 2019, atravesando los años 2020 y 2021, durante los cuales el sector turístico mundial se vio afectado por las inclemencias de la pandemia, es por ello que ha sufrido diferentes modificaciones para su desarrollo. Para dar a conocer el problema y la propuesta sugerida para el presente plan de negocio, basada en el contexto de pandemia y post pandemia, se requiere de un análisis cronológico.

San Carlos de Bariloche se ha caracterizado a lo largo de los años por su intensa actividad turística, donde con el pasar de los años se ha establecido un sector turístico dinámico y competitivo. Este sector gozaba de buen porvenir durante el año 2019 y tenía amplias expectativas motivadas por el aumento del turismo interno y el aumento de la conectividad aérea internacional para el año siguiente¹².

Para Enero de 2020 se observa que la región Patagonia solo es superada en número de viajeros por Buenos Aires, recibiendo 1.236.974 Turistas.

¹ <https://www.barilocheopina.com/noticias/2019/10/18/44357-bariloche-se-prepara-para-un-verano-increible>

² <https://www.adnrionegro.com.ar/2020/02/donate-destaco-las-nuevas-rutas-aereas-para-bariloche/>

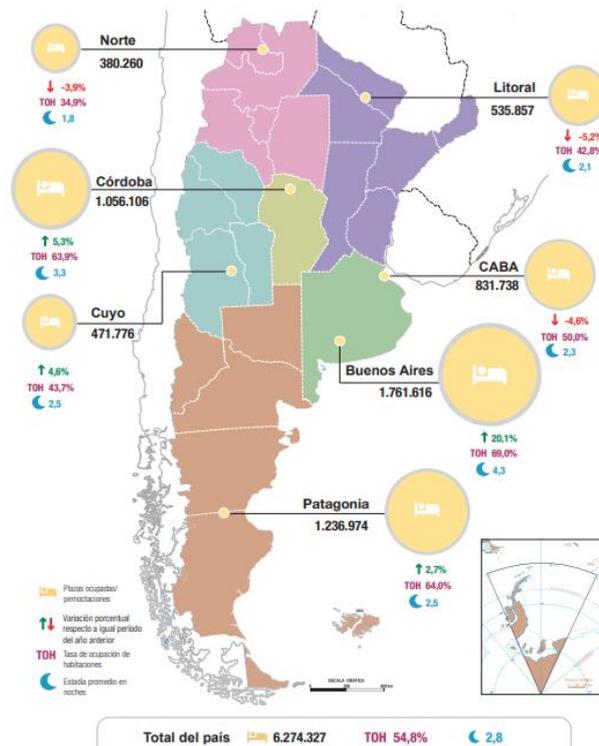


Figura 2- Total de viajeros. Extraído de Informes Técnicos de ocupación Hotelera del INDEC (Enero 2020)

Para Febrero 2020, el sector “Hotelería y Restaurantes” en San Carlos de Bariloche ocupa el 20.7% de la actividad³, superado por el “Comercio por mayor y menor” que ocupa un 47.2%. El sector turístico presenta una facturación de 500 millones de pesos. El presupuesto destinado por el Municipio de San Carlos de Bariloche para la Secretaria de Turismo y Producción es de \$270.579.291 según el presupuesto del año 2020⁴.

En este contexto inicial el presente trabajo se orientaba para cubrir la demanda de los que son considerados la tendencia de nuevos mochileros del siglo XXI (nacionales e internacionales), los cuales tiene preferencias por los hostels⁵ hacen uno de la tecnología y prefieren alojamientos compartidos. En particular, según las estadísticas del municipio de Bariloche en el análisis de tasa de ocupación, los hostels

³ <https://www.rionegro.com.ar/comercio-el-rubro-que-mueve-la-economia-de-bariloche-1266650/>

⁴ Ordenanza 3095-CM-2019 (<http://digestobariloche.gov.ar/>)

⁵ https://www.clarin.com/viajes/donan-ropa-ecologicos-cambian-carpa-hostel-nuevos-mochileros-apps_0_KMpdu0Jr.html

suelen recibir en su mayoría turistas internacionales, solo superados por los Hoteles y Hosterías 3* o superior, los cuales evidentemente cubren un segmento con mayor costo de alojamiento. Es por ello que se planteaba la posibilidad de la apertura de un hostel en Bariloche. Como se ve en la figura, este tipo de alojamiento presenta un crecimiento en la elección de los turistas Argentinos desde 2009, alcanzando para el 2020 un 74.3%.

Estrato de alojamiento turístico	Turistas Argentinos %
Hotel y hostería 5*, Apart Hotel 4* y 5 *	51.2%
Hotel Estudiantil	93.3%
Hotel Sindical	95.1%
Apart Hotel 1*,2*, 3*. DATs (Departamento de Alquiler Turístico) CATs (Casas de Alquiler Turístico)	91.4%
Hospedajes y Albergues	63%
Hotel 3* y 4*, Hostería 3*	54.3%
Hotel 1* y 2*, Hostería 1* y 2*	85.6%

Figura 3- Ocupación promedio de Turistas Argentinos por estrato. Extraído de Estadísticas Turísticas de Bariloche

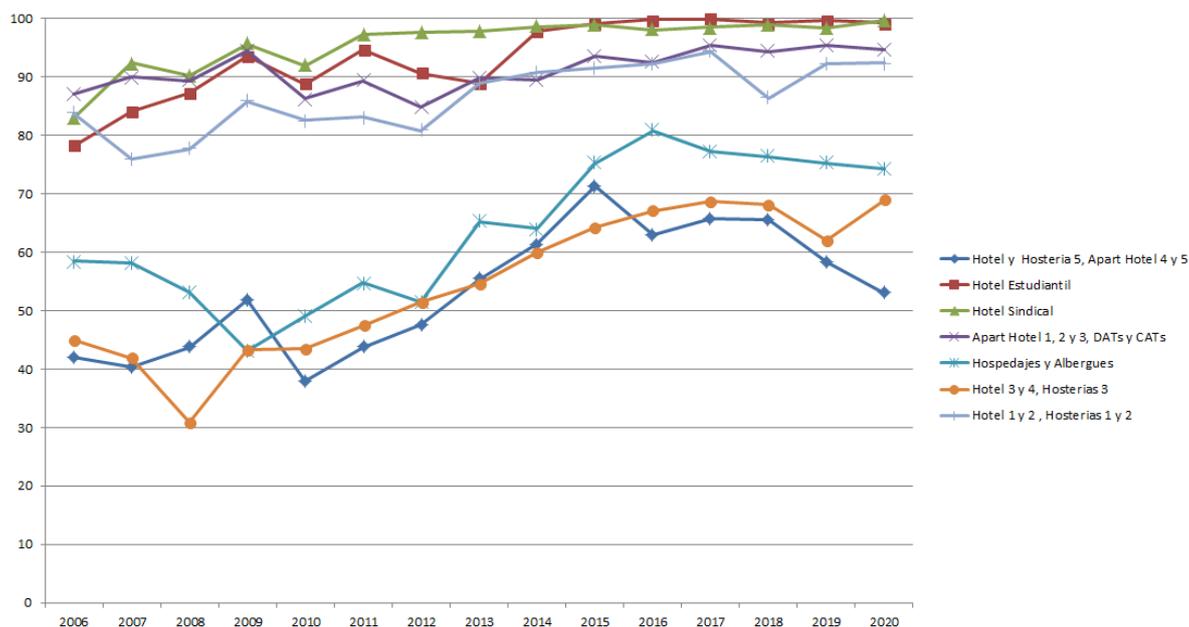


Figura 4- Ocupación anual porcentual de Turistas Argentinos por estrato (2006-2020). Extraído de Estadísticas Turísticas de Bariloche

Para Abril del año 2020, debido a la pandemia desatada por el COVID-19 a nivel global se genera una situación de crisis e incertidumbre en el sector⁶. Su actividad turística se ve afectada por las restricciones de circulación que se ve reflejada en la disminución de cantidad de viajeros y la caída de las tasas de ocupación en los meses sucesivos.

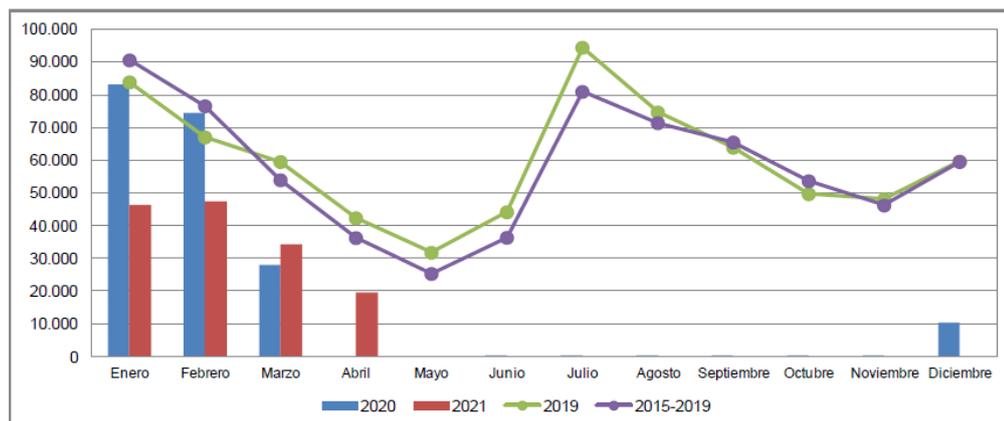


Figura 5- Cantidad de viajeros-turistas en Bariloche, por mes (2015-2021). Extraído de: Impactos del primer año de la pandemia de COVID-19 en la actividad turística de Bariloche

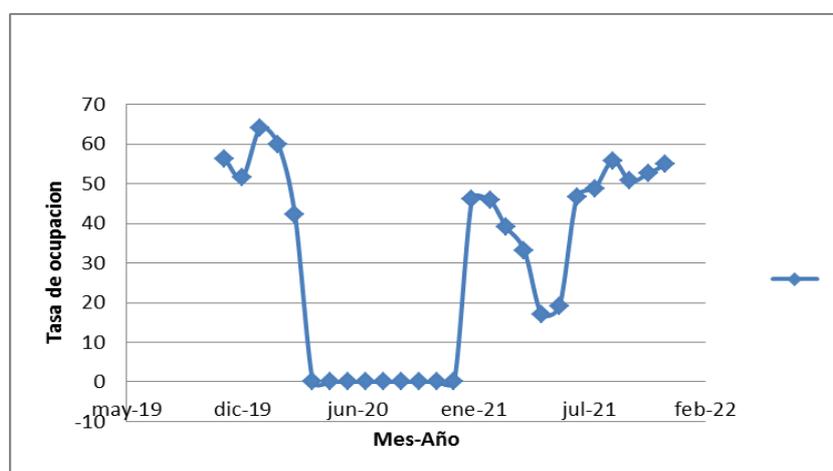


Figura 6- Tasa de ocupación (Patagonia). Extraído de Informes Técnicos de ocupación Hotelera del INDEC (Noviembre 2019-Diciembre 2021)

Esto obliga a muchos establecimientos hoteleros a cerrar, disminuyendo el número de plazas disponibles en la ciudad⁷⁸.

⁶ <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>

⁷ <https://www.minutoneuquen.com/regionales/rio-negro/2020/5/21/por-la-crisis-cierran-hostels-en-bariloche-220050.html>

⁸ <https://www.bariloche2000.com/noticias/leer/dificil-situacion-de-hostels-ya-cerraron-cuatro-en-bariloche/127031>

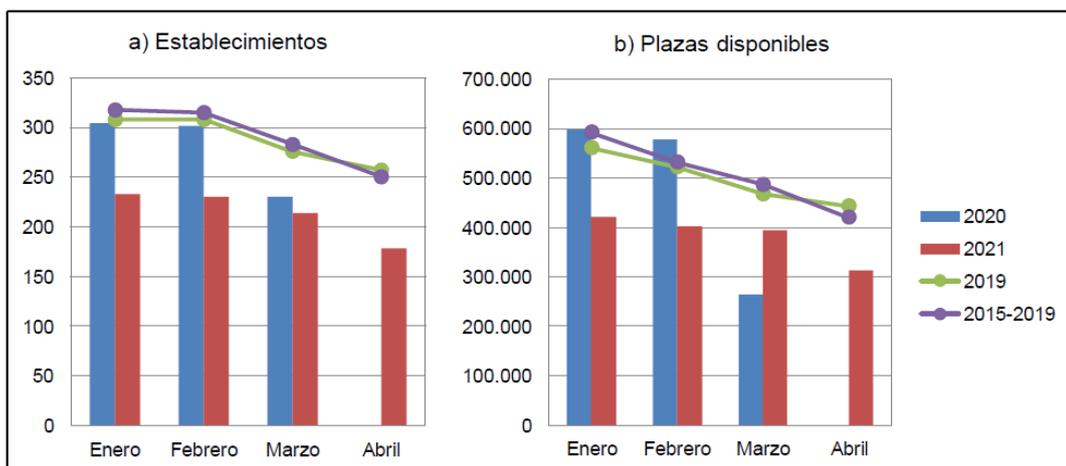


Figura 7- Cantidad de establecimientos y plazas disponibles en Bariloche, entre enero y abril (2015-2021). Extraído de: Impactos del primer año de la pandemia de COVID-19 en la actividad turística de Bariloche

La posición de dirigentes de organizaciones turísticas internacionales pese a este nuevo virus desconocido es optimista debido a la resiliencia del sector que ha sabido sobreponerse a crisis pasadas. El panorama para la actividad turística a mediados del año 2020 en Argentina presentaba una mejoría debido a las vacunas que arribarían al país en el año siguiente y a la habilitación de certificados de circulación que permitían el turismo interno en las provincias. Además, en virtud de preservar el sector turístico los legisladores nacionales han avanzado el tratamiento de leyes para su resguardo y se creó el programa PREVIAJE.

Las personas pese a verse afectadas por las condiciones de aislamiento y ver sus economías afectadas⁹, presentaban la necesidad de retomar su vida normal y retomar la actividad turística. Según la encuesta realizada por EMPROTUR, realizada a mediados de 2020, un 97% de los encuestados presentaba intenciones de volver a viajar¹⁰. La encuesta de elaboración propia realizada a fines de 2022, en el anexo del

⁹ <https://www.rionegro.com.ar/todos-quieren-volver-a-viajar-pero-los-planes-son-para-el-2021-1470267/>

¹⁰ <https://www.bariloche2000.com/noticias/leer/segun-un-estudio-el-97-por-ciento-de-la-gente-quiere-volver-a-viajar/129963>

trabajo, revela que un 66% de los encuestados realizaría un viaje en contexto de pandemia.

Para 2021, el gobierno nacional, decidió retomar la actividad turística plena en la temporada de verano 2021 mediante la adopción de estrictos protocolos sanitarios. Atentos a esta reactivación turística, durante el periodo 2020¹¹¹² la Patagonia lideró la venta de pasajes en el Hot Sale (San Carlos de Bariloche 11.497 pasajes, Ushuaia 7.516 pasajes y El Calafate 6.199 pasajes) y 2021¹³ donde Bariloche lidera como destinos más Buscados en el país en la plataforma Booking, De esta forma se presenta una reactivación del sector turístico para el año 2021 para el turismo nacional.

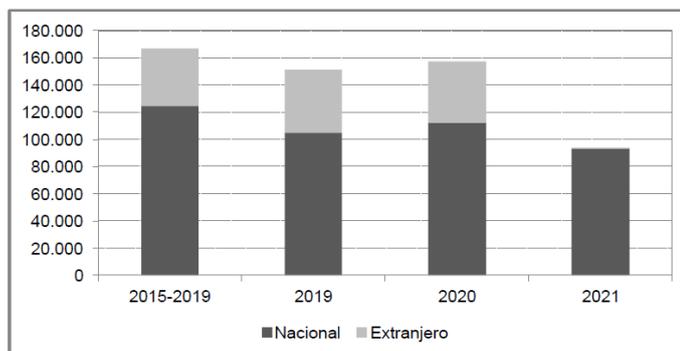


Figura 8- Cantidad de turistas nacionales y extranjeros en Bariloche, en los meses de enero y febrero (2015-2021). Extraído de: Impactos del primer año de la pandemia de COVID-19 en la actividad turística de Bariloche

Según HostelTur el contexto de pandemia generó nuevas tendencias en el sector de turismo mundial¹⁴, entre las cuales se encuentran visitar destinos considerados “seguros”, ganan terreno los destinos domésticos y la preferencia por destinos de Naturaleza, características que fortalecen a San Carlos de Bariloche como destino turístico. Otras de las nuevas tendencias que surgen en este sector es la de la digitalización y la flexibilidad en las reservas.

¹¹ <https://www.impulsonegocios.com/san-carlos-de-bariloche-es-el-destino-mas-buscado/>

¹² https://www.hosteltur.com/lat/141300_bariloche-refuerza-la-conectividad-y-espera-un-verano-con-buena-ocupacion.html

¹³ <https://www.anbariloche.com.ar/noticias/2021/05/11/80293-bariloche-el-destino-domestico-mas-buscado-por-los-argentinos-para-visitar-en-julio-y-agosto>

¹⁴ https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/024680_el-futuro-del-turismo-tendencias-y-retos-para-2021.html

Según la encuesta de elaboración propia, de los encuestados (mayores de 18 años no residentes en Bariloche) un 84% visitaría San Carlos de Bariloche, entre los cuales del 75% se ha alojado en un hostel y un 31% sí se alojaría en un hostel y un 20% lo consideraría. Es por ello que en este contexto se identifica la necesidad de cumplir estrictamente los protocolos sanitarios por el establecimiento para poder atraer a los turistas nacionales. Esta aclaración, al parecer obvia debido a la normativa establecida por los protocolos, no es de cumplimiento efectivo en muchos casos en este tipo de establecimientos debido a la falta de controles.

Pese a la reactivación del turismo en Bariloche, este sector aún se veía afectado por la falta de concurrencia del turismo internacional no alcanzando el 100% de ocupación¹⁵. Argentina en Noviembre de 2021 decide reactivar el turismo internacional^{16 17} gracias a la disminución de contagios y el avance de la vacunación.

En este contexto prometedor¹⁸¹⁹²⁰²¹ que se ha convertido en un escenario de crecimiento, se considera una de las actividades que motivó fuertemente la pandemia: el teletrabajo. Esta actividad ya realizada antes de la pandemia por los nómades digitales es indicada como tendencia para el mercado turístico²². Durante la pandemia diferentes cadenas hoteleras como Accor han buscado posicionarse reconvirtiendo sus

¹⁵ <https://www.rionegro.com.ar/los-hostels-sintieron-la-falta-del-mochilero-europeo-en-bariloche-1694340/>

¹⁶ <https://www.infobae.com/economia/2021/11/03/vuelta-del-turismo-internacional-como-se-posiciona-la-argentina-para-volver-a-recibir-visitantes-de-todo-el-mundo/>

¹⁷ https://www.swissinfo.ch/spa/argentina-turismo_argentina-abraza-el-turismo-internacional-con-la-apertura-total-de-fronteras/47075044

¹⁸ https://www.clarin.com/viajes/cuestan-vacaciones-bariloche-espera-mejor-verano-ultimos-anos_0_lflBg3322.html

¹⁹ <https://www.anbariloche.com.ar/noticias/2021/08/28/81700-brasil-se-afianza-como-socio-estrategico-de-bariloche>

²⁰ <https://www.elcordillerano.com.ar/noticias/2021/11/03/120348-bariloche-lider-en-los-destinos-nacionales-mas-elegidos-durante-el-cyber-monday>

²¹ <https://www.rionegro.com.ar/previaje-record-bariloche-es-siempre-la-mas-elegida-y-como-aprovechar-el-beneficio-para-el-verano-2012227/>

²² <https://www.estudiahosteleria.com/blog/hosteleria-turismo/tendencias-mercado-turistico-2022>

espacios generando espacios de coworking²³, la misma decisión fue tomada por diferentes hostels^{24 25} en el mundo debido al auge del teletrabajo y a la eventual falta de turistas. Este fenómeno que motiva el teletrabajo²⁶ se ha replicado en Bariloche²⁷, ciudad donde no es fácil conseguir un alquiler permanente²⁸²⁹. Para el 2022 Argentina se posiciona 4° lugar según la plataforma de viajes Kayak como destino para teletrabajar³⁰.

En este contexto de incertidumbre para el sector en los sucesivos años con la pandemia, el posicionamiento de Argentina como destino para realizar teletrabajo y la dificultad para conseguir alquileres permanentes se plantea la posible oportunidad de negocio dada por la apertura de un establecimiento hotelero que brinde el servicio diferencial de un espacio de coworking en el centro de la ciudad bajo el formato de “hostel”, cuyo nombre será “Wanderlust”.

La apertura de un nuevo negocio requerirá abordar desafíos propios del inicio de un emprendimiento sumado a la influencia que pudiese generar el contexto sanitario. El emprendimiento de un negocio implicará diferentes desafíos esperados e inesperados. Saber aprovechar las oportunidades y superar los obstáculos que se presenten será fundamental para el éxito del negocio. Para lograrlo será de utilidad la elaboración de un plan de negocio que servirá de hoja de ruta (Harvard Business

²³ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/29/companias/1603980530_238932.html

²⁴ https://www.clarin.com/viajes/hostels-sobrevivir-pandemia_0_CNelDKWKE.html

²⁵ <https://www.infobae.com/turismo/2021/03/07/workation-la-nueva-tendencia-que-mezcla-el-trabajo-con-el-placer-de-viajar/>

²⁶ <https://www.infobae.com/turismo/2021/03/07/workation-la-nueva-tendencia-que-mezcla-el-trabajo-con-el-placer-de-viajar/>

²⁷ <https://www.cronista.com/apertura/real-estate/Por-teletrabajo-y-m2-hasta-50-mas-barato-que-en-CABA-esperan-aluvion-de-mudanzas-a-Bariloche-Mendoza-y-Cordoba-20201026-0005.html>

²⁸ <https://www.bariloche2000.com/noticias/leer/los-propietarios-se-retiraron-del-mercado-y-bajo-en-un-50-por-ciento-la-oferta-de-alquileres/135182>

²⁹ <https://www.elcordero.com.ar/noticias/2022/02/09/127271-el-inconveniente-de-los-alquileres-permanentes-en-bariloche>

³⁰ <https://www.cronista.com/negocios/los-10-mejores-paises-para-hacer-trabajo-remoto-en-que-puesto-esta-argentina/>

Press, 2009). Esta hoja de ruta será el instrumento que permitirá abordar las diferentes temáticas planteadas anteriormente y determinará la conveniencia o no de la puesta en marcha del negocio.

Con base a lo expuesto, se analizará el siguiente tema: Viabilidad de un proyecto de Hostel denominado “Wanderlust” en San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro, en el periodo 2020-2021 mediante un plan de negocio. La pregunta central que guiará la investigación será: *¿Es viable económica y financieramente emprender el Hostel “Wanderlust” en San Carlos de Bariloche en el periodo 2020-2021?*

Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la instalación y puesta en marcha del hostel “Wanderlust” en San Carlos de Bariloche en el periodo 2020-2021.

Objetivos específicos

- Analizar el mercado competidor del hostel “Wanderlust” para validar la estrategia de diferenciación del hostel “Wanderlust” en San Carlos de Bariloche en 2020-2021.
- Describir los requerimientos edilicios para este tipo de establecimientos para determinar las características del establecimiento hostel “Wanderlust” en San Carlos de Bariloche en 2020-2021.
- Realizar el análisis económico-financiero para el hostel “Wanderlust” para determinar su viabilidad económica - financiera en San Carlos de Bariloche en 2020-2021

Justificación

La elaboración del presente trabajo se ve motivada por la posible oportunidad de negocio en una ciudad argentina con tradición turística y la utilidad que representa la elaboración de un plan de negocio para su análisis. Se analiza la conveniencia de un hospedaje turístico que operará en la modalidad de hostel en la zona céntrica de la ciudad de San Carlos de Bariloche en un escenario con COVID-19 y sin COVID-19 (para este caso se analizan las estadísticas municipales realizadas hasta Marzo 2020).

En un **escenario con COVID-19** durante 2020-2021, según los expertos los destinos turísticos más elegidos serán aquellos que se encuentren en contacto con la naturaleza³¹, esto se ha visto reflejado en que Bariloche ha sido uno de los destinos nacionales más vendidos³² para el momento en que se reanudaron los vuelos luego de las restricciones (Impulso Negocios, 2020; Agencia de Noticias Bariloche, 2021; Hostel Sur, 2021).

Los efectos de la cuarentena prolongada en Argentina incrementaron los deseos de viaje para 2021. Se destacó como principal dificultad para retomar los viajes el riesgo al contagio³³, un alojamiento que reciba a los turistas con una experiencia segura será demandado y valorado. La economía se ha visto fuertemente afectada y según Singerman & Makón ha convertido la pérdida de poder adquisitivo como uno de los factores limitantes a la hora de viajar, por este motivo un hospedaje

³¹ https://www.hosteltur.com/142595_la-covid-19-dispara-el-interes-por-el-ecoturismo-y-el-turismo-rural.html

³² <https://www.rionegro.com.ar/todos-quieren-volver-a-viajar-pero-los-planes-son-para-el-2021-1470267/>

³³ <https://www.rionegro.com.ar/todos-quieren-volver-a-viajar-pero-los-planes-son-para-el-2021-1470267/>

reconocido como económico se presentará como una opción a considerar (Diario Río Negro, 2020).

Por la geolocalización de los establecimientos en la ciudad, se considera que un hospedaje en la zona céntrica de la ciudad permitirá a los usuarios una ubicación adecuada en su arribo a la ciudad para poder disfrutar de la gastronomía local y estar próximos a los servicios de turismo y transporte público en el caso de requerirlos. Se observa en las estadísticas municipales que los establecimientos y plazas están ubicados mayormente en la zona céntrica de la ciudad. Y según la encuesta de elaboración propia, el 50.9% prefiere alojarse en el centro de la ciudad.

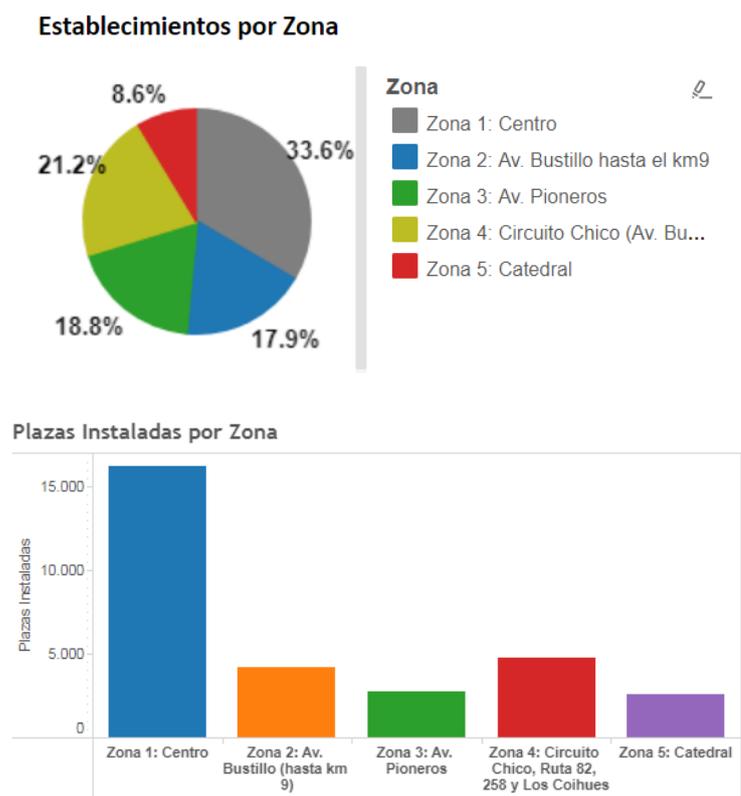


Figura 9- Establecimientos y plazas por zona. Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

En un **escenario post COVID-19**, la ciudad de San Carlos de Bariloche permite a sus visitantes un gran número de actividades tanto en invierno como en

verano. Otro de los motivos por el cual se elige San Carlos de Bariloche es por su conveniencia para el acceso a la información que será relevada en los establecimientos hoteleros de interés para la realización del presente trabajo así como los suministrados por las estadísticas del municipio³⁴ y buscadores web (OTAs).

Entre los servicios turísticos, se opta por un hospedaje, el cual es uno de los servicios representativos dentro del sector. En las estadísticas municipales se puede observar un aumento del número de plazas instaladas por año, motivados evidentemente por la actividad turística de la ciudad (Estadísticas del Municipio Bariloche, s.f.).

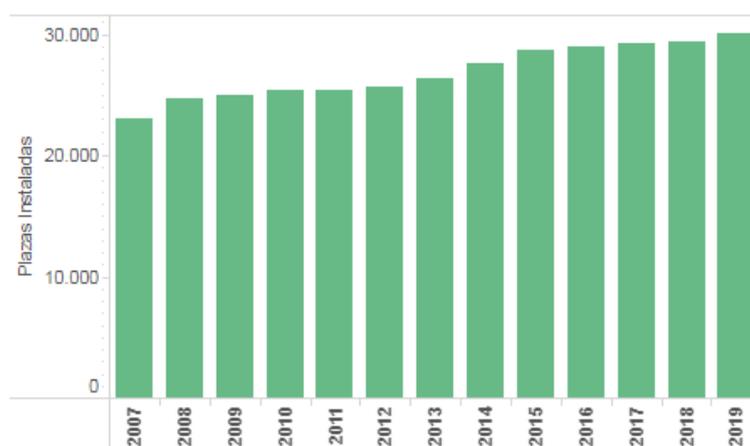


Figura 10- Plazas instaladas por año. Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

Dentro de los hospedajes de diferentes categorías emplazados en la ciudad se encuentran los hostels. Un hostel está caracterizado por el intercambio cultural que en él se presenta, principalmente posee habitaciones compartidas y cuenta con la posibilidad poseer también habitaciones privadas. Se observa en la imagen, que muchas de estas unidades se encuentran establecidas en la zona centrica donde los turistas tienen posibilidad de realizar diferentes actividades debido a la facilidad para contratar excursiones, pasear, disfrutar de la gastronomía y vida nocturna (bares y

³⁴ <http://www.bariloche.gov.ar/intro-circuito-historico-ordenador/datos-abiertos/estadisticas-turisticas/>

boliches) y concentra las líneas de transporte que derivan a los diferentes sectores de la ciudad.

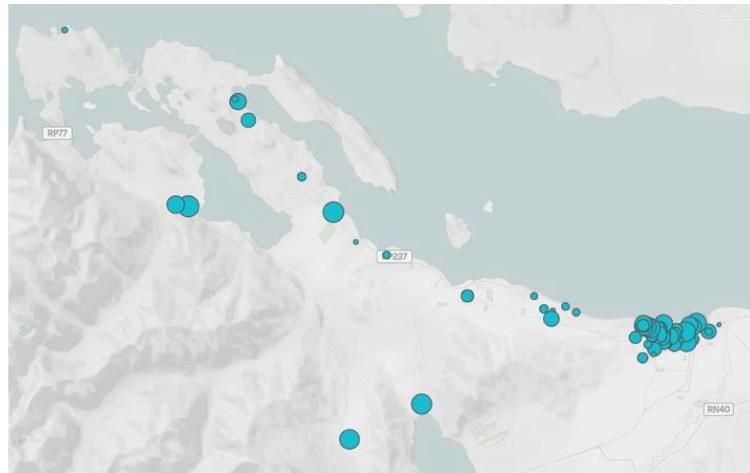


Figura 11- Distribución de hospedajes y albergues en Bariloche

Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

Este tipo de hospedaje es elegido por las personas para economizar los costos de su estadía. Podemos analizar un hostel según su:

1- Modelo de negocio: Un hostel plantea un modelo de negocio un tanto diferente al de un hotel tradicional, en el cual la rentabilidad estará dada como para todo establecimiento turístico por la tasa de ocupación, pero en este caso se basa en ocupar camas en lugar de habitaciones.

2- Gastos de apertura: Como ventaja principal, los gastos que demanda la apertura de un hostel a comparación de un hotel son menores, principalmente debido a las dimensiones del lugar para brindar las comodidades y además los servicios de atención personalizada brindados por los hostels es menor por lo que demanda menor número de empleados. Como se puede observar en la imagen los Apart hotel (hasta 3 estrellas), Departamentos de Alquiler Turístico (DATs), Casas de Alquiler Turístico

(CATs) junto con los hospedajes y albergues son los establecimientos que requieren menor porcentaje de personal asalariado (Estadísticas del Municipio Bariloche, 2020).

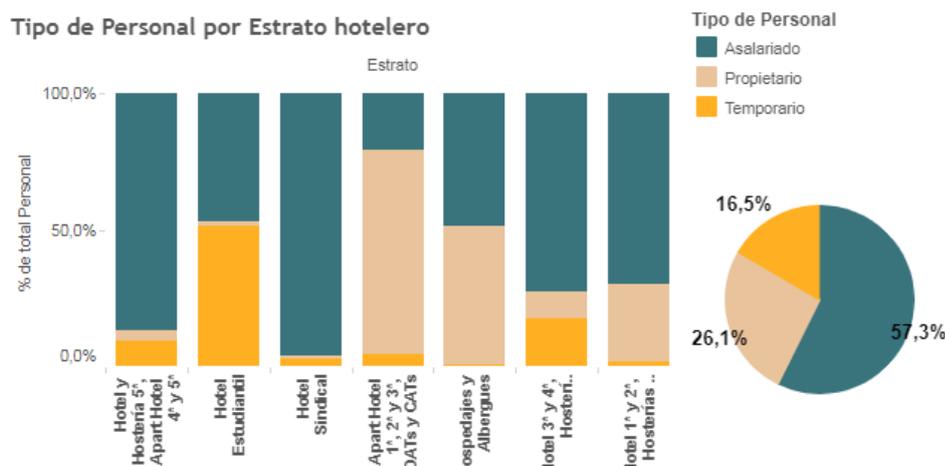


Figura 12- Tipo de personal por estrato hotelero.

Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

3- Plazas instaladas: Se puede observar que los hospedajes y albergues representan 2838 plazas (9.3% de las plazas en la ciudad), viéndose incrementadas hasta 2020. (Estadísticas del Municipio Bariloche, 2020).

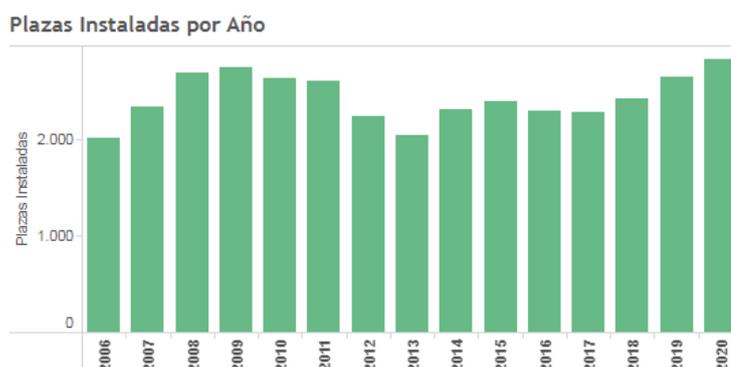


Figura 13- Plazas instaladas de hospedajes y albergues.

Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

4- Tasa de ocupación de plazas disponibles (TOPD) y huéspedes: Los Hospedajes y Albergues tienen un 45% de tasa de ocupación promedio siendo mayor a la de Apart Hoteles (hasta 3 estrellas), DATs y CATs y ligeramente menor respecto

a hoteles y hosterías (hasta dos estrellas) sus competidores directos (Estadísticas del Municipio Bariloche, 2020).

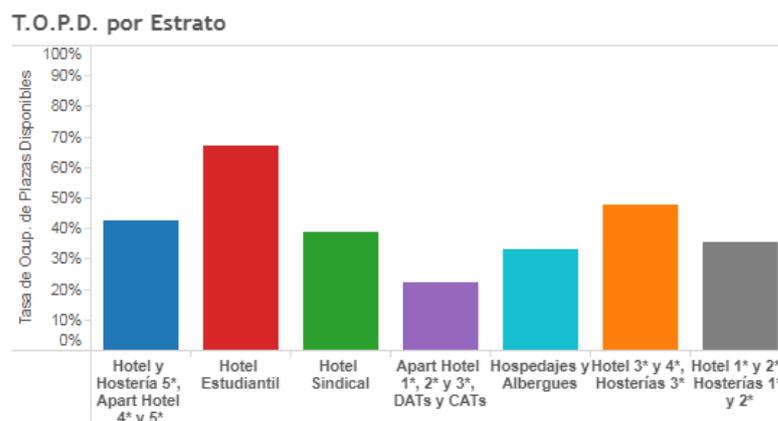


Figura 14- Tasa de ocupación de plazas disponibles por estrato hotelero. Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

Según la Estadísticas Turísticas de Bariloche, en el perfil de viajeros³⁵, los Hospedajes y Albergues son concurridos habitualmente una estancia corta (3-4 días) por personas que viajan solas o de a pares y son los más elegidos por los extranjeros de países no limítrofes. Esto garantiza su ocupación los periodos de otoño y primavera (temporada baja).

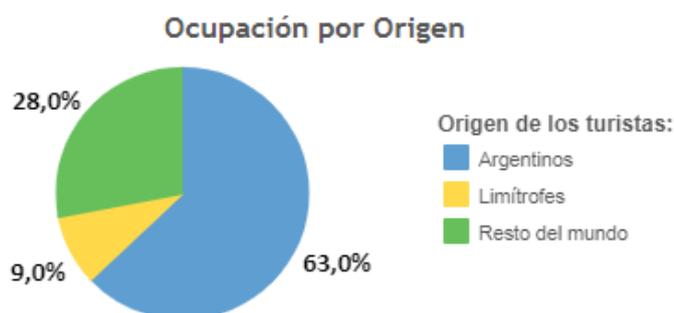


Figura 15- Ocupación por Origen de hospedajes y albergues. Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

³⁵ http://www.bariloche.gov.ar/estadisticas_grafico.php?grafico=19

De acuerdo a los dos escenarios expuestos, el desarrollo de un plan de negocio permitirá lograr cierta previsibilidad en este entorno cambiante generado por la pandemia a partir de premisas previamente razonadas. El entorno interno y externo de la empresa, afectados por la incertidumbre de los mercados y las economías, tendrá con un adecuado plan de negocio un instrumento de control de gestión para sistematizar la actividad empresarial dejando de lado la intuición (Borello, 2000). La realización de un plan de negocios para el hostel “Wanderlust” en San Carlos de Bariloche será una herramienta útil para:

- Realizar un abordaje metodológico y diseñar un plan
- Guiar la planificación, organización, coordinación, control y evaluación del negocio.
- Comunicarse con terceros (bancos, proveedores, etc.) y captar socios.
- Obtener financiamiento de entidades bancarias o crediticias.
- Determinar la viabilidad del emprendimiento
- Aprovechar la oportunidad de negocio para cubrir la demanda de hospedaje económico que cumpla los requerimientos sanitarios en la categoría correspondiente a un Hostel en San Carlos de Bariloche.

II- MARCO TEÓRICO

El plan de negocio en el camino emprendedor

Las personas para el desarrollo de su vida cotidiana requieren bienes y servicios para satisfacer sus necesidades. En este contexto habrá personas con iniciativa que deseen llevar a cabo la tarea de emprender un negocio. Según Lázaro Esteban (2015) el emprendedor, se encuentra caracterizado por dos elementos importantes: creatividad y visión. Esta última le permitirá vislumbrar en los deseos y las necesidades de las personas potenciales negocios sabiendo que la idea de negocio solo se convertirá en una oportunidad de negocio cuando consiga que alguien pague por ella.

Borello (2000) destaca en esta visión del emprendedor, a la que denomina “visión empresarial”, la capacidad de orientarse a un horizonte. Pero la considera insuficiente, recalcando la necesidad de complementar esta mirada estratégica con una operativa basada en la planificación. Borello (2000) y Lázaro Esteban (2015) consideran que el entorno en el cual el emprendedor deberá llevar a cabo su negocio se presentará en su naturaleza cambiante, competitiva, compleja y de evolución permanente por lo que no podrá valerse solo de la suerte, la intuición o el empuje que pueda darle a la idea.

Es así como se concibe la necesidad de un plan racional en el camino emprendedor denominado plan de negocio, al cual Harvard Business Press (2009) define como “Una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio” Harvard Business Press (2009, p4.).

También se destaca la utilidad de esta herramienta como “un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz” (Borello, 2000, p. IX). De esta forma el rol que deberá llevar a cabo la gestión empresarial será “Pensar, desarrollar, ejecutar y controlar planes” (Lázaro Esteban, 2015, p. 13).

Concepción ampliada del plan de negocio

Borello (2000), con una visión amplia, considera al plan de negocio como un instrumento para lograr no solo el desarrollo de una idea/producto (permitiendo el nacimiento y crecimiento de la empresa) sino también lo destaca como un instrumento de gestión que lo potencia como instrumento gerencial. De esta forma el plan de negocio cumplirá diferentes roles:

1-Plan de factibilidad económica: Con cálculos económicos establecerá el escenario del proyecto para determinar su viabilidad económica. Será útil para determinar si el proyecto es atractivo.

2-Plan económico-financiero: Se realiza la evaluación del acceso a fuentes de financiación y los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto para determinar su viabilidad financiera, de esta forma se evaluará su conveniencia respecto a otras posibles inversiones. Además, contemplará un estudio del mercado y de la competencia. Será útil para orientar el nacimiento y crecimiento de la empresa.

3-Plan operativo: Permite el control de la gestión, que permite detectar desviaciones en el mercado y orienta las decisiones cotidianas.

El plan de negocio y el ciclo de vida de la empresa

El plan de negocio acompaña las diferentes etapas que atraviesa la empresa. Aparicio Castillo (2017) presenta el modelo de Schumpeter, según el cual ciclo de vida de una empresa es el indicado en la Figura 16.

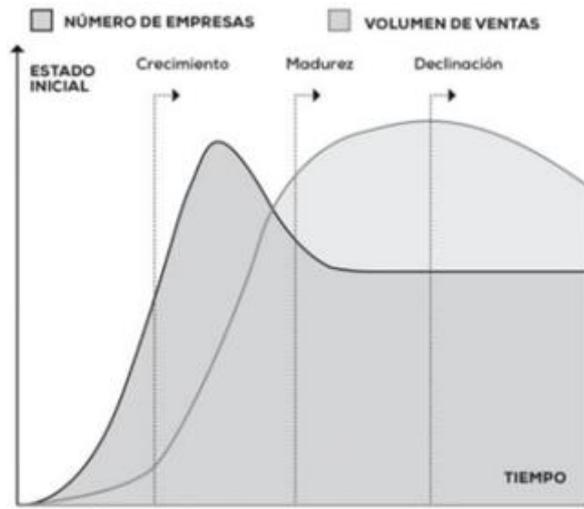


Figura 16- El ciclo de vida de la empresa

Extraído de: Ser y hacer de las familias empresarias: Una visión integral

En el estado inicial (start-up), el momento en el que la empresa requiere validar su modelo de negocio en el mercado para el lanzamiento, el plan servirá para la creación de la nueva empresa. Luego durante la etapa de crecimiento, el momento en el que la empresa busca alcanzar un volumen de ventas incrementando su participación, el plan servirá para la expansión. Para la etapa de madurez, donde la empresa se encuentra consolidada, con su producto posicionado en el mercado y con la máxima penetración posible. La empresa deberá innovar o reconfigurar su modelo de negocio para no ingresar en declive, por lo tanto el plan servirá para el crecimiento (Aparicio Castillo, 2017; Lázaro Esteban, 2015).

Desarrollo de un plan de negocio

Para desarrollar un plan de negocio, Harvard Business Press (2009) destaca la necesidad de un pensamiento honesto para analizar obstáculos, oportunidades y los diferentes factores claves del negocio. Considera también importante su elaboración en base a un objetivo previamente planteado y que este deberá orientarse a una audiencia de interés, lo que determinará la amplitud de cada una de sus secciones. Tal es el caso de elaborar un plan de negocio para una nueva empresa, donde se requerirá de fondos recurriendo a inversionistas o entidades bancarias. Los primeros prestarán atención a las ganancias observando el punto de equilibrio y el retorno de la inversión, mientras que los segundos observarán al riesgo basándose en el flujo de caja y el periodo de recuperación de la inversión. De esta forma, no existe una versión unánime para un plan de negocio y tomará una forma particular según sea el propósito para el cual se elabora. Pero siempre deberá describirse la posible oportunidad, el contexto, los ejecutivos, el riesgo y la recompensa.

Se describen a continuación los elementos típicos de un plan de negocio, compuesto por una primer parte descriptiva que introducirá al lector en el negocio y una segunda parte denominada económica-financiera donde se presentarán los datos y su interpretación.

Parte descriptiva:

- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio (Modelo de negocio)
- Análisis del entorno del negocio
- Antecedentes del sector

- Análisis de mercado
- Análisis estratégico
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan de RRHH

Parte económica-financiera:

- Plan financiero

Los diferentes elementos del plan se encuentran interrelacionados lo que implica una realimentación de datos. Es de notar que el modelo de negocio es un factor crítico para el éxito del negocio y que el plan de marketing suele ser el que más dificultades presenta en su desarrollo debido a que requiere de la elaboración de una estrategia con la que la empresa se presentará en el mercado y deberá ser transversal a toda la organización (Lázaro Esteban, 2015).



Figura 17- Composición del plan de negocio. Extraído de: Tu business plan ¡En un pim pam!

1 - Resumen ejecutivo

En esta sección se presenta el plan de negocios, para crear interés en el lector pudiendo además manifestarse la misión y la filosofía del negocio. Según Harvard Business Press (2009) se debe declarar formalmente las características de la empresa

incluyendo la descripción de la oportunidad de negocio, el entorno, las estrategias para el éxito, el equipo de dirección, el potencial financiero y los recursos necesarios el equipo de dirección, el potencial financiero y los recursos necesarios.

2 - Descripción del negocio

En esta sección se describe la organización (analizando su pasado, presente y futuro) y su actividad. Se deberá transmitir con entusiasmo las características del negocio que lo harán exitoso, destacando el compromiso y capacidad del equipo de trabajo, sin descuidar el análisis realista de riesgos y costos que esperan los lectores. Será importante describir la actividad de la organización basándose en la relación de: producto ofrecido-necesidad de usuarios, de esta manera el análisis no se centrará en un análisis objetivo de las características del producto sino que se resaltarán la forma en la que satisface la necesidad del consumidor (Borello, 2000; Harvard Business Press, 2009).

Se incluirá el **modelo de negocio** de la empresa, el cual será un factor crítico para el éxito de la organización. El modelo de negocio describirá las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para describir los elementos claves del mecanismo a través del cual la empresa va a generar ingresos Lázaro Esteban (2015) aconseja analizar el mercado en su totalidad para comprender su funcionamiento.

Osterwalder & Pigneur (2010) describe los elementos del modelo de negocio:

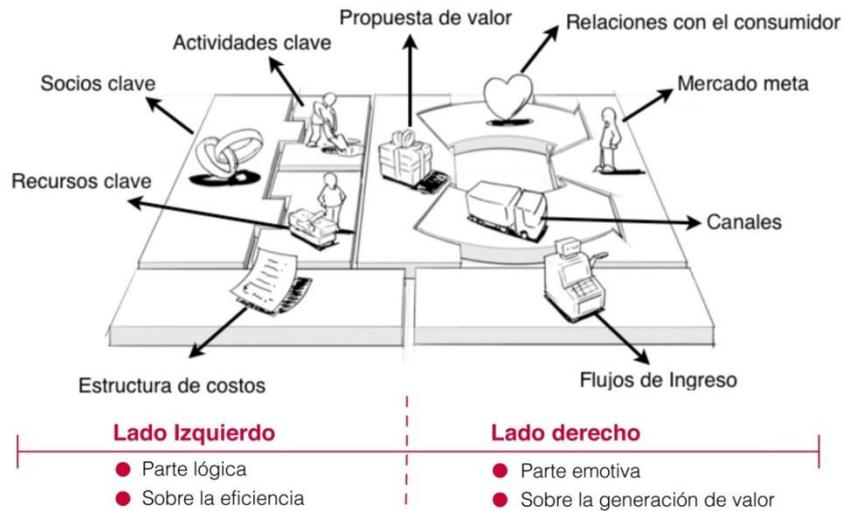


Figura 18- Módulos de un modelo de negocio. Extraído de: Generación de modelos de negocio

Segmento de mercado (Target): Contraria a la teoría de mercado de masas, el modelo de negocio buscará satisfacer uno o más segmentos de clientes. Para determinarlos se emplearán características geográficas, demográficas, socioeconómicas y psicográficas. Un segmento estará definido por un conjunto homogéneo de clientes que puede significar aun así un grupo amplio, si se realiza una focalización en un grupo limitado se denominará “nicho” del mercado. Cada uno de estos segmentos deberá ser significativo y accesible para justificar la actividad de la empresa.

Propuesta de valor: Es generada por un producto o servicio para un segmento en específico. La empresa deberá determinar por qué propuesta de valor está dispuesta a pagar cada segmento.

Canales: Establecen el vínculo con un segmento de clientes para la comunicación, distribución, compra, etc.

Relaciones con los clientes: Determina la experiencia de un segmento de clientes con la empresa.

Fuentes de ingresos: Es el flujo de caja generado por un segmento de clientes. Se podrán establecer diferentes mecanismos de fijación de precios.

Recursos claves: Son los activos necesarios para que el modelo funcione en la empresa, pueden ser de diferente tipo: físicos, humanos, económicos o intelectuales.

Actividades claves: Son las acciones más importantes que debe realizar la empresa para que el modelo funcione.

Asociaciones claves: Describe los vínculos con socios y proveedores para que el modelo funcione. Pueden ser de 4 tipos: Alianza estratégica, cooperación, joint ventures o relación cliente proveedor.

Estructuras de costes: Incluyen todos los costos necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio.

Estos elementos pueden distribuirse en un lienzo de trabajo para la generación del modelo de negocio, denominado método CANVAS. Al establecerse de forma estratégica una segmentación basada en el vínculo producto/servicio – mercado, Borello (2000) sugiere denominar a cada uno de estos vínculos “áreas de negocio”. De esta forma con una visión operativa se organizará la actividad de la empresa en la gestión de cada una de estas áreas.

3 - Análisis del entorno de negocio

En esta sección se desea transmitir el potencial del negocio, identificando cual es el contexto que plantea un problema real y una solución real. Para ello se describe el entorno de negocio desarrollando el vínculo entre el mercado (lugar donde confluyen la oferta y la demanda de productos/servicios) y el sector (conjuntos de empresas que realizan una misma actividad económica) donde se presenta la oportunidad (Harvard Business Press, 2009).

4 - Antecedentes del sector

En esta sección se busca tener un panorama general del sector. Harvard Business Press (2009) propone el análisis de las características (productos/servicios ofrecidos), tamaño (capacidad, unidades y rentabilidad), forma (distribución de las empresas), tendencias (tecnología, tasa de crecimiento, hegemonía, innovación, etc.) y barreras de entrada (operativas y legales) del sector.

5 - Análisis de mercado

El encargado de elaborar el plan de negocio deberá describir el mercado determinando sus características cualitativas y cuantitativas. Esta sección es de importancia ya que el éxito de la empresa dependerá de la capacidad de adaptarse a los consumidores y a la competencia (Lázaro Esteban, 2015).

El análisis del consumidor se realizará recurriendo a información primaria (observación, encuestas, etc.) y secundaria (internet, organizaciones, etc.), de esta forma, se busca conocer más sobre las necesidades y hábitos de los consumidores. Se deberá definir el segmento del mercado para el cual se orienta la empresa,

determinándolo a partir de características geográficas, demográficas, socioeconómicas y/o psicográficas. De esta forma se deberá analizar la propuesta de valor y la forma de satisfacer al segmento elegido.

El análisis de la competencia permitirá determinar el estado actual y la proyección de la demanda será de vital importancia. En el mercado coexisten productos/servicio de diferente tipo que afectan la demanda, pudiendo ser sustitutos, bienes/servicios que se usan en lugar de otros, o complementarios, bienes/servicios que se usan en complemento de otros.

Todas las empresas que ofrezcan productos/servicios que satisfagan las mismas necesidades representan una amenaza y se convierten en competidoras, pudiendo o no pertenecer al mismo sector. Es por ello que se deberá identificar a los competidores y describirlos. Es de utilidad realizar un análisis de sus características (producto/servicio, propuesta de valor, canales de comunicación) que le dan una cierta participación de mercado. De esta forma se deberá analizar la propuesta de valor y su diferenciación respecto a los competidores.

6 - Análisis estratégico

En esta sección se describe el plan de acción a llevar a cabo por la empresa. La organización deberá llevar a cabo sus tareas en un contexto determinado por el mercado y el sector al que pertenecen. Los cuales deberá analizar para determinar la estrategia a adoptar. El emprendedor, con su visión empresarial, determinará la estrategia de la organización estableciendo su cultura competitiva y social. Será el encargado de guiar a la organización analizando su presente y futuro dentro del campo

de actividad, fijando sus objetivos y estableciendo su filosofía (misión, visión y valores) de la organización (Borrello, 2000; Lázaro Esteban, 2015)

Borrello (2000) sugiere que el éxito duradero está dado por el consenso social y la rentabilidad. El consenso social será fruto de adecuadas estrategias sociales para la comunicación interna (empleados, accionistas e inversores) y relaciones comerciales externas (clientes, proveedores, bancos y otros stakeholders). Mientras que la rentabilidad se logrará a través de la estrategia competitiva adoptada para operar en el mercado, la estrategia organizacional para estructurar la empresa y la estrategia económico-financiera para lograr eficiencia, rentabilidad y una estructura de capital óptima.

Para la elaboración de la estrategia Lázaro Esteban (2015) propone su elaboración basada en un análisis del entorno, de situación y del mercado para finalmente determinar la estrategia a emplearse.

Para el **análisis del entorno** se podrá emplear diferentes herramientas para construir la estrategia de la organización, entre las que se destacan la matriz FODA para una evaluación inicial, el PESTEL y las 5 fuerzas de Porter para el diagnóstico del entorno. El análisis FODA se emplea al comienzo de la planificación y permite mediante el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas describir los elementos internos y externos a la organización. El análisis PESTEL es una herramienta que permite determinar las oportunidades y amenazas dentro del entorno macroeconómico. Considera los factores político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. El análisis de las fuerzas de Porter permite detectar oportunidades y amenazas en el microentorno de la empresa. Porter (2009) propone la existencia de 5 fuerzas que determinan la posición de la empresa en el mercado:

Rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación con proveedores, poder de negociación con los clientes, amenazas de nuevos competidores y amenazas de nuevos productos/servicios sustitutos.

El **análisis de situación** permite obtener una visión de la economía del mercado, la competencia y de la propia empresa.

En **análisis el mercado** permitirá determinar el segmento de mercado en donde se va a desempeñar la empresa y factores como tendencias, competencia, barreras de entrada, ciclo de vida del sector, cambios en preferencias del consumidor, pautas de publicidad y promoción. Al momento de adoptar una estrategia Porter (2009) plantea la posibilidad de adoptar 3 tipos de estrategias genéricas, las cuales no son excluyentes entre sí:

Diferenciación: Ofrecer un producto/servicio único.

Liderazgo en costes: Ofrecer un producto/servicio de menor precio.

Focalización: Ofrecer un producto/servicio para determinado grupo de consumidores.

Posterior a su implementación, se podrá evaluar la estrategia llevada a cabo mediante la aplicación de análisis CAME, benchmarking y matriz BCG. El análisis CAME (Corregir-Afrontar-Mantener y Explotar) permite llevar a cabo acciones a partir de la matriz FODA para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades. En base a esto la empresa podrá adoptar una actitud defensiva, ofensiva, de supervivencia o adaptación. Una herramienta que se puede implementar es el proceso de benchmarking para observar las medidas llevadas

a cabo por las diferentes empresas y adoptarlas. Lázaro Esteban (2015), propone el análisis de la matriz BCG (Boston Consulting Group) en la cual una empresa analizará sus productos en base a su cuota de mercado y tasa de crecimiento.

Según Lázaro Esteban (2015) dada la variabilidad del entorno para la cual se elabora un plan de negocios puede producirse una modificación de los supuestos en base a los que se elaboró. De esta forma la organización se verá expuesta a riesgos que deben ser evaluados para mitigarse mediante la elaboración de un plan de contingencia. Esta planificación contemplará los riesgos propios del mercado y los internos de la empresa. Uno de los errores actuales más comunes mencionado por Lázaro Esteban (2015) es el hecho de que las empresas no comprenden cual es el negocio que están llevando a cabo y por ello no pueden preservar su ventaja competitiva. Una forma de comprender el negocio es analizar la cadena de valor para visualizar las diferentes actividades (primarias y de apoyo) que contribuyen a la creación de valor.

7 - Plan de marketing

En esta sección se describen como será el vínculo empresa-cliente transmitiendo la filosofía de la organización. Para Lázaro Esteban (2015) si los clientes pagan por una idea esta se transformará en un oportunidad de negocio. Es por ello que esta sección del plan de negocio deberá modificarse permanentemente adaptándose al mercado para atraer clientes. Harvard Business Press (2009) propone que para su elaboración se requerirá la información del estudio de mercado y del plan de ventas, a partir de los cuales se determinan sus objetivos. Los cuáles podrán ser cuantitativos (Ej: número de ventas, retorno) o cualitativos (Ej: percepción de la marca/producto, lealtad).

El **estudio de mercado** se deberá basar en el análisis de los consumidores y competidores. El **plan de ventas** proyectará las ventas del producto y permitirá analizar el nivel de rentabilidad en un periodo. Se buscará maximizar la rentabilidad y determinar los márgenes de la empresa para emprender estrategias comerciales. Según Lázaro Esteban (2015) el plan de ventas incluirá los siguientes aspectos:

- Estrategias de venta: Definirá la relación con los clientes y sectores de acuerdo al valor del producto/servicio y el volumen de las ventas.
- Condiciones de venta: Establecerá el precio, descuentos, forma de pago, etc.
- Fuerza de ventas: Deberá fijar objetivos coherentes por producto, segmento de clientes, región, etc. y un presupuesto.
- Plan de ventas anual: Preverá las ventas futuras que impactarán en el estado de resultados, se elaborará basándose en unidades o unidades monetarias.
- Plan de gestión de clientes: De acuerdo a la ley de Pareto del 20-80 aplicable a las ventas, el 20% de los clientes genera el 80% de las ventas. Se deberá focalizar en este sector para ahorrar recursos.



Figura 19- Pirámide de Pareto. Extraído de https://www.unica360.com/analisis-rfm-en-retail-empezando-a-segmentar-clientes-i/pareto_piramide

Según Borello (2000) para la elaboración del plan de ventas se debe usar una técnica de investigación y un nivel de análisis. Entre las técnicas de investigación menciona el histórico de tendencias, la proyección al futuro o su combinación. El histórico de tendencias analiza la extrapolación histórica (los resultados comerciales de tendencia base, ciclos y estacionalidades) o el análisis de la tendencia sectorial la cual es aproximativa y considera una participación en el mercado sin cambios de escenario. La proyección al futuro está basada en factores del mercado (datos estadísticos), investigación del mercado (datos macroeconómicos, entrevistas, estudios sectoriales) y opiniones de expertos (proyecciones subjetivas). Para el nivel de análisis que consistirá en realizar un estimativo de ventas y la presentación de resultados se tendrá como variable transversal el tiempo, suele realizarse de forma periódica o estacional.

El **marketing** relaciona diferentes conceptos según sea el plazo que considere, pudiendo ser estratégico u operativo. El **marketing estratégico** se encuentra orientado al mediano y largo plazo y se define elementos como: identificación de mercado, segmentación, identificación de necesidades, análisis de demanda y estrategia de posicionamiento. El **marketing operativo** se encuentra orientado al corto plazo, está relacionado con los recursos, los objetivos, el plan de acción y de control. Para la iniciar el marketing deberán definirse sus objetivos a partir del plan de ventas, los cuales deben ser SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevante definidos en un plazo de Tiempo).

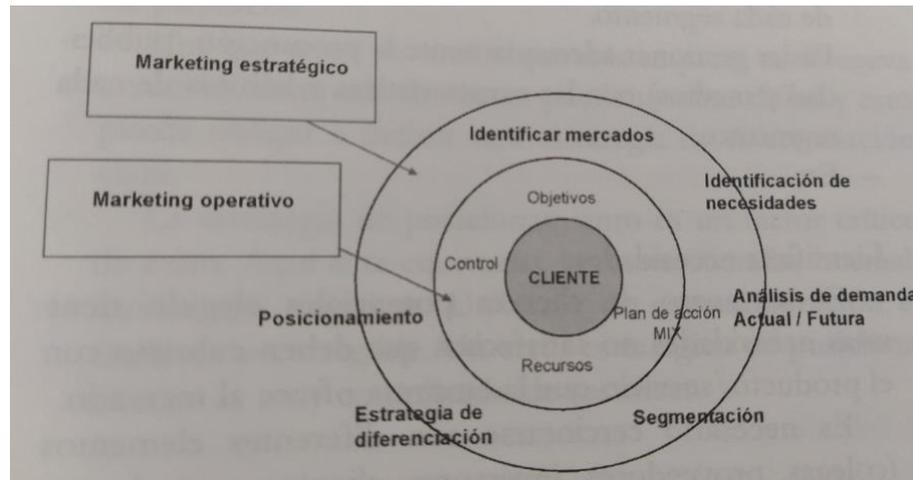


Figura 20- Marketing. Extraído de Tu business plan ¡en un pim pam!

La aplicación de un marketing mix en el marketing operativo se basa en las 4P (Product, Price, Place y Promotion), a las cuales Borello (2000) define como un conjunto de 4 variables que apalancan el producto a las exigencias y características del cliente.

El **producto** está definido por sus características físicas y funcionales, pero además por la percepción del consumidor al que le satisface una necesidad. Esta es resuelta a veces mediante el agregado de un servicio adicional que otorga una ventaja competitiva. Es en esta necesidad en la que debe hacer hincapié el plan de marketing. Deberá promocionarse la motivación de la compra motivada por el aprovechamiento de una característica del producto o de un servicio adicional brindado con él.

El **precio** se caracteriza por su elasticidad, la cual según Borello (2000) está afectada por diversos factores como el tiempo, la presencia en el mercado de productos competidores, la diferenciación y el comportamiento no homogéneo de los consumidores. El precio se convierte en la variable flexible que le permitirá a la empresa adaptarse a la situación del mercado. Este no considera los descuentos o

condiciones comerciales aplicadas. Este está determinado por elementos a nivel producto y empresa:

- Elementos a nivel producto: elasticidad de la demanda, percepción del precio, posición del producto en el mercado, etc. La empresa deberá asegurarse de elaborar el plan de marketing para lograr la percepción de precio deseada en los consumidores

- Elementos a nivel empresa: estructura de costos, plan de ventas y rentabilidad fijados por la organización. La empresa deberá establecer su estructura de costos correctamente para tener una guía en el mercado al momento de fijar una política de precios. Los costos de la organización estarán dados por los costos fijos que no están dados por el volumen de producción y los costos variables que se incrementan con la productividad.

La empresa podrá establecer diferentes tipos de estrategias de precios basadas en los costos, la demanda o la competencia. Son práctica habitual el mark-up (el cual requiere un plan de ventas), operar a pérdida en ciertos segmentos del mercado y operar a márgenes industriales al desconocer la elasticidad de la demanda.

El **canal de distribución** es la forma en que se transfiere el producto/servicio al cliente, deberá estar alineado con la estrategia de marketing. El canal de venta y de distribución estará condicionado por las características del producto y su imagen del mismo que quiera comunicarse. Según Borello (2000), se deben tener en cuenta para escoger un canal:

- Características del mercado: Se debe analizar el contexto socioeconómico y de mercado.

- Costo/beneficio del canal de venta: Se considera el RRHH empleado y técnicas empleadas para la venta que determinara el medio de venta del producto.

- Costo/beneficio del canal de distribución: La relación con los clientes a los cuales se vende el producto.

- El esfuerzo comercial: Se relaciona con la eficiencia de los recursos empleados.

La **promoción/publicidad** es el método empleado para dar a conocer el producto/servicio y principalmente la marca. Se emplearán diferentes estrategias según el plan este orientado al mercado masivo o a un segmento del mercado. Las estrategias indirectas suelen estar dadas por el patrocinio, mientras que las directas según Harvard Business Press (2009) pueden ser boca a boca, promoción, venta directa o publicidad. Estos implicarán diferentes costos, darán un cierto control del mensaje, impactarán sobre un número de destinatarios y lograrán diferentes objetivos. Borello (2000) considera que la venta directa será efectiva cuando se incrementen las ventas en un 10%, mientras que la publicidad lo será si las ventas se incrementan en un 1%. Además, hoy en día debe destacarse la promoción de las empresas a partir de la presencia en redes sociales y el estudio de la presentación del producto en los puntos de venta (Merchandising).

Actividad	Costo	Mensaje	Destinatarios	Objetivo
Boca a boca	Económico	No se controla	Impredecible	Atraer clientes
Promoción de ventas		Controlado Motivar compra con: -Cupón de descuento -Ofertas	Amplia audiencia	
Ventas directas	Costoso	Controlado Motivar compra con: -Llamada	Orientado	Establecer relación directa con el cliente

		-Mail		
Publicidad	Más Costoso	Controlado Mensaje Persuasivo	Amplia audiencia	Transmitir imagen y lograr lealtad

Tabla 1- Actividades de promoción. Elaboración propia

8 - Plan de operaciones

En esta sección se describen como será el funcionamiento diario del negocio que será de suma importancia para su éxito. La empresa generará valor mediante una actividad transformadora, basada en operaciones que determinan su funcionamiento. Para que el plan de negocio tenga utilidad operativa y no quede en desuso Harvard Business Press (2009) recomienda que cuente con las siguientes características:

- Simple (no debe ser muy técnico ni exhaustivo)
- Claro (basado en la ayuda visual de diagramas, tablas y gráficos)
- Dinámico (para motivar su desarrollo, uso y modificación)

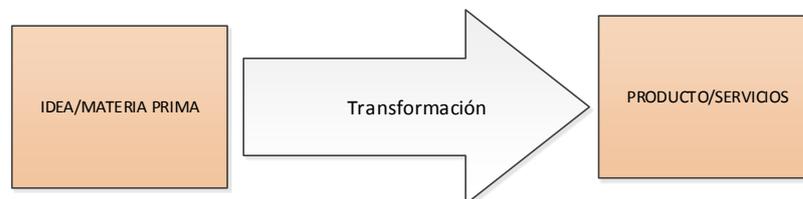


Figura 21- Operaciones. Elaboración propia

Diferentes elementos deberán definirse a la hora de describir la forma de operar del negocio: la naturaleza jurídica de la organización que establecerá el vínculo entre los socios, el producto deseado y sus certificaciones, las áreas de trabajo y las actividades claves a partir de las cuales se elaborará un organigrama y un reglamento (esto determinará el personal que se contratará y subcontratará), el lugar de trabajo mediante la elaboración de un croquis, los servicios externos que se requerirán como seguros, asesoría legal o fiscal y las licencias o autorizaciones que regulan la actividad

para las cuales deberán cumplimentarse sus requisitos y analizar la accesibilidad a las mismas ya que pueden convertirse de otra forma en una barrera de entrada. (Borello, 2000; Lázaro Esteban, 2015)

Para el análisis de las operaciones se podrá hacer uso del **punto de equilibrio**, el cual corresponde al número de unidades de producto/servicio que se deben vender con el fin de que los ingresos sean iguales a los costos operativos, a partir del cual las próximas unidades vendidas generarán utilidades, entonces el negocio empezará a ser rentable. Es importante indicar cuando y en qué nivel de ventas se logra.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\frac{(\text{Ventas} - \text{Costos Variables})}{\text{Ventas}}}$$

Se podrá hacer uso del diagrama de Gantt para visualizar el avance del proyecto y examinar los hitos alcanzados.

9 - Plan de recursos humanos

En esta sección se presenta el equipo de trabajo, que es el que hace que un negocio funcione. Se deberá determinar el número de personas necesarias, un organigrama que determina las funciones dentro de la organización, el detalle de las tareas y responsabilidades que conlleva cada función y por último la descripción de los perfiles necesarios. Podrá incluirse un plan de selección, formación y el cálculo de costos salariales (Lázaro Esteban, 2015).

Según Harvard Business Press (2009) se deben describir a cada persona integrante del equipo con su experiencia y logros, sus destrezas, su reputación (constancia, dedicación, integridad, etc.), su capacidad de trabajo en equipo y su motivación. De esta forma se conformará un equipo de trabajo equilibrando

experiencia, destreza y conocimiento. Las fortalezas darán valor al equipo y las debilidades deberán ser abordadas. Será importante definir una filosofía empresarial que oriente la conducta, la toma de decisiones y de cohesión el equipo.

10 - Plan financiero

En esta sección se indica el desempeño financiero de la empresa. Se analizará no solo la rentabilidad de la empresa sino también su liquidez, ambas condiciones importantes para la viabilidad de la empresa. Mientras la rentabilidad define la capacidad de una empresa de generar beneficios basándose en las ventas y los gastos, la liquidez se refiere a la capacidad de la misma de afrontar los pagos en base a las ventas realizadas (Borello, 2000; Lázaro Esteban, 2015).

Harvard Business Press (2009) indica que para la elaboración del plan financiero se podrá valer de supuestos (basado en fuentes, evidencias, opiniones de expertos o lógica propia para determinar tasas de crecimiento o distribución) que fundamentan el mismo, estos deben ser realistas, documentarse y adjuntarse. Los supuestos se realizarán sobre el mercado (Tasa de crecimiento), el sector (Tasa de crecimiento) y el negocio (Costos variable y fijo, tasa de crecimiento de ventas, costo del capital y fluctuaciones estacionales del flujo de caja).

La empresa requerirá de una estructura de financiamiento para realizar su actividad. La composición patrimonial de la empresa estará constituida por:

$$\text{PATRIMONIO} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO}$$

Se denomina inversión o activo a los elementos que la empresa necesita para desarrollar su actividad. Donde el activo fijo está conformado por las inversiones que permanecerán en la empresa por más de un año como ser el inmovilizado material,

inmaterial y financiero y los gastos de establecimiento. Las inversiones con menor tiempo en la empresa se denominan activo circulante conformado por la liquidez, existencias, los derecho de cobro y los compromisos con terceros (prestamos, acreedores, etc). Se denomina financiación o pasivo a los elementos que la empresa necesita para financiar actividad. Donde el pasivo fijo está conformado por las financiaciones con vencimiento superior al año como ser los recursos propios y la financiación externa exigible a largo plazo. Las financiaciones con menor tiempo de vencimiento se denominan pasivo circulante conformado por proveedores, préstamos, etc.

$$\text{ACTIVO} = \text{Activo fijo o consolidado} + \text{Activo circulante o corriente}$$

$$\text{PASIVO} = \text{Pasivo fijo o consolidado} + \text{Pasivo circulante o corriente}$$

También se define el CCN que indicará la solvencia de la gestión

$$\text{Capital Circulante Neto (CCN)} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Borello (2000) expresa que las necesidades financieras de la empresa dependerán de la actividad y la situación del mercado (Factores exógenos), puede observarse la distribución característica en los balances de los competidores, y el monto y composición del activo, patrimonio y el capital externo ya que la empresa tendrá necesidades estructurales iniciales y necesidades corrientes para producir. Las necesidades estructurales (activos consolidados) deben financiarse con el pasivo consolidado y el patrimonio, mientras mayor sea el patrimonio mayor será la solidez financiera. Mientras que las necesidades corrientes (activos corrientes) deben ser solventadas por el pasivo corriente y el patrimonio, esto se motiva por la flexibilidad que otorga el pasivo corriente en comparación al pasivo consolidado para afrontar el activo corriente.

Internas	Externas
Capital social, utilidades y préstamos de socios	Financiamiento comercial Deudas con bancos y entidades financieras
Cambios en la estructura del balance general	Acciones y obligaciones Leasing y pago a plazos Fondos públicos y ayudas financieras/fiscales

Figura 22- Formas de financiamiento. Elaboración propia

Se consideran las fuentes de financiación internas y externas. Mientras los bancos fijan una forma de amortizar la deuda y condiciones para acceder a créditos los inversores consideran la remuneración obtenida y su distribución.

Al llevar a cabo un plan de negocio se evalúa en un principio sus cualidades económicas y luego las financieras. En un principio se analizan las cuentas económicas que determinan una utilidad neta para luego realizar un flujo de caja proyectado para el análisis financiero (Ingresos, utilidad operativa, margen operativo, facturación neta, margen neto, etc.) de un periodo de 3 a 5 años, declarando cuando la empresa se vuelve rentable. Para la elaboración del plan se cuenta las siguientes herramientas:

- **Balance de situación:** Refleja la situación patrimonial de la empresa debido a los cambios en su patrimonio. Indica el estado de activos, patrimonio y pasivos en un momento específico. Se suele realizar anualmente.
- **Estado de resultados:** Determina los beneficios obtenidos (utilidades) después de deducir los costos, intereses e impuestos a los ingresos obtenidos de las ventas. Estos últimos son discriminados entre costos fijos (Alquiler, mantenimiento, servicios profesionales, amortizaciones, etc) y costos variables (consumo, salarios y otros gastos).

- **Flujo de caja:** Muestra los estados de mayor disponibilidad y necesidad, indica la variabilidad de los flujos de efectivo.

El análisis de los indicadores permite el análisis de la viabilidad económica y financiera de la empresa. Los inversionistas estarán interesados en obtener el retorno financiero esperado acordes a los riesgos de la inversión. Se deberán informar factores como la tasa de corte, retorno sobre la inversión, capacidad de endeudamiento y capacidad de amortizar la deuda, requerimiento de capital, etc. Para proyectos internos se espera que el retorno financiero sea mayor a la tasa de corte mientras que para proyectos con inversores se calculan indicadores como ROI y ROE.

-Indicadores de liquidez: Indican la capacidad de afrontar los pagos. Mientras el quick ratio indica la dificultad para afrontar pagos próximos, el current ratio indica el desequilibrio en la estructura del balance.

$$\text{Liquidez primaria (quick ratio)} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Liquidez secundaria (current ratio)} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

-Indicadores de endeudamiento: El debt ratio indica relación entre el endeudamiento y el capital invertido.

$$\text{Endeudamiento (debt ratio)} = \frac{\text{Patrimonio} - \text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

-Indicador de rentabilidad económica: ROI (Retorno sobre la inversión) evidencia el retorno operativo, es decir la capacidad para remunerar el capital global.

$$\text{ROI (Return on investment)} = \frac{\text{Utilidad operativa bruta}}{\text{Activo Total}}$$

-Indicador de rentabilidad financiera: ROE (Rentabilidad del capital propio) indica la tasa de remuneración del capital de riesgo.

$$\text{ROE (Return on equity)} = \frac{\text{Utilidad operativa neta}}{\text{Capital propio}}$$

Para la evaluación de proyectos se emplean diferentes métodos, Sapag Chain (2008) expone aquellos que consideran los flujos de fondos actualizados con la tasa de costo de capital como:

-Valor actual neto (VAN): Mide la cantidad de valor que se genera en una inversión calculando la diferencia y egresos del proyecto actualizados a través de una tasa de corte, establecida por la empresa o los inversores para actualizar los flujos. El criterio de aceptación es de $\text{VAN} > 0$.

$$\text{VAN} = \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+k)^t}$$

-Tasa interna de retorno (TIR): Se calcula igualando el valor de los ingresos y egresos producidos por una inversión, es decir haciendo el $\text{VAN} = 0$. A diferencia de la VAN es independiente de la tasa de corte que este fije. El criterio de aceptación es de $\text{TIR} > \text{tasa de descuento}$.

$$\text{TIR} = \sum_{t=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

III- METODOLOGÍA

En cuanto a la bibliografía consultada para la elaboración del presente plan de negocios, sin desconocer las que sugieren Lean Startup o Design Thinking, se empleará como referencia el documento “Protocolo de trabajo final de maestría – Tipología Plan de negocios” provisto por la Universidad Siglo XXI y la bibliografía allí citada dentro de la cual se opta por seguir la propuesta en HARVARD BUSINESS PRESS (2009) y LÁZARO ESTEBAN, J. (2016) para estructurar cada uno de los apartados requeridos en dicha tipología propuesta por la Universidad Siglo XXI.

Se empleará un enfoque de investigación mixto, por lo que se analizarán variables cuantitativas y cualitativas.

Se realizará una investigación analizando los datos cuantitativos y cualitativos provenientes de fuentes estadísticas locales y nacionales:

- Las estadísticas municipales³⁶ provistas a través de los datos abiertos del Municipio de Bariloche: plazas ocupadas e instaladas, arribos de turistas y estadía media, mapas de distribución de establecimientos de alojamiento turístico, personal empleado en alojamientos turísticos, plazas y unidades instaladas por zona, tasa de ocupación, origen de los visitantes, perfil del viajero y turistas recibidos en destinos nacionales.

³⁶ <http://www.bariloche.gov.ar/intro-circuito-historico-ordenador/datos-abiertos/estadisticas-turisticas/>

- Las estadísticas provistas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos para el Turismo³⁷ : informes técnicos sobre encuestas de ocupación hotelera
- La encuesta “Turismo Post Pandemia en San Carlos de Bariloche”³⁸ realizada desde la Universidad Nacional de Rio Negro en conjunto con la Secretaria de Turismo del Municipio de San Carlos de Bariloche y el Ente Mixto de Promoción Turística, la cual fue realizada en Julio de 2021.

Se realizará una investigación analizando los datos cualitativos provenientes de divulgaciones realizadas por organismos de San Carlos de Bariloche:

- El seminario “Turismo en Bariloche y Coronavirus. Propuestas y perspectivas”³⁹ realizado por la Universidad Nacional de Rio Negro el 08-04-2020, el cual provee información sobre como repensar la actividad turística en Bariloche y trabajar la vuelta a la normalidad.
- El seminario “Futuro=Incertidumbre. Recorrido por el sector turismo en Bariloche”⁴⁰ realizado por la Universidad Nacional de Rio Negro el 22-06-2021, el cual provee información sobre el estado de la actividad turística en Bariloche y su perspectiva a futuro.
- El seminario “Impactos de la pandemia en la actividad turística en Bariloche”⁴¹ realizado por la Universidad Nacional de Rio Negro el 15-09-

³⁷ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-13>

³⁸ https://www.bariloche2000.com/noticias/leer/segun-un-estudio-el-97-por-ciento-de-la-gente-quiere-volver-a-viajar/129963?fb_comment_id=4596669953737146_4597325143671627

³⁹ <https://www.unrn.edu.ar/eventos/Turismo-en-Bariloche-y-Coronavirus-Propuestas-y-perspectivas-495>

⁴⁰ <https://www.unrn.edu.ar/eventos/Futuro-incertidumbre-Un-recorrido-por-el-sector-turismo-en-Bariloche-908>

⁴¹ <https://www.unrn.edu.ar/eventos/Impactos-de-la-pandemia-en-la-actividad-turistica-en-Bariloche-999>

2021, el cual provee información sobre el impacto de la pandemia en la actividad turística de Bariloche entre Abril 2020 y Abril 2021.

- Información “Medidas gubernamentales para mitigar los efectos del COVID-19” provista por Punto Pyme Bariloche⁴² el cual provee información sobre las fuentes de financiamiento disponibles.

Se realizará una investigación analizando los datos cuantitativos y cualitativos provenientes de páginas webs de promoción de alojamientos turísticos:

- Online Travel Agencies (OTAs): hostelworld.com y booking.com.

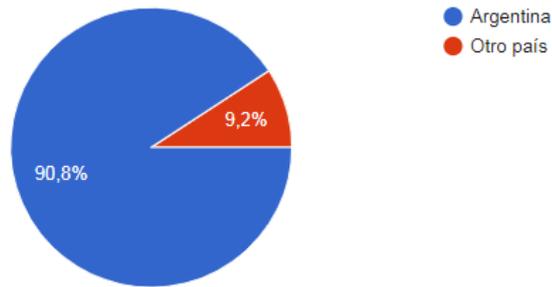
Se realizará una investigación analizando los datos cuantitativos y cualitativos relevados por el autor del presente trabajo a través de:

- **Encuesta 1: “Encuesta de índole turística en el contexto de pandemia en San Carlos de Bariloche”** fue realizada por el autor del presente trabajo para determinar la intención de viaje y obtener información sobre las preferencias de los viajeros. El modelo y los resultados de la misma se encuentran en el Anexo.

Población bajo estudio: Mayores de 18 años, no residentes en San Carlos de Bariloche

Diseño muestral: No probabilístico, con un enfoque mixto, donde se busca encuestar a los voluntarios y a su vez asegurar individuos de diferentes lugares de origen.

⁴² <https://www.puntopymebariloche.gob.ar/>



País de residencia (412 Respuestas)



Argentinos - Lugar de residencia (374 Respuestas)



Extranjeros - Lugar de residencia (42 Respuestas)

Tamaño de la muestra: 412

Fecha de realización: Noviembre - Diciembre 2020

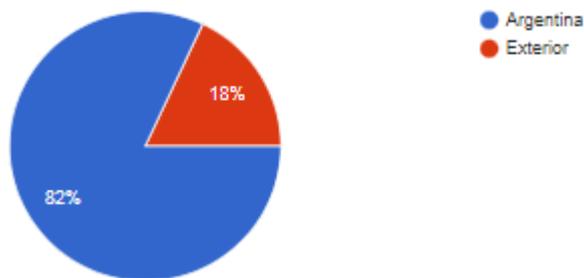
Forma en que se relevaron los datos: Los datos fueron relevados a través de una encuesta realizada en Google Forms y distribuida a través de Whatsapp, Facebook e Instagram a diferentes grupos y personas.

Tipo de cuestionario: Preguntas cerradas con múltiples opciones.

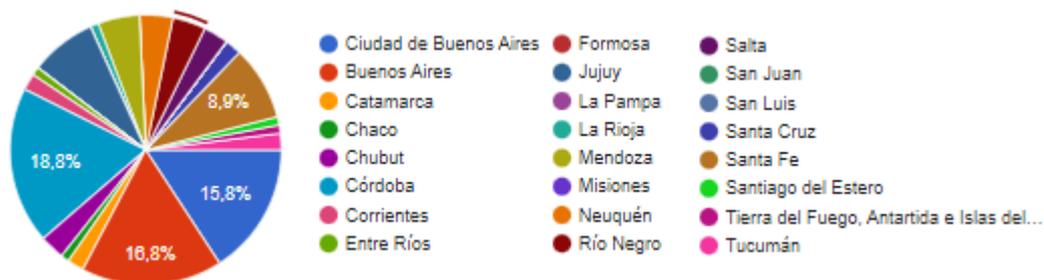
- **Encuesta 2:** “Encuesta sobre teletrabajo” fue realizada por el autor del presente trabajo para obtener información sobre la posibilidad y el deseo de poder realizar teletrabajo por parte de los encuestados. El modelo y los resultados de la misma se encuentran en el Anexo.

Población bajo estudio: Trabajadores mayores de 18 años, no residentes en San Carlos de Bariloche.

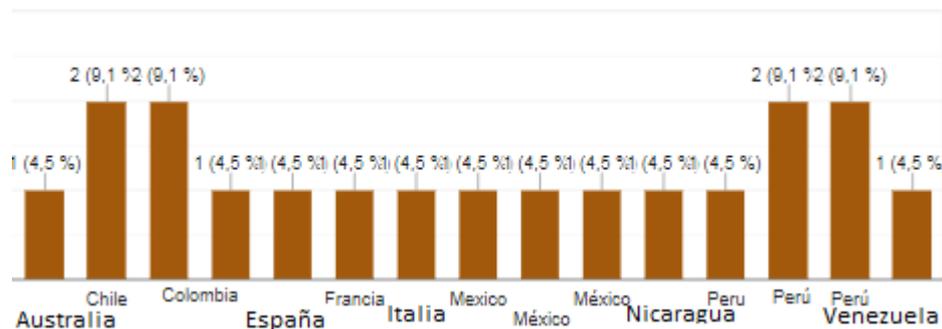
Diseño muestral: No probabilístico, con un enfoque mixto, donde se busca encuestar a los voluntarios y a su vez asegurar individuos de diferentes lugares de origen.



País de residencia (122 respuestas)



Argentinos - Lugar de residencia (101 respuestas)



Extranjeros - Lugar de residencia (22 Respuestas)

Tamaño de la muestra: 126

Fecha de realización: Julio 2022

Forma en que se relevaron los datos: Los datos fueron relevados a través de una encuesta realizada en Google Forms y distribuida a través de Whatsapp, Facebook e Instagram a diferentes grupos y personas.

Tipo de cuestionario: Preguntas cerradas con múltiples opciones.

- **Encuesta 3:** “Encuesta sobre espacio de coworking” fue realizada por el autor del presente trabajo. El modelo y los resultados de la misma se encuentran en el Anexo.

Población bajo estudio: Establecimientos categoría “Hostel” ubicados en San Carlos de Bariloche y con presencia en hostelworld y Booking.com en Julio de 2022.

Diseño muestral: Al tratarse de una breve encuesta, se releva la totalidad de los establecimientos.

Tamaño de la población: 37

Fecha de realización: Julio 2022

Forma en que se relevaron los datos: Los datos fueron relevados a través de consulta presencial en los establecimientos, llamadas telefónicas y visita de las páginas webs.

Tipo de cuestionario: Preguntas cerradas y abiertas.

- **Entrevista 1:** Realizada a Pablo Molteni, propietario del hostel “Achalay” ubicado en el centro de la ciudad de San Carlos de Bariloche, quien se desempeñó durante 10 años presidiendo la Asociación de Hostels de Bariloche e impulsor del protocolo COVID para la reactivación del sector hostelero de la ciudad que luego sería empleado a nivel nacional. El objetivo de la entrevista, realizada a través de preguntas abiertas, fue recabar información sobre la operatoria del hostel y conocer la situación actual del sector y su posible proyección. Se coloca en el anexo el cuestionario guía.
- **Entrevista 2:** Realizada a Mishelle Veloz, propietaria del hostel “Kosh” ubicado en el centro de la ciudad de San Carlos de Bariloche, emprendedora nueva en el sector hostelero. El objetivo de la entrevista, realizada a través de preguntas abiertas, fue recabar información sobre emprendedores con pocos años en el sector para conocer la operatoria de sus establecimientos y aprovechando el grado de confianza con el elaborador de la presente tesis recabar información que pueda ser de

utilidad para la elaboración del presente plan de negocios. Se coloca en el anexo el cuestionario guía.

- **Entrevista 3:** Realizada a Fabiola, propietaria del hostel “Hormiga Negra” ubicado en el centro de la ciudad de San Carlos de Bariloche, emprendedora nueva en el sector hostelero. El objetivo de la entrevista, realizada a través de preguntas abiertas, fue recabar información sobre emprendedores con pocos años en el sector para conocer la operatoria de sus establecimientos y aprovechando el grado de confianza con el elaborador de la presente tesis recabar información que pueda ser de utilidad para la elaboración del presente plan de negocios. Se coloca en el anexo el cuestionario guía.

También se relevarán variables cualitativas para determinar las expectativas de los potenciales huéspedes para tener una visión global a la hora de proponer el plan de negocio.

La estrategia empleada para dar solución a la problemática en investigación es un diseño descriptivo, ya que se buscará definir el plan de negocio para el hostel “Wanderlust” a ubicarse en la ciudad de San Carlos de Bariloche en 2020-2021.

Para la elaboración del plan de negocio se emplearan las diferentes fuentes de información antes mencionadas, para emplearlas en sus diferentes secciones:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	Se realiza el planteamiento del problema con base a las estadísticas de INDEC, estadísticas municipales de Bariloche y a las noticias de los diferentes medios de comunicación para realizar un análisis de contexto.
- Análisis de mercado	Análisis de la demanda: Se emplean los datos Estadísticos de perfil de viajero en las estadísticas municipales correspondientes a hospedajes y

	<p>albergues y la información recabada a través de las encuestas “Encuesta de índole turística en el contexto de pandemia en San Carlos de Bariloche” y “Encuesta sobre teletrabajo”. Se realizara el abordaje de los potenciales clientes determinando sus características (origen, forma de realizar el viaje y estadía media) y preferencias (actividades preferidas).</p> <p>Análisis de la oferta: Se analiza a través las calificaciones de los usuarios en booking.com. Además la información recabada a través de la “Encuesta sobre espacio de coworking”</p>
- Plan de operaciones	Se completa teniendo en cuenta las la bibliografía sobre hotelería del Manual de Sixto Baez. Y se tiene en cuenta las entrevistas realizadas a los propietarios de establecimientos tipo Hostel.
- Plan de recursos humanos	Se complete teniendo en cuenta las la bibliografía sobre hotelería del Manual de Sixto Baez y UTHGRA - FEHGRA.

Las fuentes de información empleadas para la determinación de:

Público objetivo	Es propuesto con base a estadísticas del municipio, en el análisis del perfil de viajero ⁴³ de los usuarios de los establecimientos tipo hostels. Se tendrán en cuenta los datos relevados de las encuestas de elaboración propia de intención de viaje y los interesados en realizar teletrabajo.
Demanda potencial	Se realiza en base a los datos recabados a través de las estadísticas municipales ⁴⁴ basadas en las tasas de ocupación de plazas y la estacionalidad de la demanda.
Lienzo de propuesta de valor	Se hace un análisis del contexto de pandemia y las potenciales necesidades. Se considera las tendencias en el sector y las alternativas presentes en Bariloche. Se emplean los datos Estadísticos de tasas de ocupación, distribución de establecimientos, perfil de viajero en las

⁴³ http://www.bariloche.gov.ar/estadisticas_grafico.php?grafico=19

⁴⁴ http://www.bariloche.gov.ar/estadisticas_grafico.php?grafico=6

	<p>estadísticas municipales correspondientes a alojamientos turísticos y la información recabada a través de las encuestas “Encuesta de índole turística en el contexto de pandemia en San Carlos de Bariloche” y “Encuesta sobre teletrabajo”. De esta forma se podrá determinar el producto requerido.</p>
<p>Lienzo CANVAS</p>	<p>Se completa teniendo en cuenta las la bibliografía sobre hotelería del Manual de Sixto Baez. Y se tiene en cuenta las entrevistas realizadas a los propietarios de establecimientos tipo Hostel. Se tienen en cuenta los canales de comunicación empleados por los encuestados en la entrevista de elaboración propia de intención de viaje. Se tiene en cuenta como público objetivo a las personas mayores de 18 años interesadas en viajar de forma individual y teletrabajar como público objetivo.</p>

IV- DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

Resumen ejecutivo

El plan de negocio tiene por objetivo proveer la información necesaria para la implementación de un hospedaje en San Carlos de Bariloche basándose en la modalidad de Hostel, el cual proveerá un servicio de espacio de coworking.

Este tiene como objetivo ser un lugar donde además de poder disfrutar de esta ciudad patagónica el viajero que lo desee pueda realizar su actividad laboral, cubriendo de una forma económica este servicio ya que se encontrara incluida en el costo del hospedaje y se buscará que sea atractivo para atraer a los turistas a trabajar en un espacio compartido.

Misión: Ofrecer el servicio de alojamiento que logre conciliar las actividades de recreación y laborales de forma armónica logrando la satisfacción de los huéspedes.

Visión: Convertirse en un lugar memorable, que pueda ser distinguido por los huéspedes y en la ciudad como un sitio que conjuga la buena onda, diversión y las nuevas experiencias en un entorno donde se puede trabajar con comodidad. Posicionarse en los próximos 3 años como uno de los establecimientos favoritos de la ciudad en las OTAs (Hostelworld y Booking).

Valores: Calidez, respeto y amabilidad distinguirán el trato con los huéspedes. El trabajo en equipo, colaboración y alegría en el personal será necesario para brindar un servicio de excelencia y transmitir a los huéspedes la sensación de estar entre amigos.

Descripción del negocio

La empresa

Nombre de la empresa: “Wanderlust”

Sector: Hotelería, según la reglamentación municipal se clasifica como Hostel

Localización: San Carlos de Bariloche (Centro)

La organización llevará a cabo un emprendimiento en la ciudad de San Carlos de Bariloche a partir de 2022. Su actividad consistirá en proveer un servicio de alojamiento turístico en la categoría denominada “Hostel”, en la que buscará posicionarse como un punto de referencia para el segmento elegido.

El nombre de la empresa y el logo serán de vital importancia a la hora de salir al mercado para ser reconocidos por el público, ambos reflejan claramente la identidad que busca tener el establecimiento. Orientado a personas apasionadas por viajar, a quienes les gusta tener la posibilidad de disfrutar de un destino natural con la posibilidad de conciliar la actividad laboral. Como su nombre lo indica “Wanderlust” es una palabra de origen germánico que se refiere a las personas apasionadas por viajar. En el logo se refleja a un explorador dirigiéndose a las montañas hacia una nueva aventura luego de trabajar.



Figura 23- Logo de “Wanderlust” Hostel. Fuente: Elaboración propia

El establecimiento se encontrará localizado en el centro de la ciudad donde los turistas cuentan con fácil acceso a los medios de transporte, agencias turísticas, bares, restaurantes, farmacias, establecimientos comerciales, etc.

Se buscará contar con un personal e instalaciones que permitirán a los viajeros disfrutar de los diferentes atractivos de la ciudad y realizar sus actividades laborales. Un lugar seguro en el contexto de pandemia y a un precio económico respecto a los establecimientos con espacios de coworking. De esta forma se ganará el reconocimiento de sus huéspedes para atraer nuevos clientes esperando de esta forma poder establecerse en un contexto de reactivación del sector turístico.

Para su iniciación el proyecto requerirá atravesar las siguientes etapas:

- Presentación del plan de negocio ante inversores
- Selección del establecimiento con las dimensiones apropiadas (no se considera hacer obras grandes en el establecimiento)
- Remodelación y decoración
- Compra de mobiliario
- Habilitación turística y comercial
- Tareas de pre apertura: Selección de personal y compra de insumos
- Campaña de promoción (Presencia en OTAs)
- Apertura

El producto/servicio – mercado

A diferencia de establecimientos hoteleros como Accor⁴⁵ que ofrece lugares modernos ocupando diversas áreas de negocios, ya que incluye área de entretenimiento, bar, restaurantes, lavanderías, clubes, etc con la estrategia de

⁴⁵ https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018217_accor-se-posiciona-como-lider-global-en-el-segmento-del-estilo-de-vida.html

integrarlos a la comunidad local además de los turistas, y ha logrado posicionar sus hoteles en diferentes continentes. Este emprendimiento busca una propuesta más sencilla pero orientada a satisfacer un espacio de “nicho” en Bariloche, el de la ausencia de espacios con un sector exclusivo de trabajo en los alojamientos en San Carlos de Bariloche. Expuesto por Selina en la Bioweek 2020, una cadena de Hostels en crecimiento, y con enfoque en nómades digitales⁴⁶, buscando equilibrar la vida personal y laboral.

De esta forma, según los datos relevados en las encuestas propias, detallados en el análisis de mercado, y las tendencias del mercado aceleradas por la pandemia⁴⁷⁴⁸ el teletrabajo es empleado actualmente ampliamente como una herramienta que potencia la incorporación de talento a las empresas⁵⁰ y es lo que busca satisfacer este emprendimiento de una forma sencilla, sin acaparar otras áreas de negocio.

El área de negocio principal donde se desempeñará la empresa será la de “Servicio de Hospedaje”, para lo cual el establecimiento contará con habitaciones compartidas y privadas, siguiendo la premisa del menor costo respecto a otros establecimientos con espacio de coworking pero sin descuidar el servicio brindado respecto a los competidores.

El análisis de mercado realizado con anuncios periodísticos muestra un incremento en la afluencia turística luego de la pandemia⁵¹.

⁴⁶ <https://forbes.co/2021/07/21/negocios/un-viajeal-mundonomadade-selina/>

⁴⁷ <https://www.sage.com/es-es/blog/cual-es-el-estado-del-teletrabajo-y-tendencias/>

⁴⁸ <https://www.voydeviaje.com.ar/actualidad/paso-de-moda-el-workation-esto-dicen-los-argentinos-sobre-combinar-viajes-y-trabajo/>

⁴⁹ <https://home.kpmg/ar/es/home/insights/2020/12/mas-alla-de-la-pandemia--el-trabajo-remoto-como-nuevo-paradigma.html>

⁵⁰ <http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/151894/La-pandemia-y-el-trabajo-remoto-potencian-los-procesos-de-seleccion-e-incorporacion-digital-en-las-empresas>

⁵¹ <https://www.rionegro.com.ar/despues-de-un-ano-y-medio-de-pandemia-bariloche-alcanzo-el-100-de-ocupacion-1991531/>

El hostel estará ideado para personas que viajan mayormente solas⁵², ya que según de las estadísticas municipales luego de los Hoteles estudiantiles es el alojamiento más concurrido de forma unipersonal.

Estrato de alojamiento turístico	Personas que viajan solas %
Hotel y hostería 5*, Apart Hotel 4* y 5 *	9.8%
Hotel Estudiantil	52.3%
Hotel Sindical	12.3%
Apart Hotel 1*,2*, 3*. DATs (Departamento de Alquiler Turístico) CATs (Casas de Alquiler Turístico)	4.5%
Hospedajes y Albergues	40%
Hotel 3* y 4*, Hostería 3*	15.6%
Hotel 1* y 2*, Hostería 1* y 2*	20%

Figura 24- Porcentaje de ocupación viajeros unipersonal. Extraído de: Estadísticas del Municipio de Bariloche

El hospedaje acompañará a los huéspedes en la planificación de su viaje y la sugerencia de lo punto turísticos y operadores. Se contará con un sistema de reserva web a través de la página de la empresa y a través de portales de reservas online (Online Travel Agency). Para verificar la conformidad de los clientes con el servicio se les realizará una encuesta al momento del check-out. Dentro de las facilidades con las que contará el hospedaje para sus huéspedes se encuentran:

- Cocina de uso común: Debido a que los usuarios de estos establecimientos suelen hacer bastante uso de este espacio.
- Espacio común con bar y salón de juegos: Debido a que gran parte de estos establecimientos son concurridos por personas que viajan solas y grupos de amigos estos tendrán un espacio común en el cual compartir de forma segura junto a otros huéspedes.
- Espacio de co-working: Debido a que será la propuesta diferencial del establecimiento, proporcionando a los huéspedes un lugar cómodo y con

⁵² http://www.bariloche.gov.ar/estadisticas_grafico.php?grafico=19

buena conectividad a internet, lámparas individuales, asientos ergonómicos, impresora, TV LED y cafetera para desarrollar sus tareas laborales.

- Jardín: Espacio de descanso durante el horario laboral, destinado a la lectura.
- Servicio de Lavandería: Que resultará de gran utilidad debido a que las actividades físicas al aire libre requieren mayor recambio de ropa.

Definición de la propuesta de valor

Para describir la propuesta de valor se tendrá en cuenta el lienzo de propuesta de valor el cual permitirá posicionar el servicio enfocado en el cliente.

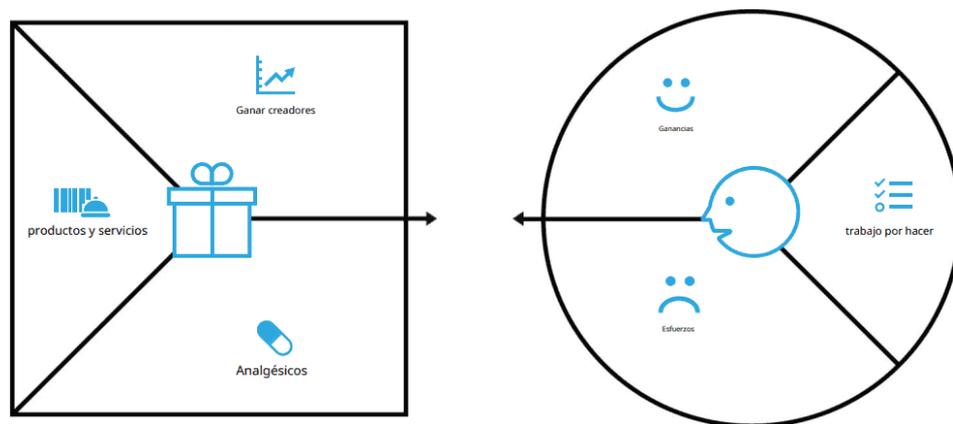


Figura 25- Lienzo de propuesta de valor. Extraído de: <https://modelocanvas.club/plantilla-cavas-propuesta-valor/>

OBSERVAR

Tareas por hacer

Actividad:

El usuario desea, en un contexto de pandemia, poder hacer un viaje individual de turismo de naturaleza en la ciudad de San Carlos de Bariloche donde si lo requiriese pueda trabajar remotamente.

Problema a resolver:

1. Deseo de viajar a la ciudad de San Carlos de Bariloche y realizar turismo de naturaleza.
2. En el contexto de pandemia el usuario corre riesgo de contagiarse COVID.
3. Gran parte de la economía Argentina y Mundial se vio afectada por lo cual el costo del hospedaje es un factor importante a la hora de planear el viaje, en particular, al realizar un viaje en individual los costos pueden encarecerse al buscar un establecimiento donde pueda hacer trabajo remoto.
4. Es posible que el agobiamiento por las medidas sanitarias de aislamiento hagan que el usuario desee un establecimiento donde pueda tener una experiencia compartida.

Necesidad a satisfacer:

El usuario requerirá de un establecimiento en San Carlos de Bariloche que respete los protocolos COVID, económico y donde pueda realizar sus actividades laborales cómodamente.

Tareas del usuario: Viajar, hospedarse, cuidar su salud, economizar, trabajar cómodamente

Dolores

El usuario puede concurrir a hospedajes que promocionen el cumplimiento de protocolos sanitarios pero que no los respeten, tener dificultad en encontrar establecimientos económicos para hospedarse y si así lo desease desarrollar el trabajo remoto o , en el caso de conseguirlo, que este no sea lo suficientemente cómodo y que goce de buena conectividad a internet. Entre las principales comodidades relevadas por la encuesta de teletrabajo se encuentran la buena conectividad a internet, contar

con espacios naturales (terraza, jardín), contar con espacios de descanso (sillones, salas de lectura) y privacidad.

El usuario podría frustrarse al emprender un viaje en individual al encontrarse muchas horas trabajando en soledad, habiendo padecido un periodo de aislamiento prolongado durante los años precedentes, y esto podría desmotivarlo en la realización del viaje o afectar su rendimiento laboral.

Ganancias de valor

Como beneficio esperado por el usuario será encontrara en el establecimiento un hospedaje en San Carlos de Bariloche seguro donde se respetan los requerimientos sanitarios según el grado de reapertura establecida por la entidad local. Además disponer de un establecimiento económico donde poder realizar las actividades de trabajo remoto en un sitio cómodo.

Como beneficio deseado en los tiempos libres laborales (“breaks”) hacer uso del espacio común de esparcimiento del establecimiento y socializar con los otros huéspedes.

Como beneficio no esperado contar con una sala para participar de reuniones virtuales eventualmente.

Diseñar el mapa de valor

Aliviador de dolor

El establecimiento dará cumplimiento efectivo de los protocolos COVID, procurara ofrecer un valor económico y garantizara un espacio cómodo para desarrollar las actividades laborales y con buena conectividad. Además se organizaran actividades que procuren armonía entre los huéspedes (juegos, salidas, etc).

Creadores de valor

El establecimiento ubicado en San Carlos de Bariloche buscara dar valor al deseo del huésped de ahorrar dinero en su hospedaje y contar simultáneamente con un espacio apropiado para desarrollar sus actividades laborales. No teniéndose que preocupar por conseguir un espacio adicional pago para realizar su trabajo o tener que consumir productos para poder gozar de buena conectividad a internet.

Bienes y servicios

El servicio brindado será el de un hospedaje en la ciudad de San Carlos de Bariloche, caracterizado por contar con un espacio de coworking cómodo y con buena conectividad.

Validación de la propuesta de valor

Se realiza la validación de la propuesta de valor mediante una encuesta de intención de viaje en 2021 y de teletrabajo en 2022 para obtener el feedback y validar la misma.

Intención de viaje y teletrabajo: Según la encuesta de EMPROTUR un 97% desea viajar en 2021 y según la encuesta de elaboración propia de índole turística un 66% viajaría en 2021, de los cuales un 88% elegiría Bariloche y un 16% lo haría solo. Según la encuesta de teletrabajo un 96.4% viajaría si tuviese la posibilidad de realizar trabajar de forma remota.

Necesidad de hospedaje económico y espacio de trabajo pago: Según la encuesta propia de intención de viaje solo un 31% no vio afectados sus ingresos en pandemia. Según la encuesta de teletrabajo un 34% no está dispuesto a pagar un valor adicional por el espacio de teletrabajo y un 47% gastaría hasta \$15000 mensualmente de forma adicional (4USD diarios para una cotización oficial de \$130)

Necesidad de un espacio compartido: Según la encuesta de teletrabajo un 65% prefiere un establecimiento compartido donde trabajar y el 73% prefiere que este sitio se encuentre en el mismo lugar del alojamiento. Solo un 17% se hospedaría en un hostel para realizar teletrabajo, pero un 86% consideraría hospedarse en este establecimiento si contara con un espacio exclusivo de coworking.

Según los resultados obtenidos, si el establecimiento cuenta con las comodidades apropiadas el emprendimiento estaría en consideración de los clientes.

El modelo de negocio

A continuación se describen los elementos del modelo de negocio:

Segmento de mercado (Target): El segmento elegido será el de las personas argentinas y extranjeras que viajan individual con un rango de edad desde 18 años, pero enfocado en las personas que realizan teletrabajo.

Propuesta de valor: El servicio brindado será el de un hospedaje modalidad “Hostel” en la ciudad de San Carlos de Bariloche, caracterizado por contar con un espacio de coworking exclusivo. El establecimiento buscará establecerse como un hospedaje económico respecto a otros establecimientos donde se puede realizar teletrabajo y seguro donde los viajeros puedan organizar su viaje y conectar con otros viajeros haciendo uso del espacio común de juegos.

Canales: La comunicación con los clientes para la comunicación y compra será a través de los buscadores de alojamientos (OTAs) y la página web.

Relaciones con los clientes: Se buscará establecer una relación con los clientes a través de las redes sociales (Instagram y Facebook).

Fuentes de ingresos: Los ingresos serán los obtenidos por las reservaciones de camas/habitaciones. Se tendrán ingresos adicionales por el expendio de bebidas y el servicio de lavandería.

Recursos claves: Entre los principales recursos para el funcionamiento del negocio se encuentran:

- Físicos: Establecimiento y mobiliario.
- Humanos: Personal de trabajo para atención al cliente y mantenimiento. Community Manager.
- Económicos: Préstamo Bancario y recursos propios.
- Intelectuales: Administración y asesoría contable

Actividades claves: Entre las actividades que desarrollará la empresa para su funcionamiento se encuentran las propias de un establecimiento de alojamiento turístico: atención al cliente, ventas, asesoramiento turístico, limpieza del establecimiento, mantenimiento, compra de insumos, contacto con proveedores, promoción del establecimiento y la administración del negocio.

Asociaciones claves: Se podrán establecer alianzas con otros hospedajes, los cuales pueden no encontrarse en la misma ciudad, para la recepción de huéspedes y afiliarse a la Asociación de Hostels de Bariloche para la realización de compras y realizar gestiones económicas y comerciales.

Estructuras de costes: Entre los principales costos se encuentran el alquiler del local, los gastos de los diferentes servicios (agua, luz, gas, telefonía e internet), mantenimiento, sueldos de los empleados, promoción del establecimiento y la asesoría contable.

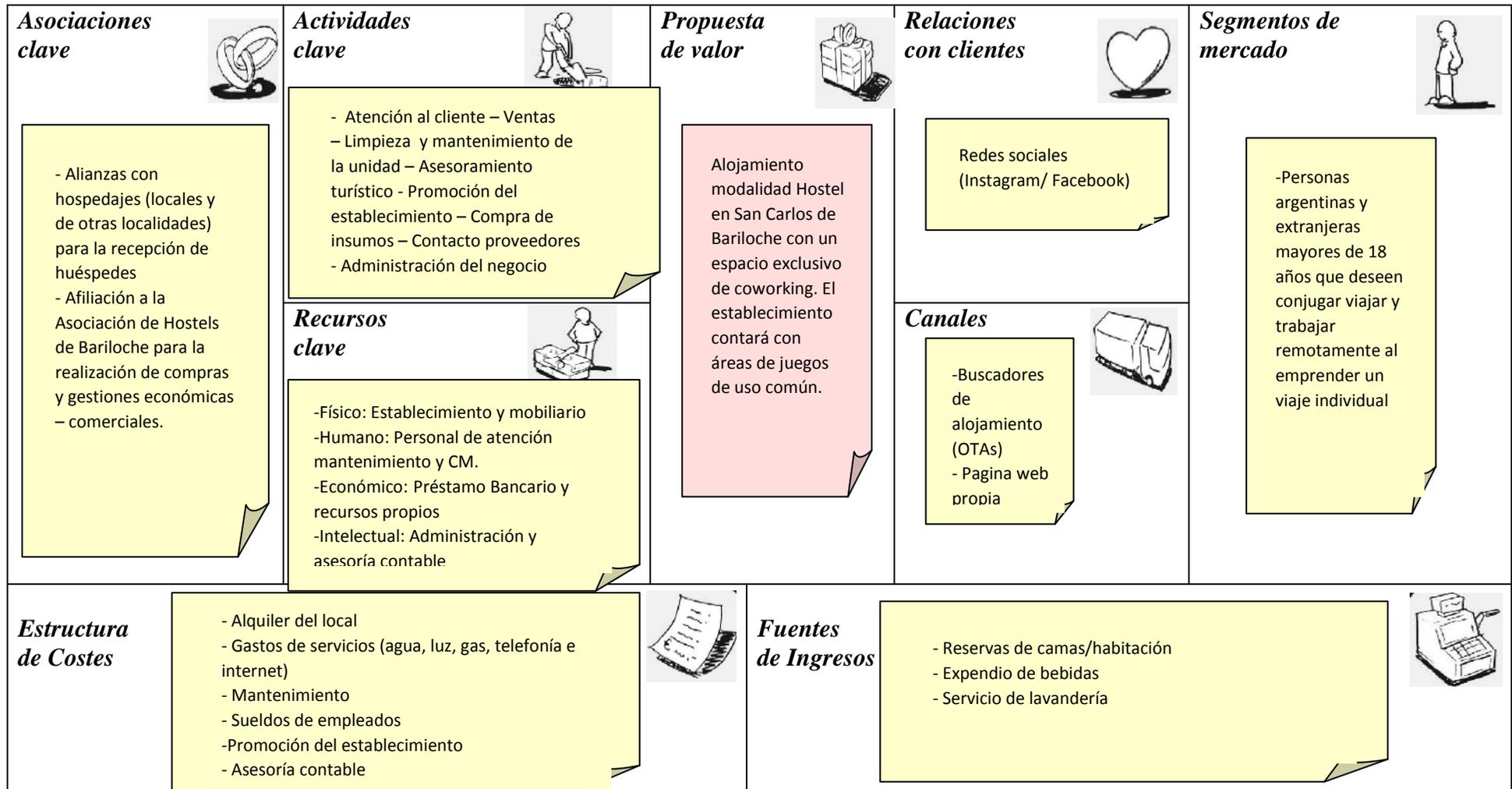


Figura 26- Modelo CANVAS de “Wanderlust” Hostel. Fuente: Elaboración propia

Análisis del entorno de negocio

Para describir el entorno de negocio se realiza una separación en diferentes niveles de análisis: mundial, nacional y local.

Partiendo del contexto mundial actual, en el que se destaca la pandemia originada por el coronavirus a finales del año 2019 en la ciudad de Wuhan, China. Un virus que no solo ha afectado a las personas, quienes para preservar su salud han tenido que modificar sus hábitos y crear nuevos, sino también a la economía de los países que se han visto obligados a adoptar medidas epidemiológicas para disminuir la circulación del virus y evitar el colapso de sus sistemas sanitarios. De esta forma, uno de los sectores más afectados a nivel mundial ha sido el sector turístico a raíz de las medidas que implicaron el cierre de las fronteras entre los países. Expertos de la Organización Mundial del Turismo y de otras entidades consideran una incertidumbre en los plazos para retomar una actividad como se desarrollaba antes de la pandemia pero son optimistas en la resiliencia del sector⁵³ para reinventarse y reiniciar su actividad en las condiciones que denominan “nueva normalidad”.

En el plano nacional, las medidas adoptadas por el estado Argentino han estado alineadas a disminuir la propagación del virus y de esta forma fortalecer el sistema sanitario para el momento en el que se registren los picos de contagios, la cual ha implicado una de las cuarentenas más extensas en el mundo⁵⁴. Esta cuarentena ha tenido fuerte repercusión en la economía del país (donde la pobreza alcanza el 40.9%) afectando principalmente⁵⁵ a trabajadores informales. El efecto del virus en la

⁵³ <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>

⁵⁴ <https://www.elindependiente.com/politica/2020/09/02/hartazgo-en-argentina-por-la-cuarentena-mas-larga-del-mundo/>

⁵⁵ <https://www.cippec.org/video/quienes-son-los-mas-afectados-por-la-crisis-social-de-la-pandemia/>

economía⁵⁶, sumado a los problemas de inflación⁵⁷ y la negociación de la deuda externa pone al país en una situación económica compleja. En este contexto se está trabajando en diferentes medidas económicas para reactivar la economía e impulsar el turismo.

En el ámbito local, San Carlos de Bariloche ha visto afectado una de sus principales actividades económicas debido a la prolongada cuarentena y la nula temporada turística invernal 2020 (temporada alta en esta localidad), De esta forma se ha perjudicado a todos los actores del sector turístico local como ser transporte, hospedajes, locales gastronómicos, guías y agencias de turismo, etc. Entidades del gobierno provincial y municipal han trabajado en protocolos sanitarios para retomar las actividades y en líneas de financiamiento para impulsar el sector turístico.

Luego del análisis del contexto internacional, nacional y local se plantea el problema de la falta de establecimientos que respondan a las limitaciones en la economía de las personas y su preocupación por preservar su salud. Lo cual sumado al deseo de las personas en estado de confinamiento de socializarse, retomar su vida adoptando nuevos hábitos y desarrollar la actividad turística en lugares que prioricen el cuidado de la salud se transforma en una oportunidad la inversión en el sector hotelero.

⁵⁶ https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/4/BP2020_Argentina_es.pdf

⁵⁷ <https://www.ambito.com/economia/economia/a-un-ano-la-pandemia-como-fue-el-impacto-la-argentina-n5178112>

Antecedentes del sector

El sector hotelero en San Carlos de Bariloche cuenta con servicios de alojamientos variados, conformados por la oferta formal e informal, para la primera se describen sus características.

Características de los establecimientos

En el sector formal se encuentran los establecimientos que cumplen con la ordenanza municipal 1526-CM-05 de Registro de alojamientos turísticos (Ver Anexo IV), entre los cuales se encuentran Hoteles, Apart Hoteles, Bed & Breakfast o Residencial u Hospedaje, Albergues u Hostels u Hostales y Campamentos turísticos o Campings los cuales se describirán a continuación las características del servicio ofrecido por cada uno de ellos.

Hoteles

Capacidad: No tiene requisitos de capacidad.

Servicio: Es aquel que comprende, como mínimo, el uso de habitación, baño y las comodidades anexas. Pueden poseer habitaciones single, doble, triple, cuádruple, departamentos y suite. Deben ofrecer habitaciones especiales para personas con movilidad reducida.

Descripción	Obs.	Unidad	Requisitos mínimos				
			5*	4*	3*	2*	1*
a. Singles o simples		m ²	10	9	8	7,5	6
b. Dobles standard		m ²	17	16	15	14	12
c. Doble superior		m ²	22	20	18	16	14
d. Suite standard		m ²	27	25	23	21	19
e. Suite superior		m ²	32	30	26	24	22
f. Triples		m ²	25	23	21	19	16
g. Cuádruples		m ²	31	29	27	25	21

Tabla 2- Hoteles – Extraído de: ordenanza municipal 1526-CM-05

Comodidades en la habitación y el establecimiento: Las habitaciones deben tener baño y las comodidades anexas exigidas. Equipamiento y amenities mínimo en

habitación y baño. Cambio de ropa de blanca según el número de estrellas. Deben disponer de espacios comunes.

Desayuno/Pensión: Debe ofrecer desayuno. Puede incluir media pensión o pensión completa

General: Elementos de información y seguridad.

Personal de RRHH: Acorde al número de estrellas.

Apart Hoteles

Capacidad: No tiene requisitos en cuanto a su capacidad mínima.

Servicio: Es aquel que comprende, como mínimo, el uso de habitación, baño y las comodidades anexas. Puede contar con dormitorio single, doble, triple y cuádruple. Contando para ello con cuchetas o camas marineras. Deben ofrecer habitaciones especiales para personas con movilidad reducida.

Descripción	Obs.	Unidad	Requisitos mínimos				
			5*	4*	3*	2*	1*
a. Dormitorio singles o simples		m ²	8	7	7	6	6
b. Primer dormitorio doble standard		m ²	13	12	11	10	9
c. Primer dormitorio doble superior		m ²	17	16	15	14	12
d. Otros dormitorios doble standard		m ²	10	9	8	7	6
e. Otros dormitorios doble superior		m ²	13	12	11	10	9
f. Dormitorio Triple		m ²	13	12	11	10	9
g. Dormitorio Cuádruple		m ²	16	15	14	13	12
h. Estar-cocina-comedor/ estudio:							
1. superficie mínima (hasta 4 plazas)	*001	m ²	22	20	18	16	14
2. superficie adicional por plaza		m ²	4	1,8	1,6	1,4	1,2
3. Estudio: adicional por plaza de dormir		m ²	-	4,5	4	3,5	3

Tabla 3- Apart Hoteles – Extraído de: ordenanza municipal 1526-CM-05

Comodidades en la habitación y el establecimiento: Cambio de ropa de blanca según el tipo de hospedaje. Se establecen requisitos mínimos en instalaciones, amenities, equipamiento, baños, dormitorios y en áreas de estar-cocina-comedor. Deben disponer de espacios comunes.

Desayuno/Pensión: Debe ofrecer desayuno. Puede incluir media pensión o pensión completa

Personal de RRHH: Acorde al número de estrellas.

Bed & Breakfast - Residencial - Hospedaje

Capacidad: Se establece una cantidad de plazas máximas de 20 para B&B y 60 para hospedajes.

Servicio: Es aquel que comprende, como mínimo, el uso de habitación, baño y las comodidades anexas. Puede contar con dormitorio single, doble, triple, cuádruple, departamentos. Contando para ello con cuchetas o camas marineras. Deben ofrecer habitaciones especiales para personas con movilidad reducida. Las dimensiones de las habitaciones se establecen según se trate de un B&B u hospedaje.

Comodidades en la habitación y el establecimiento: Podrán contar con baños privados o comunes. Cambio de ropa de blanca según el tipo de hospedaje. Se establecen requisitos mínimos en instalaciones, amenities, equipamiento, baños, habitaciones. Deben disponer de espacios comunes.

Desayuno/Pensión: Debe ofrecer desayuno.

Personal de RRHH: Acorde al tipo de hospedaje.

Albergues - Hostels - Hostales

Capacidad: Capacidad máxima de 60 plazas.

Descripción	Obs.	Unidad	Requisitos
a. doble (superficie mínima, también para single)	*001	m ²	6,00
c. Cuádruples	*001	m ²	9,00
a. Séxtuples	*001	m ²	12,00
b. Pabellón o camarote, m² por plaza	*001	m ²	2,20
c. Lado mínimo, en pabellones y en habitaciones cuádruples y séxtuples		m	2,50

Tabla 4- Albergues – Hostels - Hostales – Extraído de: ordenanza municipal 1526-CM-05

Servicio: Es Aquel que comprende como mínimo el uso de una cama que estará instalada en habitaciones o dormitorios compartidos con otros pasajeros (que podrán pertenecer o no al mismo grupo), baño y las comodidades anexas exigidas. Puede poseer habitaciones (hasta 6 persona), pabellones (7 a 30 personas). Debe disponer de

un reglamento donde explicita horarios, reglas de convivencia y derechos de pasajeros. Deben disponer de una caja de seguridad en recepción. No se habilita este establecimiento en edificios de propiedad horizontal.

Comodidades en la habitación y el establecimiento: Equipamiento e instalaciones mínimo en habitación y baño (privado o común, debe estar diferenciado por sexo). Limpieza del establecimiento al menos una vez por día. Cambio de ropa de blanca según una frecuencia mínima. Deben disponer de espacios comunes.

Desayuno/Pensión: Puede ofrecer desayuno. Puede incluir media pensión o pensión completa.

General: Elementos de información y seguridad.

Personal de RRHH: Acorde a la capacidad.

Campamentos turísticos o Campings

Servicio: Son aquellos establecimientos que cuentan con un predio subdividido en parcelas, las cuales se brindan o alquilan para instalar allí carpas, casas rodantes y/o autoportantes a efectos de alojarse en el lugar, y que poseen los demás requisitos exigidos. Pueden ser públicos o privados. Pueden poseer adicionalmente de cuchetas (literas superpuestas) o dormis. Debe:

- Contar con la Habilitación Turística (Registro Único de alojamientos turísticos de la Secretaría de Turismo de la municipalidad).

-Contar con la habilitación comercial (Dirección de inspección general del municipio).

-Contar con certificado de salubridad (Sistema de evacuación de las aguas pluviales, eliminación de residuos sólidos y cloacales).

- Contar con abastecimiento de agua potable.

- Trazado de red circulatorio (peatonal, vial y estacionamiento)

- Cercado perimetral
- Contar con instalaciones: local de administración, locales sanitarios diferenciados por sexos, electricidad, fogón, recipientes de residuos, tablero de anuncios, señalización, servicio de prevención de incendios, primeros auxilios y custodia de valores.
- Instalarse en sitios establecidos por el Código de planeamiento municipal y contar con servicio de vigilancia.
- Poseer un reglamento interno, libro de registro de pasajeros y de quejas.

Descripción del sector

Este sector presentaba hasta el año 2020 una tendencia de crecimiento, observable en el número de **plazas instaladas**. Se puede diferenciar la participación de cada uno de estos establecimientos en base al número de plazas instaladas.

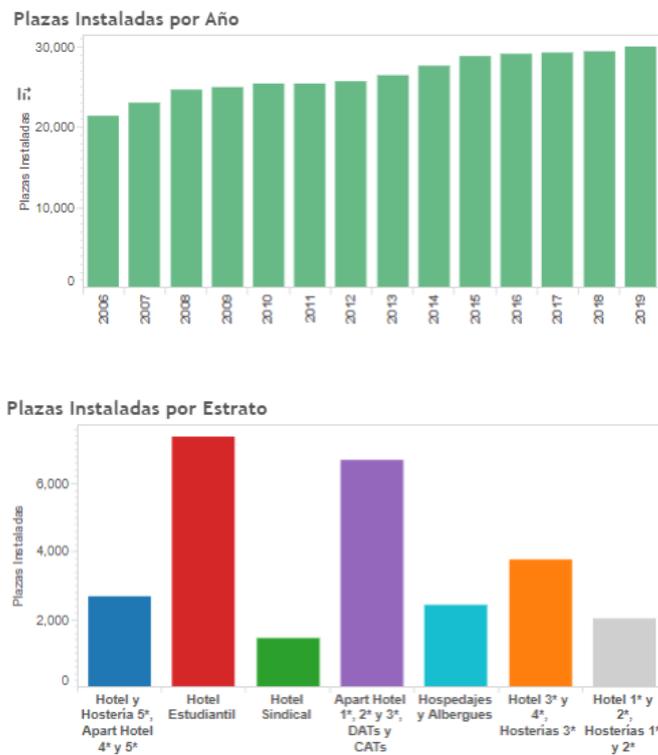


Figura 27- Plazas instaladas por año y estrato.

Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

Según los datos recogidos la mayoría de los establecimientos se ubica en la zona céntrica. Se puede observar la **distribución de las plazas instaladas** donde 52.7% se encuentran en la zona céntrica.

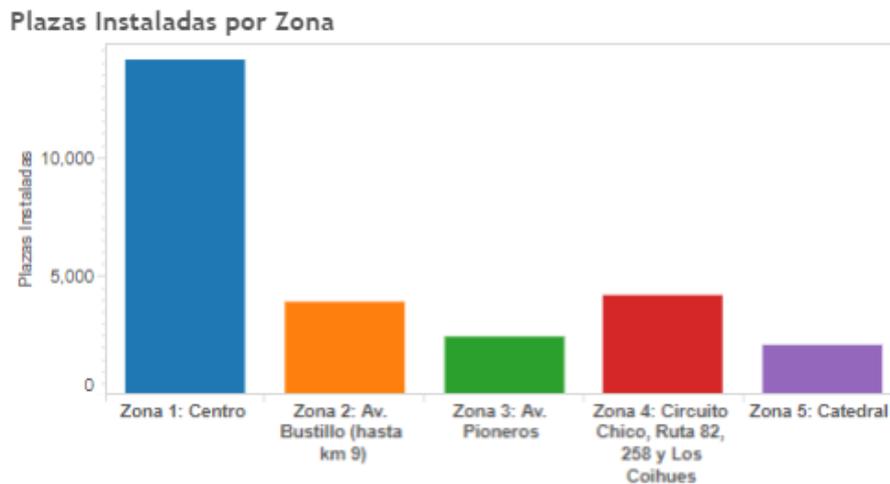
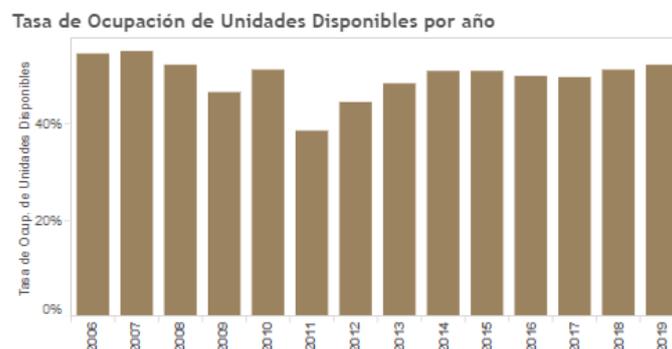


Figura 28- Plazas instaladas por zona.

Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

Los establecimientos han mantenido una **tasa de ocupación** promedio del 50% desde 2014. Es de notar que al realizar la discriminación por estrato para 2019 se observa que el que presenta mayor tasa es el Hotel estudiantil con un 77% y el que presenta menor tasa de ocupación son los Apart Hotel 1*,2* y 3*. Es de notar que para 2021 (año donde no hubo concurrencia de turismo internacional hasta Noviembre) la tasa de ocupación de Hotel y Hostería 1*,2* se posicionó tercera (por detrás de Hotel estudiantil y Hotel y Hostería 4* y 5*).



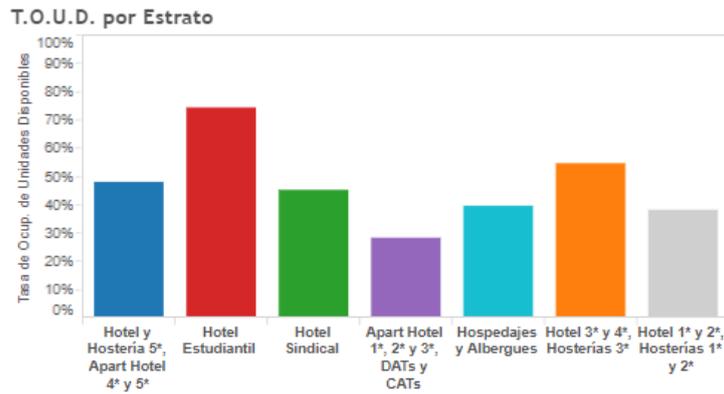


Figura 29. Tasa de ocupación de unidades disponibles por año y estrato.

Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

Se evidencia una clara estacionalidad para todos los establecimientos en los meses de invierno y verano donde presentan una tasa de ocupación del 60%. Y el 75% de los visitantes que hacen uso de los servicio son de origen nacional.

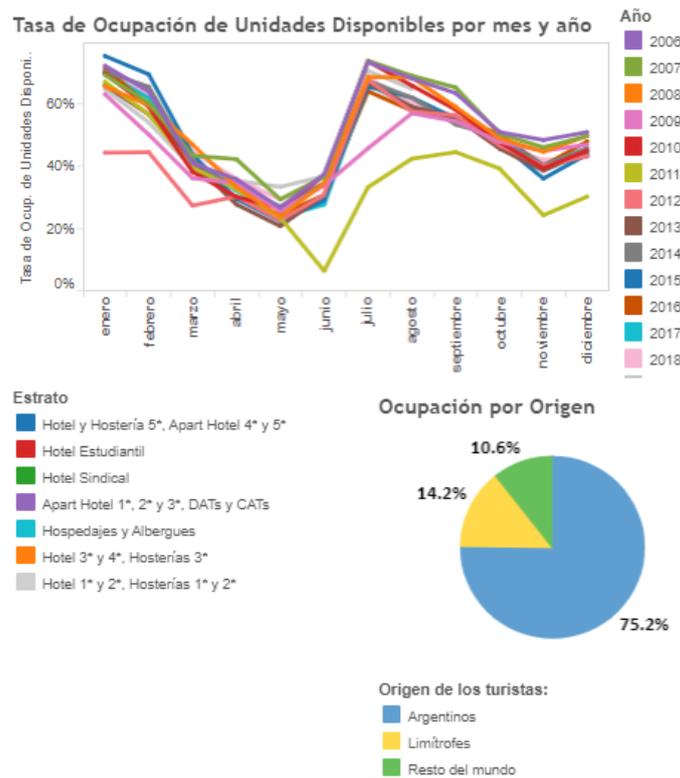


Figura 30. Evolución de la tasa de ocupación por estrato y origen de los visitantes.

Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

Análisis de mercado

En esta sección se describe el mercado consumidor y la competencia que se presenta en el mercado para el servicio ofrecido por un hospedaje.

Análisis del consumidor

Con base en los datos provistos por las estadísticas del municipio hasta inicios de la pandemia se elabora la siguiente tabla en la cual se realiza un análisis comparativo entre los cliente de diferentes establecimientos turísticos de la ciudad.

	Compuesto	N° de viajero	Transp.	Estadía media (noches)	Medio empleado	Org del viaje
Hospedaje y Albergues	Unipersonal Familia Amigos	1-2	Bus Avión Auto	3 -4 7 o más	Página web Sugerencia de familiares y amigos	Cuenta propia
DATs y CATs	Familia	2-4	Auto Avión	7 o más	Página web Sugerencia de familiares y amigos	Cuenta propia
Hoteles 1 y 2 estrellas	Familia	2	Avión Bus Auto	5 -6	Página web Agencia de viaje física	Agencia
Hoteles 3 y 4 estrellas	Familia	2	Avión	5 -6	Página web	Agencia
Hoteles 5 estrellas	Familia	2	Avión	5 -6	Página web	Agencia
Hotel Estudiantil	Familia Unipersonal Estudiantes	1	Bus Avión	5 -6 noches 7 o más noches	Agencia de viaje física	Agencia
Hotel Sindical	Familia	2	Avión Auto Bus	7 o más	Página web	Agencia Cuenta propia

Tabla 5- Hábitos de consumidores.

Elaboración propia a partir de datos abiertos de la municipalidad

En esta tabla se puede observar que los usuarios de hospedajes y albergues tienen ciertas características: emplean gran variedad de medios de transporte (prefiriendo el ómnibus), realizan cortas o largas estadías y a modo diferencial respecto

a los usuarios de otros establecimientos suelen organizar sus viajes por cuenta propia y en un porcentaje elevado de forma unipersonal. Se puede inferir de los resultados la necesidad de estos usuarios de una forma económica para viajar al evitar el uso de agencias de viajes y que los hostels se convierten en un espacio económico y apropiado para socializar para los viajeros unipersonales.

Las estadísticas provistas por el municipio también dan información sobre las principales actividades llevadas a cabo por los usuarios, en las siguientes tablas se pueden observar las 3 principales actividades habitualmente realizadas según el tipo de alojamiento donde se hospedan los usuarios y las actividades realizadas por los usuarios de hospedajes y albergues en comparativa con el promedio de los otros hospedajes en Bariloche.

Actividad realizada	Circuito chico	Caminata/Senderismo	Cerro catedral	Vida Nocturna
Hospedajes y Albergues	1 (63.4%)	2(59.5%)		3(46.5%)
DATs y CATs	1	2	3	
Hoteles 1 y 2 estrellas	1	2	3	
Hoteles 3 y 4 estrellas	1	2	3	
Hoteles 5 estrellas	2	1	3	
Estudiantil	1	3	2	
Sindical	1	2	3	

Tabla 6- Actividades preferidas según alojamiento.

Elaboración propia a partir de datos abiertos de la municipalidad

Actividad realizada		Hospedajes y albergues (%)	Bariloche (%)
Actividad típicas	Circuito chico	63.4	68.8
	Caminata/Senderismo	59.5	58.4
	Vida Nocturna	46.5	31.6
	Cerro Catedral	42.4	54.4
	Cerro campanario	36.8	35.6
	Colonia Suiza	28.8	24.7
	Cerro Otto	28	29.1
Actividad adicional	Playa	20.2	15.5
	Villa La Angostura	19.2	22.5
	San Martín de Los Andes/ 7 Lagos	14.4	22.7
	El Bolsón	14	10.3
	Cerro Tronador/Lago Mascardi	10.7	12.9
	Isla victoria/Bosque de Arrayanes	8.8	24.1
	Montañismo	6.9	2.2
	Ciclismo/Motociclismo	6.4	2.5
	Deportes invernales	7.4	10.6
	Circuito Grande	3.2	5.6
	Puerto Blest/Lago Frías	2.2	4.5
	Pesca/Caza	1.6	1
	Cabalgatas	1.5	5.5
	Canopy	1	1
	Rafting	0.7	0.5
Spa	0.1	3.4	
Ninguna excursión		18.7	11.8

Tabla 7- Actividades preferidas en hospedajes y albergues respecto Bariloche.

Elaboración propia a partir de datos abiertos de la municipalidad

Se puede inferir que los usuarios de “hospedajes y albergues” y los demás usuarios de Bariloche comparten la preferencia por las **actividades típicas** de la ciudad (entre las que se destacan Circuito chico y Caminata/Senderismo). Además realizan en un 15% más actividades de la vida nocturna y en 10% menos la visita al cerro catedral (quizás motivado por práctica en menor proporción de deportes invernales de sus usuarios). En cuanto a las **actividades adicionales** los visitantes usualmente visitan la playa o ciudades próximas como Villa la Angostura y El Bolsón y no suelen pagar por tours y si lo hacen suelen preferir San Martín de los Andes/7 Lagos y el Cerro

tronador/Lago Mascardi. Además en un 5% más suelen realizar montañismo o ciclismo/motociclismo respecto a la media.

En este contexto los hostels suelen orientarse a un público mochilero. Internet define a los nuevos “mochileros” como personas que realizan viajes económicos ya sea por tiempos prolongados o prefiriendo realizar un turismo alternativo. Los nuevos mochileros del siglo XXI se ven marcados por la globalización y la tecnología. De esta forma se transforman en viajeros independientes que pueden organizar sus viajes por el medio de uso de google, foros, blogs, redes sociales y aplicaciones en sus celulares. Esta generación digital valora el cuidado del ambiente. Suelen alojarse en hostels, o casas de familia a las que llegan a través de aplicaciones como Airbnb o couchsurfing (Clarín, 2020). Realizando el análisis de las TOPD (Tasa de ocupación de plazas disponibles), se puede observar que el porcentaje de ocupación de argentinos en Hospedajes y Albergues durante 2019 fue 7% menor respecto a la media de Bariloche, lo que marcaba una tendencia para el año 2020. Suelen ser extranjeros que visitan la ciudad durante meses como Noviembre, Diciembre y Marzo y que “alargan” la temporada de verano según la encuesta realizada a Pablo Molteni.

TOPD	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)
Hotel Sindical	98.3	99.7	99.8
Hotel Estudiantil	99.7	99.3	100
Apart Hotel 1, 2 y 3, DATs y CATs	95.4	94.6	100
Hotel 1 y 2 , Hosterías 1 y 2	92.2	92.4	96.9
Media Bariloche	82.6	85.5	98.9
Hospedajes y Albergues	75.2	74.3	99.5
Hotel 3 y 4, Hosterías 3	62.2	68.9	99
Hotel y Hostería 5, Apart Hotel 4 y 5	58.3	53	93.6

Tabla 8- TOPD – Porcentaje de Huéspedes argentinos por estrato y media en la Ciudad de S. C. de Bariloche. Elaboración propia a partir de datos abiertos de la municipalidad

De acuerdo al Informe técnico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) Vol.5 N°234 (Octubre, 2021) referido a la ocupación hotelera la

región Patagonia es la que cuenta con mayor porcentaje de tasa de ocupación hotelera con un 50.7% como se observa en la figura.

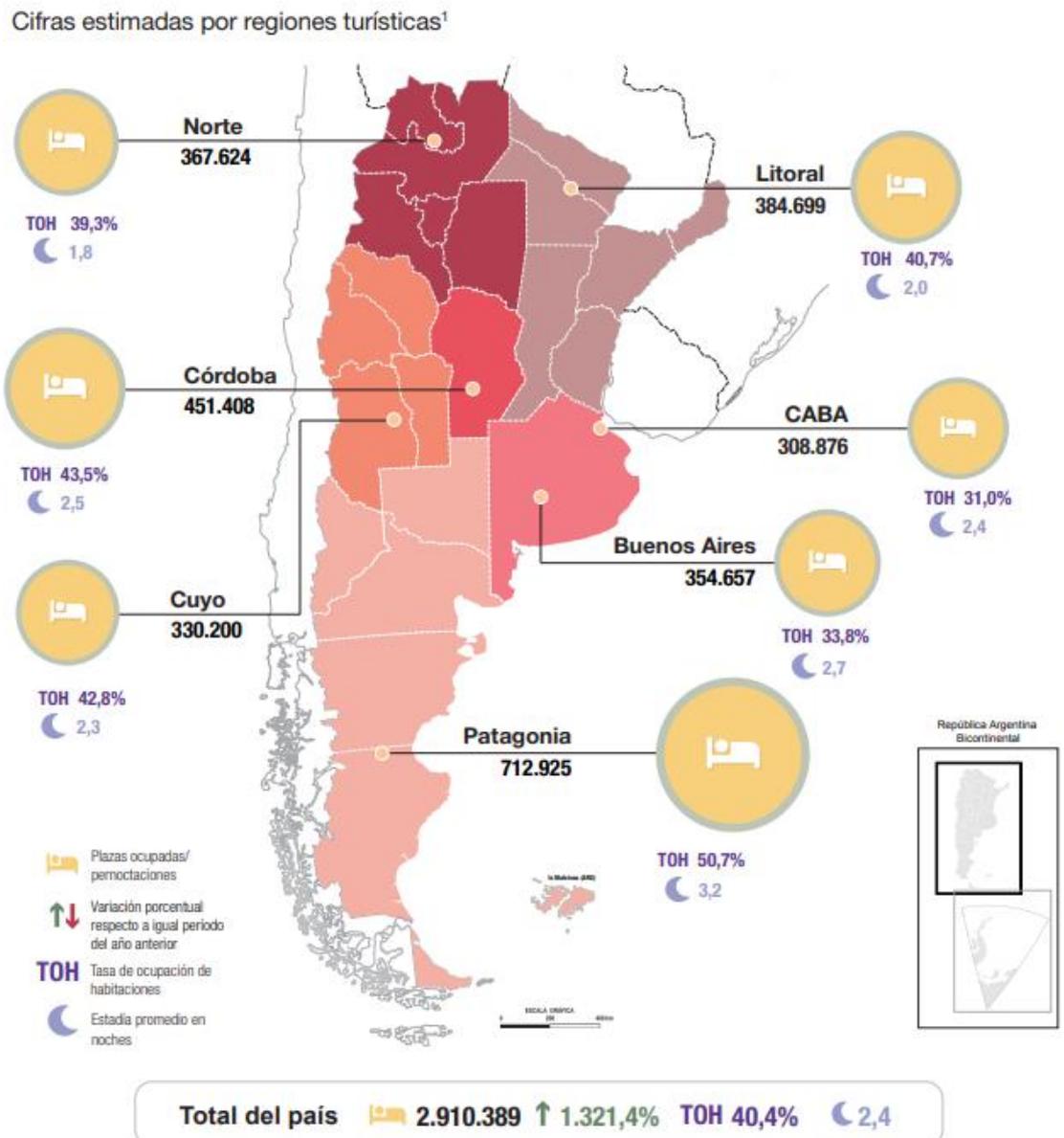


Figura 31- Tasa de Ocupación Hotelera. Extraído de Informes Técnicos de ocupación Hotelera del INDEC (Octubre 2021)

Para el análisis del mercado consumidor en el contexto de pandemia se analizan los resultados obtenidos por la encuesta de Emprotur y las dos encuestas de elaboración propia sobre intención de viaje y teletrabajo, las cuales pueden verse en el anexo.

1- **Encuesta EMPROTUR:** Según la encuesta realizada por Emprotur (2020) se destaca una elevada intención de viaje (superior al 90%) una vez levantadas las restricciones de circulación de 2020.

2- **Encuesta de elaboración propia “Intención de viaje” (Noviembre 2020):** Respecto a esta encuesta de elaboración propia, realizada en Noviembre de 2020, se destacan entre medios de comunicación favorito de los encuestados las redes sociales (77.4%), seguido por el mail (45.6%) y la difusión por Whatsapp/Telegram(35.7%). Menos de la cuarta parte prefiere la Radio/TV/Diario. La red social preferida por más de la mitad de los encuestados es Instagram seguida por Facebook. Se definen los siguientes perfiles a partir de la encuesta:

-Residentes de San Carlos de Bariloche: Los familiares y amigos de residentes en gran porcentaje (63.6%) se hospedarán en la casa de familiares y amigos, según los residentes.

-Turista no residentes en San Carlos de Bariloche (con y sin intenciones de viaje): La muestra encuestada de viajeros en un 56.9% trabaja en relación de dependencia, un 20.4% trabaja independiente y 9% estudiante. El resto está constituido por diferentes actividades, jubilados/pensionados y desocupados. En cuanto al contexto de pandemia, la mayoría (30%) mantuvo una postura neutral respecto a la importancia de la continuidad de las restricciones de circulación, dos de cada tres personas convive con personas consideradas en grupo de riesgo, una de cada tres personas no ha visto modificado sus ingresos por las restricciones de circulación y pese al contexto de pandemia dos de cada tres encuestados realizaría un viaje turístico en pandemia.

Los medios preferidos para buscar y reservar hospedaje son: Booking.com(62.5%), seguido de recomendaciones de familiares y amigos (62.2%) y

las redes sociales (50.6%), Aproximadamente la cuarta parte usan Google maps para buscar alojamientos.

En cuanto a las OTAs el orden de preferencia fue: Booking(62.5%), Airbnb (34.3%), tripadvisor (24.7%) y Hostelworld(12.4%) . A la hora de elegir alojamiento un 68.1% revisa siempre las opiniones y comentarios de los alojamientos y normalmente suelen responder las encuestas de satisfacción o dejar sus comentarios.

-Turistas Nacionales e Internacionales con intenciones de viaje en el contexto de pandemia: Respecto a la organización del viaje 9 de cada 10 personas organizarían el viaje por cuenta propia, la mayoría (79.3%) no está dispuesta a hacer cuarentena en el destino turístico y la mitad se realizaría el test PCR para viajar de forma voluntaria. Los encuestados consideran importante para la elección del destino el precio, la situación actual del COVID en el destino, el grado de apertura de servicios turísticos y las restricciones de ingreso (Test PCR, cuarentena, etc.) y adoptan una posición neutral respecto a la cercanía del destino turístico. De los encuestados solo un 16.3% realizaría el viaje solo. Dos de cada tres personas iniciaría su viaje a la brevedad (temporada de verano 2021) y la mayoría no viajaría por más de dos semanas. Solo un 6.8% viajaría por más de un mes en este contexto. Respecto a la elección del destino casi la mitad (45%) seguiría prefiriendo un destino internacional. De las regiones turísticas Argentinas casi la mitad (47.4%) elegiría la Patagonia. En su mayoría las personas viajarían en transporte propio (55%), luego avión (34.3%) o autobús (9.2%). Un 88.4 % de los turistas con intenciones de viaje consideró San Carlos de Bariloche como atractivo y seguro. A la hora de elegir un alojamiento la gran mayoría valora las certificaciones que garantizan el cumplimiento de protocolos sanitarios en los alojamientos turísticos. Más del 80% haría su reserva de alojamiento en menos de un mes antes de viajar, la mitad de ellos lo haría hasta 2 semanas antes de iniciar el mismo.

Los factores que consideran importantes son elegidos en este orden: Limpieza, precio, ubicación, Wi fi, Instalaciones (Cocina, asador y piletta) y Desayuno. Los encuestados no consideran prioritaria al momento de la elección de alojamiento los servicios adicionales que estos puedan proveer como Tours. La mitad considera emplear un presupuesto de al menos 17.5 USD diarios en alojamiento empleando como forma de pago preferida el efectivo, seguido por el débito o crédito y en último lugar transferencias bancarias o billeteras virtuales (Mercado Pago). Los encuestados prefieren para su viaje el alquiler de cabañas, casas o departamentos y hoteles, seguidos de Apart Hotel o casa de familiares/amigos, a continuación Albergues/Hostel/Hostal y campings y por último otras modalidades como Residencial/Hospedaje o Bed and Breakfast. De los participantes un 24.7% no se ha hospedado en un hostel anteriormente, un 43.8% no lo emplearía en el contexto de pandemia. Dentro de esta clasificación se discriminan dos intereses:

- Interés en San Carlos de Bariloche: Los viajeros destacan el atractivo paisajístico del destino y la posibilidad de descansar y “desconectarse”. Entre las actividades favoritas se encuentran las actividades de montaña (Senderismo/Escalada/Bicicleta) y visitar puntos turísticos de la ciudad, seguidos por el descanso y la experiencia gastronómica y en menor medida la práctica de deportes invernales (Ski/Snowboard) y acuáticos (Pesca/Kitesurf). El medio de transporte preferido para desplazarse por la ciudad es el transporte propio, seguido por el autobús, la bicicleta, el alquiler de autos y menor medida la contratación de taxi o tours. De los interesados en visitar la ciudad un 72.5% ya ha visitado la ciudad con anterioridad y la mitad considera una buena ubicación para hospedarse el centro de la ciudad.

- Interesa en hospedarse en hostels: De los viajeros interesados en hospedarse en hostels solo un 31.2% reservaría una cama en habitación compartida. Destacan como medidas

sanitarias importantes en estos alojamientos la periodicidad de la limpieza y los controles sanitarios (uso de mascarilla y control de temperatura). La mitad considera apropiada la implementación de habitaciones privadas, un tercio muestra interés por las certificaciones y el uso de espacios compartidos por turnos y la cuarta parte valora el uso de materiales descartables en el desayuno, la implementación de check-in y check-out web y que los huéspedes lleven su propia ropa de cama. Respecto a los servicios, consideran muy valioso los espacios comunes amplios (Sala de juego/Asador) y también valoran la calidad de un desayuno natural y variado. En menor medida valoran la organización para visitar sitios turísticos y espacios de co-working.

3- Encuesta de elaboración propia “Actividad laboral y teletrabajo” (Julio 2022): En esta encuesta de elaboración propia, realizada en Julio de 2022, se definen los siguientes perfiles a partir de la encuesta:

- Personas que no trabajan (2.4%)

- Personas que trabajan (97.6%): El lugar de procedencia de los que trabajan corresponde en un 82.1 % a Argentina (16 provincias diferentes y Ciudad de Bs. As.) y el porcentaje restante a extranjeros de 10 países diferentes.

- Personas que trabajan no residente en Rio Negro: La edad de los encuestados varía entre 24 y 58 años, con mayor participación de individuos de 32 años. Un 69.7% de las encuestadas son mujeres y un 30.3% hombres. Un 79% desempeña labores en relación de dependencia, un 17.6% de forma independiente y un 3.4% son empresarios. El 79% realizó teletrabajo durante la pandemia y el 70.6 puede desarrollar actualmente sus actividades en esta modalidad. De las personas que tuvieron que volver al trabajo en un 62.9% volvió a la presencialidad ya que su actividad no le permitía trabajar de forma remota y el 11.4% lo hizo por cuenta propia. De los trabajadores más del 90% optaría

por trabajar remotamente y viajar si tuviese la oportunidad. Las personas que teletrabajan actualmente califican su experiencia como buena en un 96.4%.

-Personas que teletrabajan no residente en Rio Negro con intención de viaje: El 93.8% de estas personas elegiría San Carlos de Bariloche para viajar y teletrabajar. Un 34.6% optaría por un sitio privado (hotel, departamento) para teletrabajar, mientras que el 65.4% elegiría un lugar compartido (Alojamiento con instalaciones de coworking, espacio de coworking, cafetería, etc).

-Personas que teletrabajan no residente en Rio Negro con intención de viaje, dispuesta a emplear un sitio compartido de trabajo: Se destacan entre medios de comunicación favorito de los encuestados las redes sociales (73.6%), seguido por el mail (56.6%) y la difusión por Whatsapp/Telegram (50.9%). Menos del 10% prefiere la Radio/TV/Diario. La red social preferida por más del 75% de los encuestados es Instagram seguida por Facebook (11.3%). Respecto al teletrabajo se les consulta:

- Características del espacio: La totalidad de este grupo destaca entre las características del espacio de trabajo la buena conectividad a internet. Consideran apropiado la inclusión de espacios naturales como terraza y jardín (67.9%) y espacios de descanso con sillones ergonómicos y sala de lectura (60.4%). Más de la mitad considera útil contar con área para videoconferencia y con privacidad y un 40% considera tener una cocina y la posibilidad de vincularse con otros trabajadores.
- Uso de espacio de coworking: Un 73% de este grupo prefiere que el espacio de trabajo se encuentre en el mismo alojamiento y no un espacio de coworking alejado. Un 47.2% estaría dispuesto a pagar hasta \$15000 por el uso de este espacio, un 34% buscaría opciones gratuitas o ya incluidas en el alojamiento.

- Alojamiento para teletrabajar: Un 47.2% optaría por un departamento, un 34% por un hotel y un 17% Hostel. El 86.8% consideraría emplear un hostel si este contase con un espacio de coworking exclusivo.

Según Hosteltur y la UNWTO las tendencias de mercado para los años 2020 y 2021 debido a la pandemia han sido mayor responsabilidad en la elección de destinos “sostenibles”, escapadas a destinos al aire libre como naturaleza, turismo rural y “road trip”, crecimiento de los destinos de cercanía y reservas de última hora, priorizar la seguridad y salud en los destinos, mayor actividad por parte de los viajeros jóvenes y un mayor protagonismo por parte de la tecnología y que los usuarios se inclinen por las facilidades que las innovaciones presentarán tanto para programar sus viajes, hacer reservas y cancelaciones, métodos de pago y facilidades para trabajar en estos destinos (nómades digitales).

Análisis de la competencia

Determinación de la competencia

Para el análisis del mercado competidor en San Carlos de Bariloche se realizara la comparativa entre los establecimientos hoteleros habilitados, la existencia de otras modalidades alternativas establecidas en la ciudad y los servicios ofrecidos dentro del mismo estrato.

Para el análisis antes de la pandemia la **competencia con otros establecimientos hoteleros** habilitados por el municipio se puede ver el porcentaje de ocupación de cada uno de los estratos. Con base al segmento de mercado elegido, el cual prioriza un viaje económico, se presenta como principal competencia al estrato de Hospedajes y Albergues el estrato de Hoteles y Hostelerías de 1 y 2 estrellas. Si bien este último estaba más enfocado a viajes de amigos y familias a diferencia de los viajeros unipersonales de Hospedajes y Albergues, el contexto de pandemia puede motivar a que estos viajeros decidan realizar viajes económicos con grupos de amigos y prefieran estos establecimientos. En base a los datos proporcionados por las estadísticas se realiza un análisis comparativo de la evolución de la TOPD para los diferentes estratos. Se puede observar que la Tasa de ocupación de ambos estratos esta próxima al 50%.

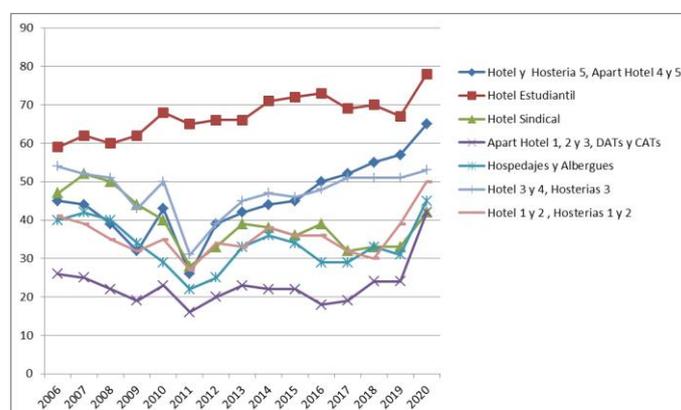


Figura 32- TOPD Evolución para los diferentes estratos.

Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

Teniendo en cuenta que el servicio total ofrecido entre ambos estratos es diferente ya que debido a esto se muestra marcada diferencia entre los viajeros unipersonales, superando ambos la media para la ciudad pero con gran diferencia porcentual a favor de Hospedajes y Albergues.

Viajero unipersonales	Promedio
Hotel Estudiantil	52.3
Hospedajes y Albergues	40.7
Media Bariloche	29.7
Hotel 1 y 2 , Hosterías 1 y 2	19.6
Hotel 3 y 4, Hosterías 3	15.6
Hotel Sindical	12.3
Hotel y Hostería 5, Apart Hotel 4 y 5	9.8
Apart Hotel 1, 2 y 3, DATs y CATs	4.5

Tabla 9- TOPD – Porcentaje de viajeros unipersonales por estrato y media en la Ciudad de S. C. de Bariloche. Elaboración propia a partir de datos abiertos de la municipalidad

En un contexto con COVID los datos más actualizados provienen de la tasa de ocupación hotelera del INDEC, donde se ven para la Patagonia en los meses en los que la actividad turística estaba habilitada valores promedios de ocupación similares a los entregados por el municipio.

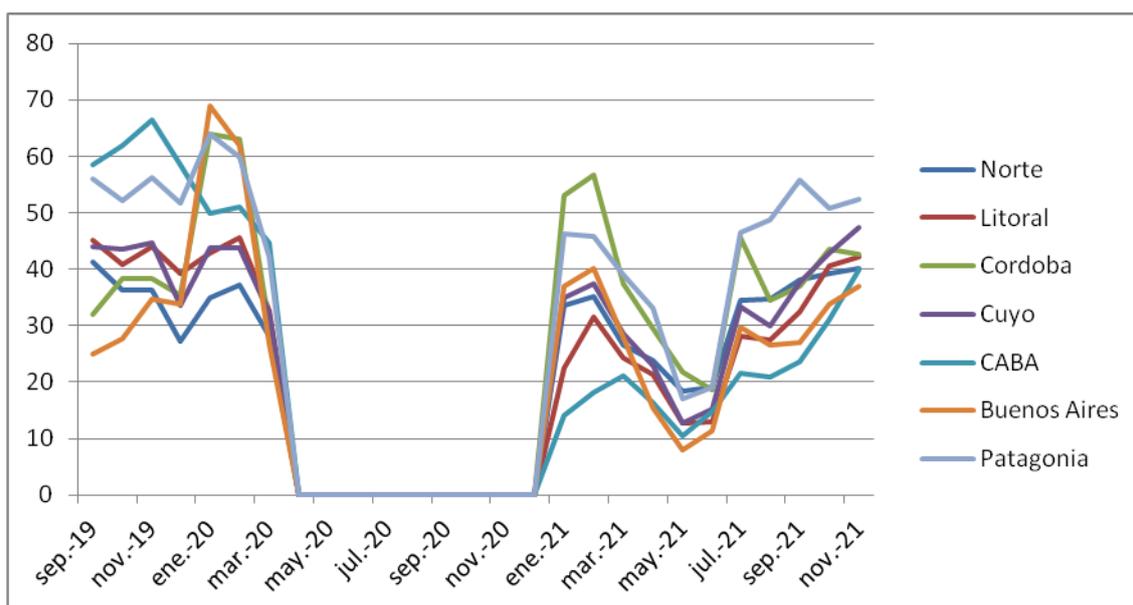


Tabla 10- TOH para regiones del país durante pandemia.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INDEC

Sustitutos directos pertenecientes a modalidades alternativas o desreguladas

Respecto a las modalidades alternativas, los turistas que deseen hospedarse cuentan con otras opciones que pueden afectar la demanda como:

- Servicio de camping: Se encuentra regulado por la autoridad municipal por lo que presenta unas prestaciones básicas obligatorias, se trata de la alternativa más económica para hospedarse.

- AirBNB: Servicio de alquiler de casas y departamentos de particulares, no presenta regulación legal alguna.

- Couchsurfing: Servicio gratuito de hospedaje preferido para viajeros que desean compartir su estadía con locales, no presenta regulación legal alguna.

- Otros: WelcomeAthletes, Alojamientos publicados en Facebook Marketplace, etc

Sustitutos directos pertenecientes al mismo estrato de alojamiento

En cuanto a los establecimientos del mismo estrato, que presentan un modelo de negocio y características similares, se convierten en sustitutos directos. A continuación se detallan los servicios ofrecidos por estos a través de la plataforma booking.com a principios de 2020. Los cuatro primeros son los mejor puntuados (Vintage, Periko's, La Justina y Patagonia Jazz) mientras que los tres siguientes son los que tienen más reviews (HOPA, Tangoinn y Hostel Inn).

• **Vintage Bariloche Hostel:** Ofrece alojamiento solo para adultos y no admite mascotas.

Ubicación: Los huéspedes han valorado su ubicación

Higiene/Limpieza: Servicio de limpieza diario. Establecimiento hipoalergénico. Brinda ropa de cama, toallas y artículos de aseo gratis.

Instalaciones: Cuenta con habitaciones compartidas (Con vista al jardín o vista al lago) y habitaciones dobles con calefacción. Las cuales cuentan con armarios. Tiene habitaciones para no fumadores. Algunas habitaciones tienen baño privado. Dispone de una cocina compartida, salón compartido y zona de jardín con asador.

Servicios: Hablan 2 idiomas: español e italiano. Brinda información turística

Sirve un desayuno continental o sin gluten que no se brinda dentro del establecimiento.

Wi fi gratuito en toda la instalación No cuenta con estacionamiento. Pago con tarjeta.

Guarda equipaje (Pago). Tour en bici (Pago).

• **Periko's Youth Hostel:** Ofrece alojamiento solo para adultos y no admite mascotas.

Prohíbe fumar en su establecimiento.

Ubicación: Los huéspedes han valorado su ubicación

Higiene/Limpieza: Brinda ropa de cama y toallas.

Instalaciones: Cuenta con habitaciones compartidas y habitaciones dobles (1 o 2 camas) con calefacción. Las habitaciones tienen baño privado. Dispone de una cocina compartida, salón compartido (con juegos y biblioteca) y zona de jardín con asador.

Servicios: Hablan 2 idiomas: Español e Inglés. Brinda información turística (se pueden reservar excursiones). Servicio de despertador. Sirve un desayuno continental o sin gluten que no se brinda dentro del establecimiento (comentarios). Wi fi gratuito en toda la instalación. No cuenta con estacionamiento. No acepta pago con tarjeta. Guarda esquíes. Guarda equipaje

• **La Justina Hostel;** Ofrece alojamiento solo para adultos y no admite mascotas.

Prohíbe fumar en su establecimiento.

Ubicación. Los huéspedes han valorado su ubicación

Higiene/Limpieza: Brinda ropa de cama.

Instalaciones: Las habitaciones se encuentran insonorizadas. Cuenta con habitaciones compartidas (4 y 6 camas y femenino), habitaciones dobles (1 o 2 camas) y Bungalow (cama matrimonial y una individual y cocina) con calefacción. Se cuenta con baños compartidos. Las habitaciones tienen armarios. Algunas habitaciones disponen de TV por cable. Dispone de una cocina compartida (lavadora y microondas), salón compartido (juegos y biblioteca) y zona de jardín con asador. Cuenta con adaptaciones para discapacitados.

Servicios: Hablan 3 idiomas: Español, inglés y portugués. Brinda información turística. Servicio de cambio de divisa. Servicio de despertador. Servicio de lavandería (Pago). Servicio de alquiler de coches. Sirve un desayuno continental. Wi fi gratuito en toda la instalación. Recepción 24 Hs. Cuenta con estacionamiento. Guarda equipaje. No acepta pago con tarjeta. Tour en bici (Pago). Ruta de bares (Pago). Entretenimiento nocturno (Pago).

• **Patagonia Jazz Hostel:** Se pueden alojar niños de cualquier edad y no admite mascotas.

Ubicación: Los huéspedes han valorado su ubicación

Higiene/Limpieza: Brinda ropa de cama, toallas y artículos de aseo gratis.

Instalaciones: Las habitaciones se encuentran insonorizadas. Cuenta con habitaciones compartidas (4 y 6 camas) y habitaciones dobles con calefacción. Se cuenta con baños compartidos. Las habitaciones tienen tendedero. Dispone de una cocina compartida, salón compartido y zona de jardín.

Servicios: Hablan 4 idiomas: Español, inglés, italiano y portugués. Brinda información turística. Servicio de cambio de divisa. Sirve un desayuno vegano. Wi fi gratuito en toda la instalación. No cuenta con estacionamiento. Acepta pago con tarjeta

- **HOPA- Home Patagonia Hostel & Bar:** Se pueden alojar niños de cualquier edad y se admite mascotas en habitaciones privadas. Cuenta con zona de fumadores.

Ubicación: Los huéspedes han valorado su ubicación

Higiene/Limpieza: Establecimiento hipoalergénico. Brinda ropa de cama. Toallas (Pago)

Instalaciones: Cuenta con habitaciones compartidas (4, 6 y 8 camas), habitaciones dobles, triple y cuádruple con calefacción. Se cuenta con baños compartidos y algunas habitaciones con baño privado. Las habitaciones tienen armarios. Dispone de una cocina compartida (Secador y lavadora), salón compartido (juegos y TV). Cuenta mesa de ping pong y un bar donde organizan karaoke.

Servicios: Hablan 3 idiomas: Español, inglés y portugués. Brinda información turística. Servicio de cambio de divisa. Servicio de despertador. Servicio de lavandería (Pago). Sirve un desayuno. Wi fi gratuito en toda la instalación. Recepción 24 Hs. Cuenta con estacionamiento. Guarda equipaje. Alquiler de equipamiento de esquí. Guarda esquíes. Servicio de wellness (masajes) (Pago). Acepta pago con tarjeta

- **Hostel Inn Bariloche:** Ofrece alojamiento solo para adultos y no se admite mascotas. Prohíbe fumar en su establecimiento.

Ubicación: Los huéspedes han valorado su ubicación. Cuenta con vista al lago.

Higiene/Limpieza: Limpieza diaria. Brinda ropa de cama.

Instalaciones: Cuenta con habitaciones compartidas (6 camas) y habitaciones dobles (1 o 2 camas). Se cuenta con baños compartidos. Las habitaciones tienen armarios. Dispone de una cocina compartida, salón compartido (TV) y terraza. Cuenta con un bar.

Servicios: Hablan 3 idiomas: Español, inglés y portugués. Brinda información turística para desarrollar actividades de rafting, piragüismo, cabalgatas y senderismo. Servicio de cambio de divisa. Servicio de despertador. Servicio de traslado al aeropuerto (Pago).

Servicio de lavandería (Pago). Sirve un desayuno. Wi fi gratuito en toda la instalación. Recepción 24 Hs. No cuenta con estacionamiento. Guarda equipaje. Alquiler de equipamiento de esquí. Guarda esquís. Tour en bici (Pago). Alquiler de bicicletas (Pago). Acepta pago con tarjeta.

• **Tangoinn Downtown:** Se pueden alojar niños de cualquier edad y no se admite mascotas. Prohíbe fumar en su establecimiento.

Ubicación: Los huéspedes han valorado su ubicación.

Higiene/Limpieza: Establecimiento hipoalergénico. Limpieza diaria. Brinda ropa de cama.

Instalaciones: Cuenta con habitaciones compartidas, habitación doble estándar y superior (1 o 2 camas) apartamento deluxe (6 personas, 2 dormitorios y sala de estar). Se cuenta con baños compartidos o privados. Algunas habitaciones tienen TV. Las habitaciones tienen caja fuerte privada. Cuenta con bañera de hidromasaje con vista. Dispone de una cocina compartida, salón compartido (TV), asadores y terraza/solarium. Cuenta con mesa de billar y un bar con karaoke.

Servicios: Hablan 2 idiomas: Español e inglés. Brinda información turística. Servicio de cambio de divisa. Servicio de despertador. Servicio de traslado al aeropuerto (Pago). Servicio de habitación. Servicio de alquiler de coches. Servicio de lavandería (Pago). Sirve un desayuno. Wi fi gratuito en toda la instalación. Recepción 24 Hs. No cuenta con estacionamiento. Guarda equipaje. Venta de forfaits. Alquiler de equipamiento de esquí. Guarda esquís. Tour en bici (Pago). Alquiler de bicicletas (Pago). Entradas a lugares de interés y espectáculos (Pago). Servicio de wellness. (masajes/ hidromasaje/cama solar) (Pago). Acepta pago con tarjeta

Tomando como referencia los datos provistos por Booking.com se analizaron las puntuaciones de los establecimientos ubicados en la zona céntrica y sus principales características (valoraciones de los usuarios, precios y servicios brindados) así como también el precio de la cama más económica en un cuarto compartido dentro de los establecimientos. Debido a que según la encuesta realizada el medio preferido para escoger alojamiento es Booking se considerará el número de revisiones como referencia de la imagen que posee cada establecimiento en el mercado.

Es de notar que se definen 5 categorías en base a las puntuaciones otorgadas por los usuarios **Excepcional**, **Fantástico**, **Fabuloso**, **Muy Bien** y **Bien**. En la categoría **Excepcional** se encuentra solamente Vintage Bariloche Hostel el cual pese a tener el precio más elevado es elegido porque presenta una excelente relación precio calidad e instalaciones y servicios lo que le otorga mayor confort a los visitantes. Es de notar que cuenta con un pequeño número de revisiones. En la categoría **Fantástico** se encuentran 3 alojamientos con un similar número de buenas valoraciones en cuanto al confort, ubicación y limpieza. Se puede observar un amplio rango de precios. Periko's cuentan con excelentes calificaciones destacándose su ubicación. Patagonia se destaca por su gran ubicación y muy buen desayuno. Sin contar con una ubicación tan buena como los anteriores La Justina se destaca por su limpieza y desayuno. En la categoría **Fabuloso** se encuentran 2 alojamientos con una clara diferencia en el número de valoraciones quizás debido a un menor precio que le otorga un mayor segmento de mercado reflejado en las reviews de HOPA. En la categoría **Muy Bien** se encuentran 5 alojamientos con una clara diferencia en el número de referencias donde se nota la mayor presencia de dos establecimientos (Tangoinn y Hostel Inn) en base a sus reviews y una amplia variedad de precios. En la categoría **Bien** se encuentran más alojamientos con una clara diferencia en el número de referencias y una gran variedad de precios.

Es de notar que servir un buen desayuno tiene buena repercusión en los usuarios y que si bien el precio da una percepción de la calidad del alojamiento un precio bajo no garantiza mayor número. De las descripciones antes realizadas, se puede observar que entre las diferentes categorías la disminución de las puntuaciones viene acompañada por una tendencia a la disminución del confort que está ligado fuertemente a las instalaciones y servicios que permiten un mejor desempeño del hospedaje. Se observa que es muy valorada la excelente ubicación y buen desayuno y condenada la falta de limpieza y mala conectividad a internet.

Hostel	Reviews	Puntuación	Resumen	Precio 1 noche con tasas e impuestos	Personas en hab	Servicios	Personal	Ubicación	Limpieza	Relación Precio calidad	Confort	Instalaciones y servicios	Wifi gratis	Desayuno
Vintage Bariloche Hostel	32	9,5	Excepcional	1029 (2020)		d	9,4	9,4	9,4	9,4	9,7	9,4		
Periko's Youth Hostel	561	9,2	Fantástico	748 (2020)		d	9,6	9,5	9,1	9,2	9	9	7,8	7,6
La Justina Hostel	582	9,1		647 (2020)	4	d	9,1	8,5	9,4	9,3	9,2	9,1	8	9
Patagonia Jazz Hostel	563	9,1		393 (2020)	6		9,5	9,6	8,8	9,2	8,7	8,7	7,7	8,6
Hostel Los Troncos	531	8,7	Fabuloso	659 (2020)	9	d	9	9,2	8,7	8,5	8,3	8,5	6,9	7,9
HOPA- Home Patagonia Hostel & Bar	1262	8,6		483 (2020)	8	d	9,1	8,9	8,3	8,7	8,3	8,5	7,5	8,6
Las Moiras Hostel	119	8,5	Muy bien	666 (2020)		d	9,4	9,8	8,3	7,9	7,5	8	8,4	8,3
Universal Traveller's Hostel	396	8,1		477 (2020)	6	d	8,9	7,9	7,6	8,3	7,8	7,9	7,9	
Tango Inn Downtown	1353	8		674 (2020)			8,4	8,1	8,2	7,8	7,6	7,6	5,9	7,7
Hostel Inn Bariloche	1234	8		690 (2020)	6	d	8,2	8,6	8,1	7,9	7,5	7,6	6,5	7,1
Hostel Pudu	66	8		485 (2020)	6	d	8,8	8,8	7,9	7,7	7,4	7,2	5,8	
Tierra Gaucha Hostel 2	474	7,9	Bien	552 (2020)	4	d	8,5	8,4	7,9	7,9	7,4	7,4	6,7	7,6
Hostel Tierra Gaucha 1	635	7,9		528 (2020)		d	8,5	8,6	7,8	7,8	7,3	7,5	6,9	7,2
Wood House Hostel	326	7,9		559 (2020)	6	d	8,7	8,9	7,1	7,7	7,4	7,5	8	7,6
Marcopolo Inn Hostel Bariloche	868	7,6		655 (2020)	6	d	7,7	8	7,7	7,7	7,3	7,4	6,8	7,1
Kosh	116	7,6		614 (2020)	4	d	8,1	8,7	7,4	7,3	7,2	7	6,9	
The House Hostel, Resto & Bar	332	7,5		663 (2020)	6	d	8,4	8,4	7,3	7,2	7	7	6,6	7,8

Tabla 11- Calificaciones de los hospedajes competidores en booking. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Booking.com

Referencias: Elevado para la zona  Bajo para la zona  Apalanca  Mayor n° de reviews  Mejor puntuados  Menor precio 

Respecto a la situación actual de los establecimientos, como se mencionó anteriormente, el sector se encuentra en recuperación. Según La Nación (2020) y Bariloche 2000 (2020) se produjo el cierre de 4 establecimientos durante 2020 debido a la dificultad para el pago de alquileres y sueldos. En este contexto, se crearon líneas de financiamiento al sector: ATP, Crédito para monotributistas en la AFIP y programa CREAR, dependiente de la agencia de Rio Negro, el cual consiste en fondos de aproximadamente \$50.000 que podrían ser destinados a cubrir el costos de impuestos y gastos fijos, así como también emplearse para la imagen de la marca y el comercio electrónico para mejorar la competitividad. Según la secretaría de turismo de Bariloche la ciudad registra un 97% de ocupación desde Diciembre de 2021, se esperan valores mayores al 90% para Febrero y la demanda se extiende hasta Marzo motivo por el cual los establecimientos hoteleros se encuentran realizando una buena temporada turística favorecidos por las medidas políticas del programa PREVIAJE y las medidas sanitarias en medio de una nueva ola de contagio. Respecto al programa PREVIAJE, desde el ministerio de turismo se prevé su continuidad pero con una focalización para temporadas bajas o destinos emergentes.

Espacio de coworking en los establecimientos del mismo estrato y sustitutos

Establecimientos del mismo Estrato (Hostales): Debido a que la propuesta diferencial del establecimiento será la de proveer un alojamiento con espacio de coworking, se releva según la encuesta de elaboración propia sobre “Espacios de coworking” que un 81% de los hostels no cuenta con el mismo. Entre las descripciones de los establecimientos que no cuentan con espacios de coworking se destaca la única disponibilidad de espacios comunes (sala de estar, comedor, espacio de recepción) para teletrabajar, así como también la coincidencia en horarios “tranquilos” en los establecimientos por la tarde y horarios concurridos principalmente el horario de desayuno. Respecto a los establecimientos que sí cuentan con espacio de coworking, en dos casos cuentan con zonas modestas para su realización y en el caso de Selina el espacio pago con mayores comodidades tiene un costo fijo mensual de USD100.

Sustitutos con espacio de trabajo privado: Entre los sustitutos ubicados en el centro de la ciudad, los cuales no cuentan un espacio de trabajo compartido, se encuentran los hospedajes, hoteles económicos y departamento de AirBNB. Según el relevamiento realizado a través de la plataforma Booking y AirBNB se releva los precios. Estos establecimientos presentan base doble, lo cual hace encarecer los mismos y además apuntan a un segmento diferente ya que el segmento apuntado por el emprendimiento es al de viajeros que desean emplear un espacio compartido de trabajo, siendo según la encuesta de elaboración propia sobre “Actividad laboral y teletrabajo” un 65.4% de los viajeros.

Otros establecimientos	Precios desde (base doble)	Sitio
Hospedaje céntrico	\$9000	Hospedaje Legus
Hotel céntrico	\$12000	Hostería Las Amapolas, Hostería Bello Horizonte, Hotel 7 lagos

Departamento céntrico Airbnb	\$6500 (50 USD) hasta \$14000 (110 USD) (media de 9000 – 70 USD)	Servicio Wi fi, cocina, TV
------------------------------	--	----------------------------

Respecto a AirBNB el cual es un servicio desregulado, si bien no presenta un espacio compartido, se convierte en una amenaza al tener una propuesta económica. Este establecimiento ofrece un alojamiento con una propuesta similar a DATs (Departamentos de alquiler Turístico) los cuales si están regulados por el municipio pero no son de la preferencia habitual de los viajeros que emprenden un viaje de forma individual según se observa en las Estadísticas Municipales⁵⁸. Esto mismo sucede con los Hoteles y Hosterías.

Estrato de alojamiento turístico	Personas que viajan solas %
Hotel y hostería 5*, Apart Hotel 4* y 5 *	9.8%
Hotel Estudiantil	52.3%
Hotel Sindical	12.3%
Apart Hotel 1*,2*, 3*. DATs (Departamento de Alquiler Turístico) CATs (Casas de Alquiler Turístico)	4.5%
Hospedajes y Albergues	40%
Hotel 3* y 4*, Hostería 3*	15.6%
Hotel 1* y 2*, Hostería 1* y 2*	20%

Figura 33- Porcentaje de ocupación viajeros unipersonal. Extraído de: Estadísticas del Municipio de Bariloche

Sustitutos con espacio de trabajo compartido: En este espacio se encuentran los espacios de coworking en la ciudad, un segmento que de cambiar los intereses de los encuestados podría convertirse en una amenaza ya que actualmente, según la encuesta realizada, un 73.6% de las personas prefiere un espacio de trabajo ubicado en el mismo alojamiento.

Otros establecimientos	Precios desde (base doble)	Descripción
La compañía coworking	\$7500	Silla ergonómica, Internet de fibra óptica 50MB,

⁵⁸ http://www.bariloche.gov.ar/estadisticas_grafico.php?grafico=19

		Impresora, Locker y Cocina
PuntoPyme	\$12000	Hostería Las Amapolas, Hostería Bello Horizonte, Hotel 7 lagos
Departamento céntrico Airbnb	\$6500 (50 USD) hasta \$14000 (110 USD) (media de 9000 – 70 USD)	Servicio Wi fi, cocina, TV

Análisis estratégico

Habiendo analizado los antecedentes del sector y análisis del mercado se podrá definir una estrategia. Se procederá a analizar el entorno, la situación y el mercado para tener una visión completa y finalmente determinar la estrategia a emplearse.

El análisis del entorno se realiza mediante la aplicación de las fuerzas de Porter, la matriz FODA y el PESTEL.



Figura 34- Fuerzas de Porter. Extraído de <https://mentesgeniales.io/marketing-digital/analisis-de-las-5-fuerzas-de-porter-que-es-y-como-hacerlo/>

1-Amenaza de entrada de nuevos competidores: MEDIO. No se observan barreras de entrada en el sector que impidan la entrada de nuevos competidores (del mismo estrato o diferente estrato) pero a su vez el sector se encuentra inestable en 2020 debido a los efectos de la pandemia que han provocado caídas en la facturación esperada, lo que hace que las nuevas inversiones en el sector se reduzcan. Para finales del año 2021, Bariloche alcanza 100% de ocupación evidenciando una recuperación en el sector, lo que motivaría nuevos emprendimientos⁵⁹. Tal como se indicó en el análisis de competencia, los productos sustitutos regulados (Hotel, Hostería, Hospedaje, DATs y CATs) y no regulados (Departamentos o Casas AirBNB) apuntan a un segmento

⁵⁹ <https://www.rionegro.com.ar/despues-de-un-ano-y-medio-de-pandemia-bariloche-alcanzo-el-100-de-ocupacion-1991531/>

diferente, ya que este tipo de establecimientos no son de los preferidos por las personas que realizan viajes solas según el perfil de viajero definido por las estadísticas municipales.

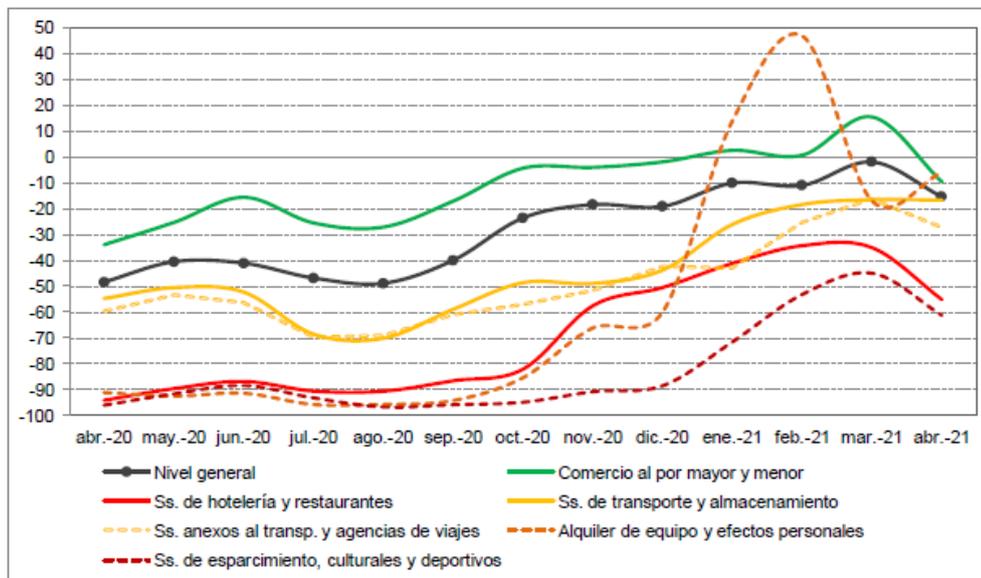


Figura 35- Diferencia porcentual entre facturación declarada y la proyección pre-pandemia (Abril 2020- Abril 2021). Extraído de: Impactos del primer año de la pandemia de COVID-19 en la actividad turística de Bariloche

2- Poder de negociación con proveedores: ALTO. Si bien, no se observa una influencia evidente de los proveedores de insumos o servicios externos que pudiese requerir el alojamiento y que condicionen su calidad o precio, debe considerarse la dificultad de conseguir alquilar un inmueble y que además tenga las dimensiones apropiadas. De no ser así demandaría más gastos en las remodelaciones, acrecentando la inversión inicial.

3-Poder de negociación de los clientes: MEDIO. Los potenciales clientes requieren de espacios seguros y precios económicos o al menos razonables dado el contexto económico. Esta nueva clase de viajeros que busca, como lo indican las tendencias, realizar un turismo sostenible o realizar actividades laborales en espacios de coworking requerirá condiciones de conectividad a internet y comodidad que elegirá entre los diferentes servicios disponibles del sector.

4- Amenaza de entrada de productos sustitutos: ALTO. La principal amenaza de productos sustitutos estará dada por los productos comercializados a través de internet, de forma desregulada, que actúan como sustitutos como ser alquileres temporarios ofrecidos a través de diferentes plataformas como AirBNB o Facebook Marketplace. Si bien se desempeñan en otro segmento, los precios económicos podrían afectar la preferencia de los turistas y optar por un lugar privado de trabajo.

5- Rivalidad de la industria: MEDIO. El sector se encuentra adaptándose a las medidas sanitarias y económicas. Según lo consultado a través de las entrevistas a los propietarios de Hostel Kosh y Achalay, al tratarse de un servicio estandarizado como lo es el alojamiento, no se observa un establecimiento que domine lo suficientemente el mercado para que sea fijador de precios pero si establecimientos consolidados por su ubicación privilegiada, infraestructura destacada por terrazas o vistas al lago, antigüedad o fidelización de su clientela. La competencia suele realizarse a través de los precios establecidos por cada hospedaje y los establecimientos que gozan de una misma reputación suelen copiar los precios de sus competidores.

Origen	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
INT	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al ser un emprendimiento nuevo no se arrastran deudas anteriores ocasionadas por las restricciones. - Se puede definir una propuesta dirigida especialmente a los turistas que empiezan a viajar luego de las restricciones. - Se podrá elegir un equipo de trabajo involucrado en la satisfacción del cliente. - Se podrá definir la imagen de la empresa según las necesidades del mercado. - Se realizará un plan de negocio para guiar el emprendimiento. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con ubicaciones privilegiadas debido a la poca oferta inmobiliaria - No se cuentan con una trayectoria y fidelización de clientes al ser nuevo el emprendimiento. Se deberá posicionar en el mercado local y crear una imagen en las redes sociales para atraer clientes. - Al tratarse de un nuevo emprendimiento pueden desconocerse el funcionamiento operativo del sector que garantice mejores ingresos.
EXT	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los destinos de turismo de naturaleza se ven favorecidos por la pandemia. - En la promoción de los destinos turísticos nacionales San Carlos de Bariloche se posiciona como uno de los destinos más elegidos por los argentinos. - Se realizan campañas que motivan a las personas a viajar como el programa “Pre-viaje”. - El tipo de cambio dólar peso favorece la llegada del turismo extranjero. - Falta de alojamientos con espacio de coworking exclusivo - Deseo de las personas de realizar trabajo remoto y viajar 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pueden producirse nuevas restricciones de circulación si aparecen variantes del virus COVID 19, como ser las variantes delta o lambda. - El plan de reapertura puede ser lento y no satisfacer las estimaciones de ventas. - Las personas perciben inseguridad para viajar debido a incendios, sucesos locales (conflicto mapuche), la pandemia y a los diferentes requisitos exigidos en los destinos. - La preferencia de las personas por establecimientos con menos cantidad de personas o no regulados (AirBNB o redes sociales) impactará negativamente.

Tabla 12- FODA de Wanderlust Hostel. Fuente: Elaboración propia

POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TECNOLOGICO	ECOLOGICO	LEGAL
<p>- Los cambios en el gobierno establecerán las políticas económicas que determinan la inflación.</p> <p>- La decisión política del gobierno nacional de mantener medidas restrictivas para el turismo internacional disminuirá los ingresos provenientes de turistas extranjeros.</p> <p>- La decisión política de los gobiernos provinciales de establecer gran número de requisitos para realizar un viaje (los que implican un costo adicional) afectará negativamente al sector.</p> <p>- Decisiones en el gobierno de recuperar el sector turístico para generación de divisas y recuperación del empleo impactarán positivamente en la industria como ser programas que promuevan el turismo.</p>	<p>- La inestabilidad económica afectará negativamente a los turistas que contarán con menos ingresos para destinar a sus viajes.</p> <p>- El aumento de la inflación afectará negativamente a la industria, aumentando los costos de alquileres, insumos, honorarios profesionales y sueldos.</p> <p>- La devaluación de la moneda nacional, al no haber un turismo internacional, afectará negativamente la industria.</p> <p>- La disminución de la carga impositiva y el mayor acceso a la financiación impactará positivamente en el sector.</p>	<p>- La continuidad de la pandemia afectará las intenciones de viaje de las personas, pudiendo disminuir la de las personas en estado de riesgo.</p> <p>- Las personas que se encuentren agotadas por las medidas restrictivas tendrán altas intenciones de viaje.</p> <p>- La continuidad de la moda de los viajeros mochileros preferirá alojamientos económicos.</p> <p>- Los medios de comunicación y las redes sociales ejercen una presión para promover continuamente actividades y hábitos de consumo, entre ellas los viajes.</p> <p>- La consciencia sobre nuevos hábitos saludables de consumo motivará a los viajeros a reservar alojamientos con ideología similar a la suya.</p>	<p>- La posibilidad de trabajar de forma remota motivará el desplazamiento de las personas.</p> <p>- La facilidad para acceder a la información sobre los destinos y realizar las reservaciones y compras ejerce una influencia positiva.</p>	<p>- Los efectos del cambio climático pueden favorecer la temporada de verano y perjudicar la temporada invernal en la ciudad.</p>	<p>- La aprobación de la Ley de turismo traerá beneficios al sector y permitirá su recuperación.</p> <p>- La aprobación de decretos o leyes que establezcan variaciones en el salario mínimo afectarán a los turistas nacionales así como también los sueldos de los empleados.</p>

Tabla 13- PESTEL de Wanderlust Hostel. Elaboración propia

Respecto al **análisis de situación**, el sector se encuentra en una etapa de recuperación en 2021 debido a los efectos económicos y sociales de la pandemia que incluyó restricciones de circulación en 2020 y una reapertura progresiva luego de la llegada de vacunas. El mercado consumidor se presenta inquieto para el turismo nacional y abierto para el turismo internacional con ciertos requisitos de ingreso. El mercado competidor muestra a los establecimientos ocupados en la adaptación a la “nueva normalidad” luego de una etapa de supervivencia donde algunos de ellos cerraron o tuvieron que recurrir a préstamos para sostenerse pero que cuentan con una reputación que ha logrado fidelizar a sus clientes. Se observan también importantes incentivos desde el gobierno nacional para reactivar el sector, principalmente a partir del programa “PREVIAJE”.

Habiendo realizado el análisis de mercado y el modelo de negocio, determinado el mercado objetivo para los visitantes de la ciudad de San Carlos de Bariloche con un rango de edad mayor a 18 años que realizan viajes en individual y encontrándose el mercado en una etapa de recuperación y sin grandes barreras de entrada pero tampoco actores que condicionen el mercado para la categoría hostels. En este contexto se ve necesario adoptar una estrategia que logre captar a los clientes satisfaciendo los siguientes pilares fundamentales:

-Diferenciación: Se brindará un servicio con poca disponibilidad en la ciudad de Bariloche, este se destacará por ser un alojamiento con un espacio exclusivo para realizar teletrabajo. De esta forma se llevará a cabo una estrategia de DIFERENCIACION enfocada en el servicio, basado en una estrategia de nicho.

- **Higiene:** La limpieza es una de las características más valoradas y se hace aún más importante en el contexto de pandemia.

- **Espacio de esparcimiento seguro:** Como lo indican las estadísticas, los hostels suelen ser muy concurridas por personas que viajan individual por lo que se busca establecerse como un lugar seguro para compartir con otros turistas.
- **Economía:** Se busca determinar un precio económico al incluir en el mismo producto hospedaje y espacio de coworking
- **Búsqueda del éxito a largo plazo:** Se produce a partir de buenas medidas en el consenso social y la rentabilidad. Para lograr el consenso social se fortalecerá la comunicación interna identificando al personal con el servicio que se desea brindar el cual pone el foco en la satisfacción del cliente. También se potenciarán las relaciones comerciales externas posicionándose en el contexto de pandemia con un servicio y espacio de esparcimiento acogedor de tal modo de obtener referencias positivas en los portales de OTAs y poder fidelizar a los clientes. Para la fidelización será fundamental la comunicación con ellos a través de las redes sociales, por lo que se contratará un Community Manager para administrar las redes sociales. Para lograr rentabilidad se intentará definir claramente el plan de operaciones y se minimizará el personal requerido sin disminuir la calidad del servicio ofrecido a los clientes. La estructura de capital estará basada principalmente en el préstamo bancario.

Plan de marketing

Público objetivo: Como se determinó en el análisis estratégico, el mercado objetivo los visitantes de la ciudad de San Carlos de Bariloche con un rango de edad mayor a 18 años que realizan viajes de forma unipersonal, con la posibilidad de realizar teletrabajo.

Objetivos planteados: Para la actividad del Wanderlust hostel y su plan de marketing se definirán objetivos cualitativos y cuantitativos. En el aspecto cualitativo el hostel buscará posicionarse como un establecimiento seguro donde los viajeros tenga un lugar cómodo y seguro donde compartir y planear su viaje, y también desarrollar sus actividades laborales en un espacio exclusivo, enfocándose en este nicho. Los objetivos cuantitativos serán reflejados en el plan de ventas.

Descripción del establecimiento: Como se indicó en el modelo de negocio, el negocio del establecimiento será vender camas en habitaciones compartidas y privadas, por lo que se miden las ventas en base al número de camas ocupadas. Las unidades disponibles en el alojamiento serán habitaciones compartidas (HC) y habitaciones privadas (HP), las que tendrán cierta cantidad de plazas (camas) disponibles descriptas en detalle en la composición patrimonial. La determinación de los servicios brindados por el establecimiento estará dada por la Ordenanza Municipal 1526-CM-05, la cual en su anexo IV detalla las dimensiones de las superficies del establecimiento.

El costo de las camas en cada una de las habitaciones será definido a través de un multiplicador denominado “camas equivalentes” ya que, como es lógico, el precio de las camas en habitaciones con más comodidades será un poco más elevado.

Unidad	N° de unidades	N° de plazas por unidad	Camas equivalentes
Habitación compartida tipo 1	3	6	1
Habitación compartida tipo 2	3	4	1.5
Habitación privada	2	2	3
Total	8	34	48

Tabla 14- Unidades, plazas y equivalente en camas en “Wanderlust” hostel

Demanda

- **Estacionalidad de la demanda:** Como se observan en los datos estadísticos provistos por el municipio y relevado en las entrevistas la actividad cuenta con una temporada alta que incluye los meses Diciembre, Enero, Febrero, Julio y Agosto y una temporada baja que abarca los meses de Marzo, Abril, Mayo, Junio, Septiembre, Octubre y Noviembre. Para un contexto sin pandemia la temporada alta las estadísticas mostraban una tasa de ocupación de plazas disponibles del 50% disminuyendo hasta la baja con una ocupación del 20% en un contexto sin pandemia.

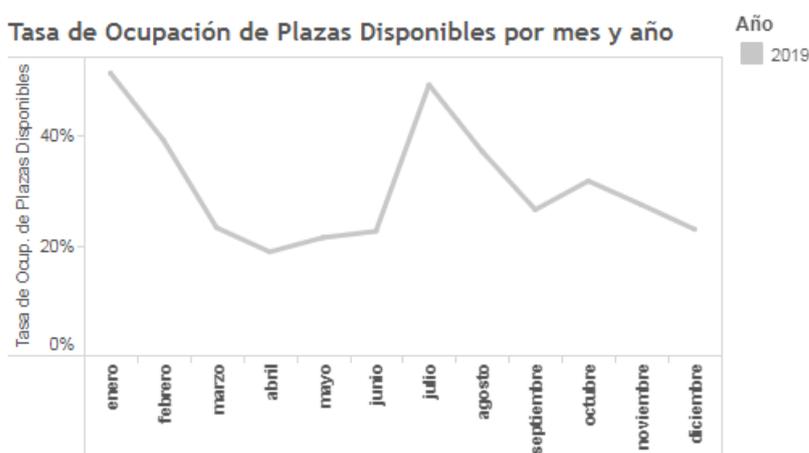


Figura 36- TOPD para Hospedajes y albergues. Extraído de Estadísticas Turísticas Bariloche

- **Demanda potencial:** El efecto de la pandemia en la ciudad ha movilizó gran cantidad de turismo interno dando valores muy optimistas cercanos al 100% y con poca cantidad de reservas disponibles durante el Verano 2022 (Agencia de

noticias de Bariloche, 2022; Cadena 3, 2022). Considerando esta influencia de la pandemia, las etapas de crecimiento del emprendimiento, las medidas sanitarias y económicas y con base en las noticias y las encuestas realizadas, se considerará para el presente trabajo la siguiente proyección de la ocupación de plazas disponibles tomando un valor de referencia por temporada turística. Se espera una baja afluencia debido a la baja popularidad del establecimiento y la falta de clientela fidelizada al tratarse de un nuevo emprendimiento. Como no se observan grandes competidores al haber una gran diversidad en la oferta se estima un crecimiento paulatino impulsado por las actividades de comunicación.

Año	Tasa de Ocupación de plazas disponibles	
	Temporada Alta	Temporada Baja
2022	0.6	0.2
2023	0.62	0.21
2024	0.64	0.22
2025	0.66	0.23
2026	0.68	0.24
2027	0.70	0.25
2028	0.72	0.26
2029	0.74	0.27
2030	0.76	0.28
2031	0.78	0.29
2032	0.80	0.30

Tabla 15- Tasa de ocupación de “Wanderlust” hostel estimada por temporadas

Fijación del precio: Según lo relevado en las entrevistas en el análisis de mercado las características para San Carlos de Bariloche indican que los precios de las plazas en los establecimientos están regulados por ellos mismos en base a sus competidores directos. Teniendo en cuenta el precio regional para alojamientos de categoría hostel (el cual ronda los 15-20USD oficiales según booking.com) y la estrategia de mercado de mantener un precio fijado en 20USD y se actualiza su precio anualmente en base a una inflación estimada del 50%. Para esta estimación se tiene en

cuenta el valor actual (Noviembre de 2021) estimado para el dólar futuro según ROFEX es de Dólar Marzo 2022 de \$120.04 y Dólar Julio 2022 de \$138.5.

Año	Cotización de US\$ futuro	Precio (\$)	
		TA	TB
2022	TB: 120.04 (Marzo) TA: 138.5 ARS (Julio)	2770	2400
2023	-	4155	3600
2024	-	6233	5400
2025	-	9349	8100
2026	-	14023	12150
2027	-	21035	18225
2028	-	31552	27338
2029	-	47328	41006
2030	-	70992	61509
2031	-	106488	92264
2032	-	159732	138396

Tabla 16- Precios por temporadas para 10 años de actividad

Plan de ventas: Para la elaboración del plan de ventas, debido a la dificultad de conseguir alquiler durante la temporada de verano y a las tareas de gestión de financiamiento se estima que el año de actividad iniciará en Marzo de 2022, momento en el cual se inicia el alquiler del local. Pero no se recibirán huéspedes hasta Junio de 2022 ya que se requerirán realizar las tareas de inicio lo cual incluye compras, remodelaciones y contrataciones. Para simplicidad en la estimación se consideran periodos anuales de 360 días laborables. De esta forma el año calendario tendrá 12 meses de 30 días. Con base a las consideraciones previas se obtienen los siguientes resultados para la estimación de ocupación de camas y estimación de ventas.

Año de actividad	Años	Días temporada alta	Días temporada baja	Total de camas ocupadas por año	Ocupación diaria/semanal media de camas	Total de ventas (\$)
1	2022-2023	90 (2022) y 60 (2023)	120 (2022)	3917	11/77	8760960
2	2023-2024	90 (2023) y 60 (2024)	210 (2023)	4702	13/91	15240960
3	2024-2025	90 (2024) y 60 (2025)	210 (2024)	4876	14/98	23677920
4	2025-2026	90 (2025) y 60 (2026)	210 (2025)	5049	14/100	36741600
5	2026-2027	90 (2026) y 60 (2027)	210 (2026)	5222	15/103	56949480
6	2027-2028	90 (2027) y 60 (2028)	210 (2027)	5396	15/105	88179840
7	2028-2029	90 (2028) y 60 (2029)	210 (2028)	5569	15/107	136403190
8	2029-2030	90 (2029) y 60 (2030)	210 (2029)	5743	16/110	210804930
9	2030-2031	90 (2030) y 60 (2031)	210 (2030)	5916	16/112	325507612.5
10	2031-2032	90 (2031) y 60 (2032)	210 (2031)	6089	17/119	502211745

Tabla 17- Estimación de ocupación y ventas para 10 años de actividad

Marketing Mix

Se empleará como herramientas del marketing operativo las 4Ps para lograr el objetivo de ventas deseado:

Producto/Servicio: Se llevará a cabo una estrategia de diferenciación, enfocada en un nicho. Como estrategia de venta el servicio será reflejado como seguro en el contexto de pandemia y cómodo para realizar actividades laborales en el mismo establecimiento. Siendo capaz de satisfacer las necesidades del segmento elegido.

Precio: La estrategia de precio adoptada será la de fijación de precio basado en la competencia, estableciendo un precio bajo respecto a las demás alternativas para penetrar en el mercado. Se establecerá una estrategia basada en un precio económico

respecto a los demás establecimientos para realizar teletrabajo de forma compartida ya que contará con este espacio de forma gratuita. Se adoptaran para las condiciones de venta los métodos de pago tradicionales (efectivo, débito y crédito) y billeteras virtuales. El precio no contempla los impuestos y tasas.

Distribución: El servicio será ofrecido a través de la página del alojamiento (Ej: www.hotelesenpatagonia.com/) y además a través de las Online Travel Agencies (OTAs) como booking y hostelworld. Dentro de estas, según las encuestas realizadas, la favorita es Booking.com.

Promoción: Según las encuestas realizadas, más del 70% de los encuestados prefieren las redes sociales como medio de comunicación, siendo las preferida Instagram seguida de Facebook. Además según la agencia de marketing digital Branch (2021) las redes sociales Facebook e Instagram reúnen una audiencia importante en Argentina, siendo casi un 50% de su audiencia entre 18-34 años y casi un 30% entre 25-34 años observándose para ambos la misma proporción de hombres y mujeres.

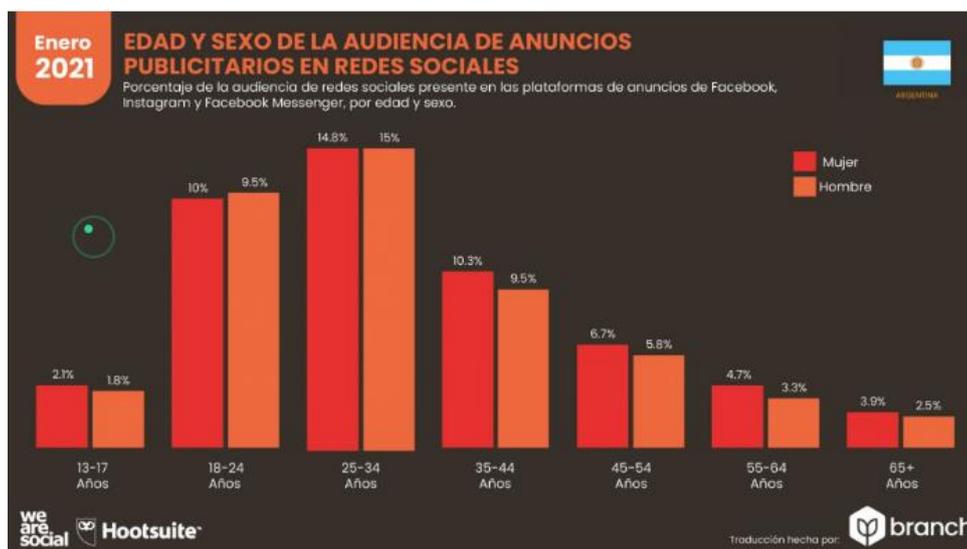


Figura 37- Audiencia de redes sociales. Extraído de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2020-2021/>

A su vez los datos relevados en las encuestas de elaboración propia realizadas respaldan el predominio de ambas redes sociales. Es por este motivo que debe tomarse con importancia el uso de las redes sociales para realizar las tareas de comunicación del alojamiento turístico y se contratará un Community Manager que administre publicaciones y edite el contenido de las redes sociales llevando a cabo las tareas de publicidad y medición del posicionamiento en las redes sociales (engagement).

Respecto a las medidas para atraer turistas en temporada baja se establecerán precios promocionales eventualmente para cubrir el número de plazas para garantizar la rentabilidad.

Entre las diferentes formas de promocionar un establecimiento se encuentran estas 3, indicadas más abajo, de las cuales los avisos publicitarios tienen una baja efectividad por lo que se considerará solamente la presencia del producto “Hostel” en las redes sociales y la presencia en las OTAs. Se evaluará a futuro hacer uso de las estadísticas pagas por las OTAs para mejorar el rendimiento del producto si fuese necesario.

- 1) Una forma de promocionar el establecimiento es a través de los avisos publicitarios a través de las redes sociales que permiten llegar a una mayor audiencia, entre las opciones que se presentan, se encuentran la posibilidad de segmentar la audiencia (ubicación, datos demográficos, comportamientos e intereses), seleccionar el objetivo de marketing, seleccionar la ubicación del anuncio, seleccionar la hora de publicación y el tipo de publicación, de acuerdo a estos múltiples factores el costo de la campaña publicitaria será variable. Las campañas en Instagram son más costosas que las de Facebook según Oberlo (2021). El CPC (costo por click en inglés cost per click)

empleado en marketing digital mide el rendimiento de una campaña publicitaria y se determina de la siguiente forma

$$CPC = \frac{\text{Costo del anuncio}}{\text{Cantidad de clicks}}$$

En la siguiente imagen se observa el valor promedio de CPC para diferentes industrias, siendo la de viajes y servicios/productos turísticos una de las de menor valor (CPC= 0.63).

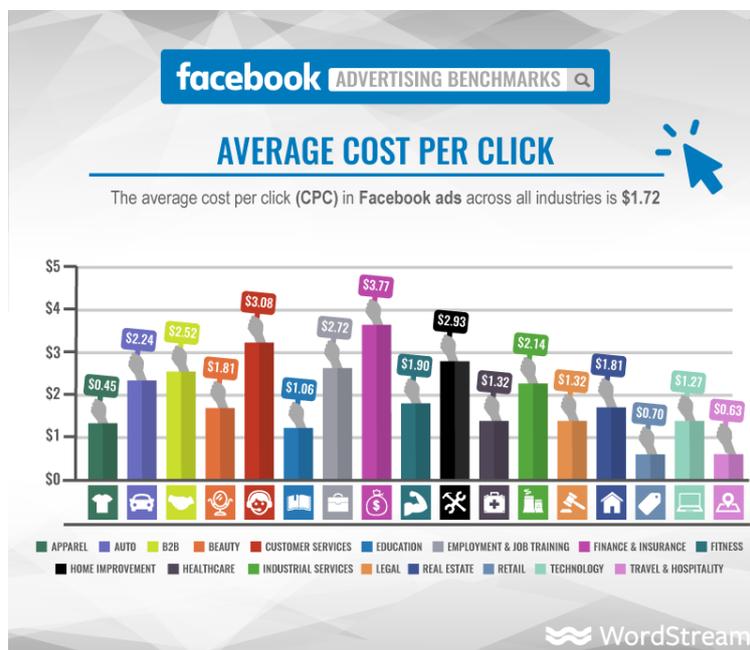


Figura 38- Costo por click promedio. Extraído de <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks>

La tasa de conversión (en inglés conversión rate) empleado en marketing digital mide la efectividad de una campaña publicitaria y se determina de la siguiente forma

$$Tasa\ de\ conversi3n = \frac{N^{\circ}\ de\ objetivos\ logrados}{N^{\circ}\ de\ visitas}$$

En la siguiente imagen se observa el valor promedio de la tasa de conversi3n para diferentes industrias, siendo la de viajes y servicios/productos turísticos una de las de menor valor (Tasa de conversi3n= 2.82).

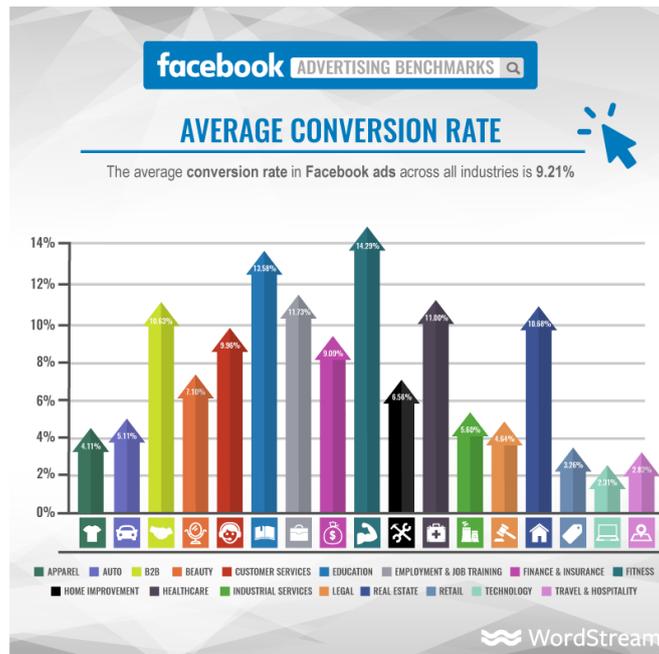


Figura 39- Tasa de conversión. Extraído de <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks>

De esta forma se observa que los avisos publicitarios relativos al turismo tienen un buen rendimiento considerando la proporción de clicks obtenidos pero es una industria cuyos avisos tienen baja efectividad.

- 2) También se puede promocionar el establecimiento a través del posicionamiento en buscadores, por ejemplo en Google Ads Search 3 de cada 100 personas suelen ingresar a los avisos según la agencia SEO Pencil Speech (2021). Para el sector “Travel and Hospitality” se tiene un CPC de \$1.53 en 2021 según la agencia de marketing digital WeBFX.

- 3) Otra forma de promocionarse para el establecimiento es a través de las OTAs (On line Travel Agencies) por ejemplo páginas como Booking y Hostelworld. El registro en Booking es gratuito para los establecimientos pero cobra una comisión del 15% de las reservas cotizadas en dólares. Debido a que el pago se realiza al concretarse la estadía, la depreciación del peso afecta negativamente. Respecto a Hostelworld, es una página que

cuenta con mayor antigüedad y se dedica exclusivamente al sector hostelero, trabaja con un sistema de comisiones del 15% pero la misma suele ser cobrada por adelantada al comprador al momento de realizarse la venta.

Plan de operaciones

La organización realizará una actividad transformadora para lo cual llevará a cabo diferentes operaciones para brindar un servicio de alojamiento turístico de calidad que estará alineado con la estrategia adoptada y enfocada al segmento elegido.

Entre las operaciones habituales del sector hotelero según los roles descritos en el manual de Hotelería de Sixto Báez y las entrevistas realizadas a propietarios de Hostels de Bariloche, se encuentran las siguientes actividades:

- **Reservaciones:** Se administrarán las reservas realizadas vía telefónica, web o mail y se cargarán en el sistema requiriendo para ello los datos del huésped y depósito de garantía o datos de la tarjeta de crédito. El sistema de reservas estará sincronizado a las OTA (Online Travel Agencies) para evitar la sobreventa, empleando para ello el software Banana Desk y Channel Manager, de esta forma se trabajará de una forma organizada y unificada.

- **Recepción:** Se encargará de atender a los huéspedes (Realizar tareas de check in, check out, guarda de equipajes y resolver las inquietudes de los huéspedes para que estos tengan una estadía cómoda en el alojamiento y en la ciudad).

Deberán aconsejar a los potenciales huéspedes que se comuniquen vía telefónica, web o mail con las actividades que pueden desarrollar en la ciudad y los beneficios de hospedarse en el hostel (actividades, comodidades, etc).

Estará en contacto con los encargados de tareas de lavandería, limpieza, mantenimiento, seguridad y cocina.

Se encargará de las tareas de urgencias contando para ellos con las llaves de todo el establecimiento.

Realizará los cobros a los huéspedes relativos al hospedaje y servicios extras.

- **Cocina y comercio:** Se encargará de la preparación de los desayunos y el expendio de bebidas.

- **Limpieza:** Será llevada a cabo periódicamente en el establecimiento cumplimentando los protocolos establecidos para COVID-19.

- **Lavandería:** El servicio de lavandería será contratado a una empresa local, en base al número de huéspedes se determinará la frecuencia en los lavados.

- **Seguridad:** Estará orientado a evitar robos y hurtos, el establecimiento contará con una recepción de 24 horas por lo que para mayor seguridad de los empleados, huéspedes y el establecimiento se pagará un servicio de cámaras de seguridad.

- **Mantenimiento:** El servicio de mantenimiento será contratado a un prestador local que pueda dar pronta solución a los posibles problemas repentinos en el local y se encargará del mantenimiento preventivo del hostel.

- **Relaciones públicas:** Se encargará del vínculo de la organización con empresas del sector y de otros sectores, así como también buscará establecer un vínculo con la comunidad y ganar la fidelidad de los que ya son clientes. Esta tarea será realizada por el dueño del alojamiento y por el community manager que gestionará las redes sociales, la página web y el perfil de la empresa en diferentes portales. El community manager proveerá un feedback para mejorar la reputación de la empresa.

- **Compras:** Será realizado por el dueño del establecimiento quien determinará la forma de compra, el momento de la compra (diaria o por temporada) y los establecimientos donde se realizarán las compras. Realizará la negociación con los proveedores de servicios (lavandería, limpieza, mantenimiento, seguridad) así como también el contador que acompañará el desempeño del negocio, el responsable de las redes sociales y el prestador del servicio de software.

- **Pagos:** El dueño del establecimiento realizará los pagos de los impuestos y servicios (agua, luz, gas e internet), los pagos a proveedores de servicios y los empleados.

- **Gestión de inventario:** Será llevado a cabo por el dueño del establecimiento a fin de conocer las necesidades y programar la reposición de los elementos.

- **Gestión de recursos humanos:** Será realizada por el dueño del establecimiento, quien se encargará de planear la cantidad de personal, contratar al personal que este alineado con la filosofía de la organización y que cuente con las aptitudes y experiencia necesaria para el rol. También se encargará de su capacitación, la organización de los turnos y velará por el clima organizacional.

- **Gestión de proveedores:** Será realizada por el dueño del establecimiento, quien se encargará de planificar los proveedores, contratar proveedores alineados con la filosofía de la organización. También se encargará de desarrollar y afianzar los vínculos con los mismos.

Para su funcionamiento la empresa contratará el servicio externo de:

- Mantenimiento
- Lavandería
- Asesoría Contable
- Asesor de relaciones públicas (Community manager)

A continuación se define un organigrama con las actividades claves por área:

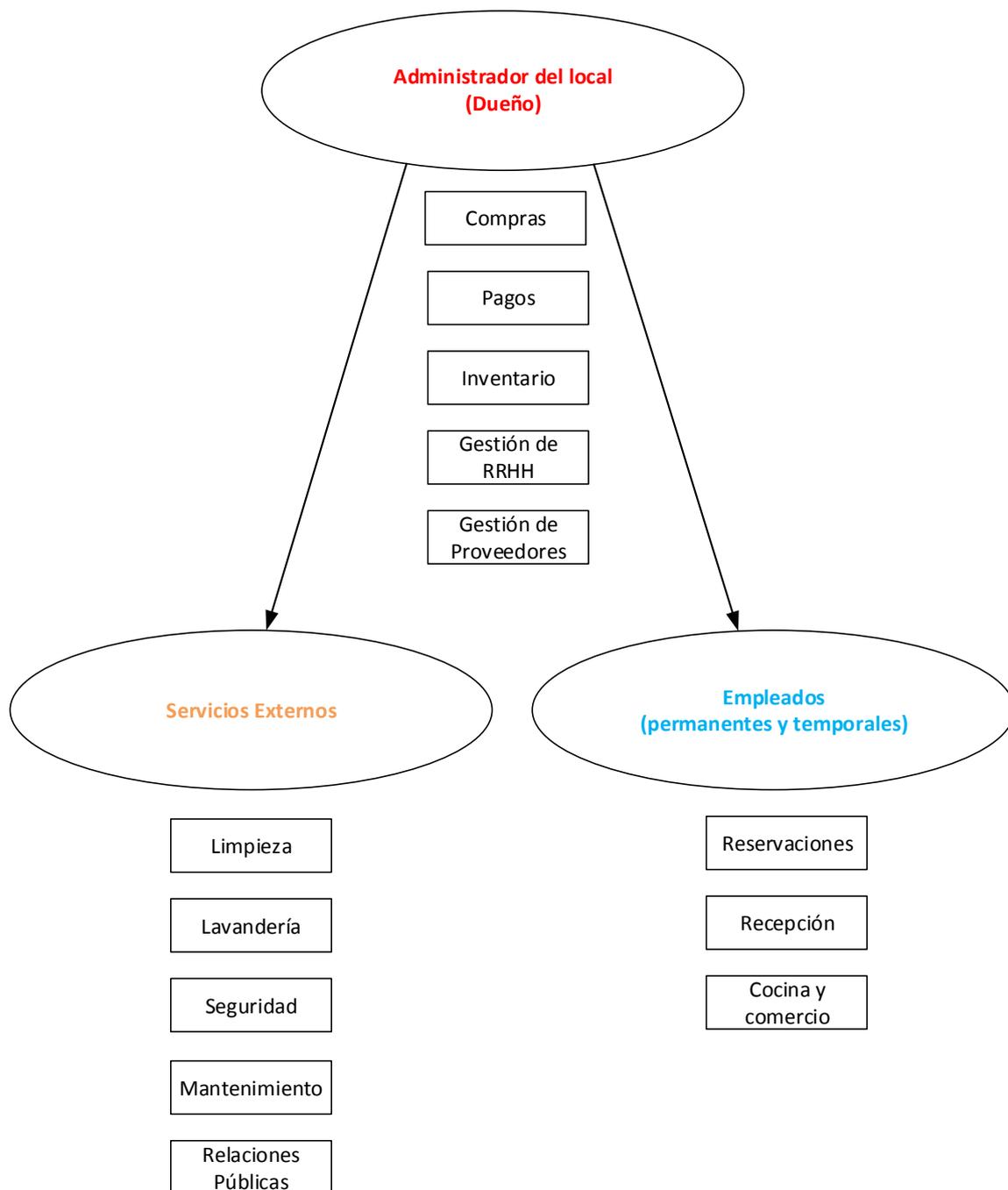


Figura 40- Organigrama de “Wanderlust” Hostel. Fuente: Elaboración propia

La empresa hará uso de software para la gestión de reservas:

- Software para gestión de reservas con OTAs (Online Travel Agencies)

Para el desarrollo de su actividad la empresa deberá cumplimentar las normativas de:

- Habilitación municipal.
- Ordenanza municipal que regula la actividad hotelera
- Protocolos de COVID-19.
- Escalafones salariales establecidos por gremio de trabajadores del turismo, hoteleros y gastronómicos (UTHGRA).
- Escalafones de honorarios mínimos para prestadores de servicios profesionales.
- Normativa legal e impositiva.

Plan de recursos humanos

El establecimiento tipo hostels se caracteriza en el sector por ser atendido muchas veces por sus propios dueños, este será el caso de este establecimiento.

Personal necesario: Para el funcionamiento del establecimiento se requerirá de 4 personas durante los primeros 4 años (3 personas en recepción y un mucamo/a), luego se incorporará un recepcionista a los 7 años. El establecimiento debe contar con una persona en recepción por turno debido al número de huéspedes mayor a 20.

Turnos: Los turnos estarán definidos para el caso como AM de 8hs a 16hs, PM de 16hs a 24hs y Noche 24hs a 8hs. Durante los primeros 2 años el dueño del establecimiento llevará a cabo tareas de un recepcionista y cubrirá los francos, de esta forma además de evitarse la contratación de una persona adicional se podrá controlar el funcionamiento del hostel con mayor cercanía.

Se requerirán dos perfiles, cuyas tareas están descriptas en el manual de hotelería de Sixto Báez y en la escala salarial de UTHGRA - FEHGRA:

- **Mucamo/a:** Llevará a cabo las tareas de limpieza en las 8 habitaciones y los espacios del establecimiento en el turno AM. Debe tener un perfil activo, confiable, responsable y amable.
- **Recepción:** Será la cara visible del establecimiento ya que recibirá a los huéspedes. Deberá realizar las reservas y ventas y registrarlas adecuadamente en el sistema. Se ocupará de la cómoda estadía de los huéspedes y resolverá sus inquietudes. Deberá garantizar el cumplimiento de la buena conducta y los protocolos sanitarios en el establecimiento. Se encargará de recibir a los proveedores y proveedores externos, recepcionar mercadería y realizar los

pagos. Adicionalmente realizarán el expendio de bebidas. Debe tener un perfil pro activo, respetuoso, responsable, dominio del uso de PC, idioma ingles y facilidad para la resolución de problemas que pudiesen surgir.

Se tendrán tareas particulares por turno para el empleado de recepción según el turno:

- En el turno AM es el responsable de realizar el check-in y check-out a los huéspedes. También servirá el desayuno, hará el check list de insumos faltantes para el desayuno y recibirá la ropa de cama al momento del check out.
- En el turno PM deberá relevar los faltantes de insumos de limpieza y verificar las condiciones del establecimiento que garanticen su adecuado funcionamiento. También deberá garantizar la limpieza y orden en el establecimiento.
- En la Noche deberá mantener la limpieza y orden del establecimiento.

Para contratar personal se deberán seguir las reglamentaciones previstas por la ley de contrato de trabajo (Ley 20744) y las normativas de la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA). El sueldo bruto de los empleados/as estará determinado por:

- **Sueldo Neto:** A través del convenio UTHGRA - FEHGRA Nro. 389/04 “Escala Salarial Enero - Agosto 2022 - FEHGRA” correspondiente al año 2022 y válido para el Interior del País (excluye C.A.B.A., Gran Buenos Aires, La Plata, Tierra del Fuego y El Calafate) se puede determinar los salarios básicos correspondientes para Hoteles 1 estrella separados por categorías. Para simplificar los cálculos estimativos se tomará como referencia el sueldo básico más alto del periodo 2022 (07/2022) y se considerará su actualización por

inflación interanualmente del 50% para montos remunerativos y no remunerativos.

Categoría / Cargo	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Categoría 4 Mucamo/a	Remunerativo	57585	86377.5	129566.25
	No Remunerativo	11332	16998	25497
Categoría 6 Recepcionista	Remunerativo	63029	94543.5	141815.25
	No Remunerativo	12403	18604.5	27906.75

Tabla 18- Escala de sueldos de acuerdo al convenio UTHGRA – FEHGRA

- **Adicionales:** El convenio UTHGRA - FEHGRA que describe el sueldo establece el valor de los adicionales. Los cuales se detallan en el convenio 362/03 AHT – UTHGRA.

Categoría/Cargo	Adicional	Año 1	Año 2	Año 3
Categoría 4 Mucamo/a	Alimentación (10%)	5758.5	8637.75	12956.625
	Asistencia perfecta (10%)	5758.5	8637.75	12956.625
	Complemento de servicio (12%)	6910.2	10365.3	15547.95
	Zona fría (28%)	16123.8	24185.7	36278.55
	Antigüedad (1%)	0	863.775	1295.6625
	TOTAL	34551	52690.275	79035.4125
Categoría 6 Recepcionista	Alimentación (10%)	6302.9	9454.35	14181.525
	Asistencia perfecta (10%)	6302.9	9454.35	14181.525
	Complemento de servicio (12%)	7563.48	11345.22	17017.83
	Zona fría (28%)	17648.12	26472.18	39708.27
	Antigüedad (1%)	0	945.435	1418.1525
	Idioma (5%)	3151.45	4727.175	7090.7625
	TOTAL	37817.4	57671.535	86507.3025

Tabla 19- Adicionales de acuerdo al convenio UTHGRA - FEHGRA

- **Aportes y deducciones:** Se indican a continuación los aportes realizados y las deducciones y el sueldo de bolsillo considerando el monto no remunerativo y los adicionales.

Categoría/Cargo	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Categoría 4 Mucamo/a	Sueldo Bruto	69379.52	104069.28	156103.92
	Jubilación (11%)	7631.75	11447.62	17171.43
	Obras Social (3%)	2081.39	3122.08	4683.12
	Ley 19032 - PAMI (3%)	2081.39	3122.08	4683.12
	Impuesto a las ganancias	0.00	0.00	0.00
	Sueldo Neto	57585.00	86377.50	129566.25
	Cuota sindical UTHGRA (2.5%)	1439.63	2159.44	3239.16
	No remunerativo	11332.00	16998.00	25497.00
	Adicionales	34551.00	52690.28	79035.41
	Sueldo de bolsillo	102028.38	153906.34	230859.51
Categoría 6 Recepcionista	Sueldo Bruto	75938.55	113907.83	188077.01
	Jubilación (11%)	8353.24	12529.86	20688.47
	Obras Social (3%)	2278.16	3417.23	5642.31
	Ley 19032 - PAMI (3%)	2278.16	3417.23	5642.31
	Impuesto a las ganancias	0.00	0.00	9948.57
	Sueldo Neto	63029.00	94543.50	146155.35
	Cuota sindical UTHGRA (2.5%)	1575.72	2363.59	3653.88
	No remunerativo	12403.00	18604.50	27906.75
	Adicionales	37817.40	57671.54	86507.30
	Sueldo de bolsillo	111673.67	168455.95	256915.52

Tabla 20- Sueldo de bolsillo de los empleados/as

- **Contribuciones patronales:** Se indican a continuación las contribuciones realizadas por el empleador y se calcula el costo de contratación sumando los aportes no remunerativos y los adicionales.

Categoría/Cargo	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Categoría 4 Mucamo/a	Sueldo Bruto	69379.52	104069.28	156103.92
	Contribuciones Patronales	24303.65	36455.47	54683.20
	Jubilación (16%)	11100.72	16651.08	24976.63
	Obras Social (5%)	3468.98	5203.46	7805.20
	Ley 19032 - PAMI (2%)	1387.59	2081.39	3122.08
	Asignaciones Familiares (7.5%)	5203.46	7805.20	11707.79
	Fondo Nacional del Empleo (1.5%)	1040.69	1561.04	2341.56
	Seguro de vida obligatorio (0.03%)	20.81	31.22	46.83
	ART (3%)	2081.39	3122.08	4683.12
	SUBTOTAL	93683.17	140524.75	210787.12
	No Remunerativo	11332.00	16998.00	25497.00
	Adicionales	34551.00	52690.28	79035.41

	TOTAL	139566.17	210213.02	315319.54
Categoría 6 Repcionista	Sueldo Bruto	75938.55	113907.83	176090.78
	Contribuciones Patronales	26601.27	39901.91	61684.60
	Jubilación (16%)	12150.17	18225.25	28174.52
	Obras Social (5%)	3796.93	5695.39	8804.54
	Ley 19032 - PAMI (2%)	1518.77	2278.16	3521.82
	Asignaciones Familiares (7.5%)	5695.39	8543.09	13206.81
	Fondo Nacional del Empleo (1.5%)	1139.08	1708.62	2641.36
	Seguro de vida obligatorio (0.03%)	22.78	34.17	52.83
	ART (3%)	2278.16	3417.23	5282.72
	SUBTOTAL	102539.82	153809.74	237775.38
	No Remunerativo	12403.00	18604.50	27906.75
	Adicionales	37817.40	57671.54	86507.30
	TOTAL	152760.22	230085.78	352189.43

Tabla 21- Costo de contratación por empleado/a

Plan financiero

El análisis del desempeño financiero permitirá determinar la viabilidad de la empresa. Al tratarse de un alojamiento turístico, la rentabilidad estará dada por la tasa de ocupación del alojamiento mientras que la liquidez para poder afrontar los pagos dependerá del método de reserva/pago empleado por los huéspedes que determinará la fecha de cobro por parte del alojamiento.

Los supuestos elaborados respecto al estado del mercado y el sector, donde se presenta un panorama incierto ya que no se sostiene la tasa de crecimiento hasta 2019 sino que se ve afectado por una crisis sanitaria para la cual los especialistas confían en la resiliencia del sector para sobreponerse a esta situación. El panorama es ligeramente optimista debido al intento sostenido del estado por impulsar el sector nuevamente y el deseo de las personas de una vez vacunados continuar con una vida pre pandemia. Le agrega aun incertidumbre la aparición de nuevas cepas del virus.

Para el análisis del negocio se tendrá en cuenta la inflación anual que obligará a realizar actualización en los costos fijos y variables, lo que repercutirá en una actualización de los costos para los huéspedes. También deberá tenerse en cuenta la marcada estacionalidad contemplado en el plan de marketing para la estimación de ventas. Respecto a la metodología de pago se tendrán en cuenta las encuestas realizadas en las que se observa una preferencia por el pago con efectivo, crédito y débito. Para la cual deberá considerarse la apertura de una cuenta bancaria que contemple el uso de débito y crédito si los huéspedes así lo quisiesen, que de todas formas es obligatorio.

Al tratarse de un alojamiento turístico, la composición patrimonial del hostel “Wanderlust” estará determinada por las necesidades de inversión para su apertura y funcionamiento en la ciudad de San Carlos de Bariloche y las fuentes de financiamiento empleadas en el año 2021. En la tabla siguiente se listan los elementos que conformarán su patrimonio.

ACTIVO FIJO	Inmovilizado material	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de infraestructura y acondicionamiento de la edificación - Electrodomésticos, mobiliario y elementos de uso para recepción, cocina, comedor, habitaciones, baños y espacios comunes. - Equipos informáticos. - Elementos de comunicación y de seguridad para primeros auxilios y prevención de robos e incendios. - Elementos de seguridad en el contexto de COVID.
	Inmovilizado inmaterial	-
	Inmovilizado financiero	-
	Gastos de establecimiento	- Gastos realizados para obtener la habilitación municipal
ACTIVO CIRCULANTE	Existencias	-
	Deudores	-
	Tesorería	-
PASIVO FIJO	Recursos propios	Capital propio
	Financiación a largo plazo	Préstamo de banco o entidades financieras
PASIVO CIRCULANTE	Financiación a corto plazo	-

Tabla 22- Composición patrimonial inicial de “Wanderlust” hostel

Como inmovilizado material se piensa emplear un local apto para funcionar como hostel, se buscará la mejor ubicación posible puesto que es una cualidad muy valorada por los usuarios, el mismo contará con un espacio de recepción, cocina, comedor, al menos 8 habitaciones, 3 baños, un espacio amplio para zona de coworking y un amplio espacio común. Se estima una capacidad total de 34 huéspedes. Todos estos espacios serán debidamente acondicionados.

Infraestructura y acondicionamiento: En primer lugar, para su funcionamiento el local deberá contar en su infraestructura con tres cámaras desengrasadora para la obtención de la habilitación municipal (Certificación CoCaPRHi) para una capacidad instalada de 40 personas máxima. Así mismo se prevén las tareas de reforma y acondicionamiento para cumplir con las normativas de seguridad (bomberos) y un baño de planta baja apto para personas con discapacidad, garantizar la comodidad de los huéspedes (temas como ubicación de lámparas, enchufes y disposición de los ambientes no son triviales, se debe tener en cuenta que las instalaciones determinan el nivel de satisfacción de los huéspedes) y mejorar la fachada del local para su promoción lo cual demandará mano de obra, materiales y los honorarios del técnico en seguridad e higiene y el arquitecto a cargo de la obra. Finalmente se colocarán elementos de decoración. Cada uno de los ambientes quedará dotado de la siguiente forma, teniendo en cuenta las dimensiones mínimas establecidas⁶⁰:

- Recepción: Espacio de trabajo del recepcionista, con una computadora portátil para trabajar cómodamente. Cuenta con impresora multifunción.
Dimensión estimada: 13 m2. (Dimensión mínima 8.8 m2)

⁶⁰ Ordenanza 1526-CM-05

- Depósito: Espacio de almacenamiento. Dimensión estimada: 12 m². (Dimensión mínima 11.22 m²)
- Cocina: Espacio de uso compartido, con los elementos necesarios para el uso de los huéspedes. Dimensión estimada: 20 m². (Dimensión mínima 17 m²)
- Salón de Desayuno-Comedor: Espacio de uso compartido. Dimensión estimada: 35 m². (Dimensión mínima 34 m²)
- Salón de Coworking: Espacio de uso compartido. Dimensión estimada: 20 m².
- Salón de reunión privada: Espacio de uso privado. Será dividida en boxes individuales. Dimensión estimada: 20 m².
- Jardín de lectura: Espacio de uso compartido. Dimensión esperada: 30 m².
- Lavadero: Espacio de uso del personal. Dimensión estimada: 8 m². (Dimensión mínima 6.4 m²)
- Habitaciones: Se estima la siguiente distribución de los huéspedes por habitación. Siendo una solución de compromiso para poder atraer a huéspedes que requieran más seguridad en el contexto sanitario o deseen mayor comodidad en su viaje.

Unidad	Nombre	N° de huéspedes	Dimensión mínima (m²)	Dimensión estimada (m²)
Habitación compartida tipo 1 (capacidad 6 personas)	Habitación compartida 1	6	12	14
	Habitación compartida 2	6		14
	Habitación compartida 3	6		14
Habitación compartida tipo 2	Habitación compartida 4	4	9	10

(capacidad 4 personas)	Habitación compartida 5	4		10
	Habitación compartida 6	4		10
Habitación privada (capacidad 2 personas)	Habitación privada 1	2	6	8
	Habitación privada 2	2		8
Total		34		88

Tabla 23- Detalle de habitaciones y huéspedes del alojamiento

- Baños: No distinguirán por sexo. Se estima la siguiente capacidad de uso, siendo el mínimo de 1 baño cada 6 huéspedes.

Baño	Nº de duchas	Dimensión mínima (m2)	Dimensión estimada (m2)
Baño 1	1	2.6	4
Baño 2	1		4
Baño 3	1		4
Baño 4	1		4
Baño 5	1		4
Baño 6	1		4
Total	6		24

Tabla 24- Detalle de uso de baños del alojamiento

- Sala de estar - Juegos: Espacio de uso compartido. Contará con una PC y juegos para ser empleados por los huéspedes. Dimensión estimada: 20 m2.

Ambiente	Cantidad	Total (m2)
Recepción	1	13
Depósito	1	12
Cocina	1	20
Salón de Desayuno-Comedor	1	35
Salón de Coworking	1	20
Salas de reunión privada	1	20
Lavadero	1	8
Habitaciones	8	88
Baños	6	24
Sala de estar- Juegos	1	20
	Total	260

Tabla 25- Resumen de ambientes con superficies cubiertas

Respecto al acondicionamiento del establecimiento según la información relevada a través de La Nación propiedades (2021) y Arquitectura Hamsa en San Carlos

de Bariloche los valores para realizar remodelaciones suelen ser similares a los de la construcción por los gastos que demanda realizar una obra nueva. El valor de la construcción por metro cuadrado según LN propiedades (2021) oscila US\$ 1900 para casas y US\$ 1600 para departamentos. El valor provisto como referencia por Arquitectura Hamsa es de US\$1100 por metro cuadrado considerando los honorarios (Proyecto y Dirección Técnica) del orden del 10% del total de la obra. Las consultas realizadas a Arq. Piovani y Lambda arquitectura sugiere que al tratarse de un local de alquiler en buenas condiciones las remodelaciones no suelen incluir grandes tareas de albañilería, pero sí lo correspondiente a tareas específicas de plomería en cocina y baños, tendido de cables en espacios comunes y habitaciones y pintura que podrán ser presupuestados con mayor precisión de acuerdo a las dimensiones del lugar. Se sugiere un valor promedio razonable de US\$300 por metro cuadrado con honorarios profesionales. Adicionalmente se deberá abonar a la Dirección de Obras Particulares el conforme obra para la habilitación turística. Para esta estimación se tiene en cuenta el valor actual (18 de Noviembre de 2021) estimado para el dólar futuro según ROFEX es de Dólar Marzo 2022 de \$120.04.

	Costo por m2(US\$)	Cotización de US\$ futuro (Marzo 2022)	Costo por m2(\$)	Superficie cubierta del local (m2)	Costo (\$)	
Remodelación	300	120.04	36012	260	Mano de obra y material	8426808
					Honorarios (10%)	936312
					Total	9363120

Tabla 26- Detalle de costos de remodelación (Mano de obra, material y honorarios)

Adicionalmente se destinará un presupuesto de \$100000 para la decoración del establecimiento con elementos como cuadros, relojes, vinilos, etc.

Electrodomésticos, mobiliario, equipos informáticos y elementos de transporte: A continuación se incluyen los electrodomésticos, mobiliario y equipos informáticos para cada uno de los ambientes mencionados, los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Ambiente	Electrodoméstico	Mobiliario	Equipos informáticos
Recepción		Mostrador	Notebook e impresora multifunción
Cocina	Cocina, heladera, microondas, tostadora, pava eléctrica y licuadora		
Comedor		Mesas y sillas	
Habitaciones		Cama, cuchetas y armarios	
Baños	Secador de pelo y secador de manos		
Espacio común	TV y equipo de música	Mesa TV, mesa PC, sillón, puff, mesa ratona y juegos (metegol, pool y mesa de ping pong)	PC y monitor
Sala Coworking	Cafetera	Lámparas. Mesas PC y silla PC	Impresora multifunción
Sala de reunión privada		Lámparas. Mesas PC y silla PC	

Tabla 27- Detalle de electrodomésticos y mobiliario de cada ambiente

Otro inmovilizado material: Se incluyen en esta sección los elementos de uso común y los requeridos para ciertas particularidades. Se detallan en la siguiente tabla los elementos de uso común y particular para cada uno de los ambientes mencionados.

Ambiente	Elementos de uso
Recepción	Teléfono celular, registrador fiscal, cajón de dinero, organizador, abrochadora y perforadora, cortina.
Cocina	Uso de los huéspedes: Batería de cocina, vasos, platos (postre, playo y hondo), cubiertos, tazas y asadera para el horno

	Uso del personal para servicio de desayuno: Jarra, bandejas, fuentes y dispenser de cereal
Comedor	-
Habitaciones	Colchones, almohadas, sábanas, acolchado y cortinas
Baños	Toalla, toallón y cortina de baño
Espacio común	-

Tabla 28- Detalle de elementos de uso de cada ambiente

Elementos de limpieza	Aspiradora
Elementos de comunicación	Repetidor
Elementos de seguridad	Cerradura con control de acceso, botiquín de primeros auxilios, cámara de seguridad, detector de humo y extintores
Elementos COVID	Tótem sanitizante, dispenser para pared y termómetro

Tabla 29- Detalle de elementos de uso particular

Los elementos de comunicación serán empleados para garantizar una buena calidad en la conectividad a internet en todo el establecimiento, algo también muy valorado por los usuarios. En cuanto a los elementos de seguridad, son los requeridos para el ejercicio de la actividad, adicionalmente se contará con detectores de humo y una cámara de seguridad en recepción para registrar el ingreso y egreso de personas en el establecimiento. Se tienen en cuenta también los elementos de prevención de COVID establecidos en los protocolos.

Para los **gastos de establecimiento** se tendrá en cuenta que para poder ejercer la actividad económica “Alojamiento turístico: Hostel” en la ciudad de San Carlos de Bariloche se requerirá de una habilitación turística municipal establecida en la Ordenanza N° 3018-CM-2018 y sus modificatorias, cuyos aranceles están detallados en la Ordenanza N° 3199-CM-2020, la que establece los **requisitos generales** para el ejercicio de la actividad que requiere de:

- Trámite de habilitación municipal:** Para el mismo se establecerá la Identidad (Persona humana o jurídica) y el Domicilio, será realizado en representación propia. Para el caso de persona humana se deberá presentar el titular de la habilitación solicitada con el DNI y su fotocopia para iniciar el trámite. Se deberá constituir domicilio en el ejido municipal y un domicilio electrónico. Se debe abonar un gasto de oficina. El trámite de habilitación turística es de hasta 3 años (sujeto a la duración del contrato), el trámite tiene un costo de \$21.000. Las actualizaciones posteriores tienen un costo porcentual que ronda un 40% del valor. Una vez iniciado el trámite se deberá abonar mensualmente la tasa de inspección, seguridad e higiene (TISH).
- Documentación edilicia:** Planos aprobados por un profesional matriculado y certificados de fin de obra para una actividad de riesgo moderado otorgado por la Dirección de Obras Particulares. Considerando que luego de las refacciones realizadas en las cuales se ha contemplado el material, mano de obra, honorarios del arquitecto/a y la Licencia para construir, se deberá abonar el arancel para obtener la aprobación de las modificaciones realizadas y el certificado de conforme a obra cuyo costo es de 10% de la licencia para construir si se realizan modificaciones al proyecto (sin modificación de superficie).

	Superficie estimada del local (m2)	Costo por m2 (Categoría E1)	Costo de Licencia para construir	Costo de conforme a obra (\$) (10% de Lic p/C)
Proyecto con modificaciones	350	280	98000	9800

Tabla 30- Costo de conforme a obra

- Situación tributaria:** Inscripción en el régimen impositivo (AFIP e Ingresos brutos de la provincia) y certificado de libre deuda entregado por Hacienda Municipal. Las tareas serán llevadas a cabo por un contador/a, se deberán tener

en cuenta sus honorarios establecidos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de Río Negro (CPCERN) con los siguientes aranceles

Actividad	Tarea	Arancel (\$)
Asesoramiento	Consulta Verbal	3600
Impuestos Nacionales	Inscripción	7200
Impuestos provinciales	Inscripción a los ingresos brutos	5400
Laboral y previsional	Inscripción	7200
	Apertura de legajo	1080
	Rúbrica de libros de sueldos y jornales	3600
Otras tareas	Confección de factura electrónica	720
	Inscripción de registro PyMES	9000
	Total	37800

Tabla 31- Cotización honorarios de contador/a para el establecimiento

- **Derecho de uso de inmueble:** Contrato de locación sellado por la Agencia de recaudación tributaria de la provincia (Rentas) y con certificación de firmas por la policía de Río Negro, banco o escribano público. Se realiza la certificación del contrato en la policía de Río Negro cuyo costo es de \$200.
- **Declaraciones Juradas:** Se deberá detallar las características del establecimiento y presentar un conjunto de formularios.
- **Derecho de publicidad:** Para la cartelera se deberá abonar un arancel para su colocación e informar sus dimensiones. Se abonará el derecho de publicidad cuyo costo es de \$900.

Para cumplimentar con lo anterior se deberán asumir los siguientes gastos:

Ítem	Ejecutor	Cotización (\$)
Trámite de habilitación turística y gasto de oficina: Persona humana en representación propia	Habilitaciones Turísticas	21900
Documentación edilicia: Presentación de planos y fin de obra	Dirección de Obras Particulares	9800
Situación tributaria: Inscripción en el régimen impositivo y libre deuda	Honorarios contador/a	37800
Derecho de uso de inmueble: Contrato de locación sellado por Rentas y certificado por la policía	Policía de Río Negro	200

Derecho de publicidad	Habilitaciones Turísticas	900
	Total	70600

Tabla 32- Gastos de establecimiento – Requisitos generales de habilitación y publicidad

Para el desarrollo de la actividad económica relacionada al turismo en el contexto de la pandemia de COVID-19 se ha elaborado un protocolo por parte de la Cámara de Turismo de Bariloche, el cual fue uno de los primeros en presentarse en el país para la reactivación de la actividad turística. Además se deberán cumplimentar los **requisitos específicos** solicitados por el municipio para desarrollar la actividad código 980014 “Alojamiento turístico, albergue u hostels u hostales” (clasificada como actividad de riesgo moderado), entre los que se encuentran:

- Informar el número de habitaciones. Para la actividad económica de “hostel” se deberá abonar \$900 por cada habitación, ya que el establecimiento contará con 8 habitaciones se deberán abonar \$7200.
- Seleccionar rubros excedentes (venta de bebidas, con un extra por bebidas alcohólicas). Se contratará el rubro excedente de expendio de bebidas, se deberán abonar \$10000.
- Exhibir certificaciones de habilitación, derecho de publicidad y rubros excedentes. Estos certificados por el desarrollo de la actividad tienen un costo de \$910 cada uno.
- Análisis de agua de acuerdo al código alimentario argentino (R002): Deberán cumplirse las normas del Código Alimentario Argentino (CAA), realizándose la limpieza del tanque y realizando un análisis bacteriológico semestral y físico-químico anual. El análisis de agua se realizará en el laboratorio bromatológico Alejandra Villordo, tiene las siguientes cotizaciones para los requerimientos del Departamento provincial de Aguas (DPA):

Análisis	Cotización (\$)
Demanda Bioquímica de Oxígeno (DBO)	1280.18
Demanda Química de Oxígeno (DQO)	1280.18
Sólidos Suspendidos (SS) a 10 minutos y 2 horas	1252.35
Detergentes	1530.65
Total	5343.36

Tabla 33- Cotización de análisis de Agua (Noviembre 2021)

- Certificado CoCaPRHi factibilidad de vuelco de efluentes líquidos (R003).
La certificación CoCaPRHi emitida por el DPA no tiene costo, pero deberán realizarse las modificaciones estructurales (incorporación de la cámara desengrasadora) para la certificación.
- Contratación de seguro de responsabilidad civil acorde a la actividad que se realiza (R007). Se contratará el Seguro Integral de Comercio de La Caja Seguros el cual ofrece cobertura de incendio contenido general (monto de \$1200000), responsabilidad civil comprensiva (monto asegurado de \$501.000) y cristales (monto asegurado de \$30000). No se tiene un costo de contratación pero se deberá abonar una suma anual por el seguro de \$ 6869.33.
- Informe técnico Antisiniestral (R010) que verifica las condiciones de seguridad, salubridad y habitabilidad realizado por profesional matriculado. Se deberá abonar el antisiniestral al Técnico en Seguridad e Higiene, el costo del mismo según los honorarios más la tasa de visado del informe comercial.

Tarea	Arancel (\$)
Estudio de protección contra incendio (201m2-500m2)	16550
Tasa de visado de informe de Seguridad e higiene (250m2)	3208
Total	19758

Tabla 34- Cotización de informe técnico antisiniestral para el establecimiento

- Cursos aprobados sobre manejo de personas en emergencia, manejo de extintores y simulacros de evacuación del establecimiento (R016). El curso de seguridad será dictado por el personal técnico de bomberos voluntarios de Bariloche, el mismo incluye capacitación en RCP, primera respuesta en

primeros auxilios, manejo de extintores y pasos a seguir en un principio de incendio siendo su costo \$2000 por participante.

Tarea	N° de participante	Total (\$)
Capacitación de bomberos voluntarios	5 (4 empleados + dueño)	10000

Tabla 35- Cotización de capacitación de bomberos para el establecimiento

- Informe técnico favorable del departamento técnico de turismo (R024) de gestión interna.
- Informe técnico favorable de la subsecretaria de planeamiento urbano (R062) de gestión interna.

Para cumplimentar con lo anterior se deberán asumir los siguientes gastos:

Ítem	Ejecutor	Cotización (\$)
N° de habitaciones = 8	Municipalidad	7200
Rubro excedente: Expendio de bebidas		10000
Certificados (habilitación/publicidad/rubro excedente)		2730
Análisis de agua	Laboratorio Bromatológico	5343.36
Certificado CoCaPRHi	Departamento Provincial de Aguas	0
Seguro de responsabilidad civil	La Caja Seguros	0
Informe técnico Antisiniestral	Técnico en seguridad e higiene	19758
Cursos aprobados sobre manejo de personas en emergencia, manejo de extintores y simulacros de evacuación del establecimiento	Bomberos	10000
	Total	55031.36

Tabla 36- Gastos de establecimiento – Requisitos específicos de actividad “Hostel”

Se incluye en esta sección los gastos de alquiler correspondientes a la comisión inmobiliaria, certificación de firmas del contrato ante escribano y sellado ante rentas.

Ítem	Ejecutor	Total (\$)
Comisión inmobiliaria	Inmobiliaria	110000
Certificación de firmas	Escribano	5000
Sellado del contrato	Rentas	5000
	Total	120000

Tabla 37- Cotización de capacitación de bomberos para el establecimiento

De esta forma, entre los requisitos generales y específicos y los gastos de alquiler se tendrá un gasto de establecimiento total de \$245.631,36.

Para el pasivo, se considerará una financiación dada por capital propio y por un préstamo bancario. Para el caso se considera una inversión inicial de \$8.354.507,36. De los cuales préstamo de \$6.000.000 a amortizar en 10 años y un capital propio de \$2.500.000.

Actualmente en el año 2021 las opciones que se presentan para los emprendedores son:

- **Programa Nación emprende:** Accesos a fondos de hasta \$1.250.000
- **Programa CREAR:** Crédito bancario del Banco Patagonia de hasta \$5.000.000 con tasa subsidiada por la provincia de Río Negro, para micro, pequeñas o medianas empresas radicadas en la provincia. Tasa BADLAR Bancos Privados (37.625% para el 24/1/2022) + 4.5% = 42.125%. Plazo de pago hasta 60 meses.
- **Crédito a través del CFI:** Crédito para microempresas con un patrimonio menor a \$4.500.000, para emplearse en capital de trabajo y activo fijo. Se podrá acceder a un préstamo de \$1.125.000. Se tiene un plazo de amortización de 48 meses con 12 meses de gracia. La tasa de interés es variable y no puede superar el 30%. Se deberán presentar garantías de cobertura del 130%.
- **Líneas de crédito del banco Nación:** A través del programa de asistencia crediticia a MyPyMEs, hay tres formatos vigentes: Inversión productiva, Capital de trabajo y Sector Turismo. Mientras que la línea de inversión productiva está destinada a la adquisición de bienes de capital/construcción para el desarrollo de la actividad las otras dos están destinadas exclusivamente para el capital de trabajo y gastos de evolución. La línea de Inversión productiva permite acceder

a un monto mayor. Las otras dos líneas de crédito presentan un menor desembolso de dinero y cuentan con bonificaciones a cargo del FONDEP para el sector turístico o en el caso de ser organizaciones presididas por mujeres para el Capital de trabajo. Todas son en pesos y con un sistema de amortización alemán.

	Inversión Productiva	Capital de Trabajo	Sector Turismo
Usuarios	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de todos los sectores económicos		MiPyMEs, cuya actividad esté detallada en el listado de CLAEs y que cuenten con el correspondiente Certificado MiPyME o certificado de elegibilidad (“Aval Turismo”) en el caso que no figure en el CLAEs. Están incluidos usuarios autónomos o monotributistas.
Destino	Financiación de proyectos de inversión destinados a la adquisición de bienes de capital nuevos y/o a la construcción de instalaciones necesarias para la producción de bienes y/o servicios y la comercialización de bienes y servicios	Capital de trabajo y gastos de evolución	Capital de trabajo – Gastos de evolución, no pudiendo utilizarse para financiar los destinos establecidos en el artículo 6° del Decreto 606/14 y las normas que lo modifiquen, complementen o reemplace.
Monto máximo	Sin límite reglamentario, surgirá de la evaluación individual de cada caso		a) MiPyMEs y Autónomos, hasta dos meses y medio de ventas del solicitante, con un máximo de \$ 10.000.000. El importe surgirá del promedio mensual de ventas del período 2019. b) Monotributistas: \$ 50.000 Categorías A, B y C. \$ 200.000 Categorías D, E, F, G, H, I, J y k.
Modalidad	En pesos		
Plazo	Hasta 5 años	Hasta 18 meses.	Único 24 meses.
Desembolsos	Múltiples, a criterio del Banco, siendo el plazo máximo entre el primer y el último desembolso de 12 meses, El plazo comenzará a regir desde el último desembolso.	Único.	
Amortización	Sistema Alemán con periodicidad Mensual, Trimestral o Semestral, de acuerdo al flujo de fondos del solicitante.	Sistema Alemán con periodicidad Mensual. El pago de interés deberá ser coincidente.	
Garantías	A satisfacción del Banco		Se requerirá al menos la fianza personal de los socios o accionistas que representen más del 50% del

			capital social o la fianza de un tercero; realizándose en todos los casos el análisis de la contragarantía por parte de la Entidad.
Tasa	24 % TNA	28 % TNA	24 % TNA

Tabla 38- Líneas de crédito del banco nación.

Elaboración propia a partir de líneas de crédito del BNA

Con base a la composición patrimonial se tendrá el siguiente balance de situación inicial, se puede ver el detalle de su composición en el anexo.

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO INICIAL		PASIVO FIJO INICIAL	
INMOVILIZADO MATERIAL	13328321	RECURSOS PROPIOS	7600000
INMOVILIZADO INMATERIAL	0		
INMOVILIZADO FINANCIERO	0	ACREEDORES A LARGO PLAZO	6000000
GASTOS DE ESTABLECIMIENTO	245631,36		
TOTAL 13573952,36		TOTAL 13600000	
ACTIVO CIRCULANTE INICIAL		PASIVO CIRCULANTE INICIAL	
EXISTENCIAS	0	ACREEDORES A CORTO PLAZO	0
DEUDORES	0		
TESORERIA	0		
TOTAL 0		TOTAL 0	
TOTAL ACTIVO INICIAL	13573952,36	TOTAL PASIVO INICIAL	13600000

Tabla 39- Balance de situación inicial para “Wanderlust” hostel

Los ingresos en el hostel se darán casi exclusivamente por el servicio de alojamiento, los ingresos fueron calculados en el pronóstico de ventas incluido en el plan de marketing del plan de negocio. A continuación se identifican cada uno de los costos asociados para la elaboración de la cuenta de resultados. Se incluirán a continuación las estimaciones de costos fijos para el desempeño del alojamiento.

Arrendamiento: Se deberá alquilar un establecimiento apto para hostel en la localidad de San Carlos de Bariloche en la zona céntrica a partir de Marzo de 2022. Diario Río Negro (2021) remarca los cambios que sufrió el mercado de alquileres en la provincia luego de la pandemia con una demanda caracterizada por pequeños salarios y

poco mercado laboral y una oferta que mantiene la misma tasa de crecimiento de años anteriores. A su vez, con la sanción de la nueva Ley de Alquileres se distorsionó el mercado y los precios sufrieron un salto importante ya que los propietarios aumentaron aumentos para cubrirse de posibles pérdidas. De esta forma Bariloche al ser un mercado dinámico lidera el ranking de subas relativas de los precios de alquiler con aumentos de hasta el 65%-70%. Homman propiedades (2020) afirma que los propietarios se han retirado en parte del mercado para especular y la demanda se ha incrementado respecto a principio de 2021 debido al aumento de personas que trabajan en la ciudad en modalidad a distancia. Según esta inmobiliaria y tasadora de la ciudad de Bariloche la oferta de propiedades apta para hostel en el centro de la ciudad es escasa y tendría actualmente las siguientes características

Local	Ubicación	N° de hab.	Mensual	Anual	Contrato	Act
Establecimiento apto hostel	Centro	Mayor a 10	\$220.000	\$2640000	3 Años	Según ICL

Tabla 40- Estimación de costo de alquiler

Se incluye en los gastos de establecimiento los gastos correspondientes a la comisión inmobiliaria, certificación de firmas del contrato ante escribano y sellado ante rentas. Ya que los contratos de alquiler establecidos bajo la ley de alquileres (Ley 27.551) son actualizados anualmente según el ICL (índice para contratos de locación) establecido por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) con base a la variación de inflación y salario RIPTE (remuneración imponible promedio de los trabajadores estables), se deberá tener en cuenta el mismo para el cálculo de la actualización. Al día de la fecha, 18 de Noviembre de 2021, según los datos provistos por el banco Nación para el ICL, la actualización anual sería:

$$\begin{aligned}
 \text{Nuevo valor del contrato de locación} &= \text{Valor actual} \times \frac{ICL_{18 \text{ de Noviembre } 2021}}{ICL_{18 \text{ de Noviembre } 2020}} \\
 &= \text{Valor actual} \times \frac{1.630}{1.080} = \text{Valor actual} \times 1.50
 \end{aligned}$$

Comunicación: Según glassdoor (2021) el sueldo promedio de un Community Manager en Argentina con dedicación exclusiva es de \$50.989 por mes. Se estima con base a la entrevista realizada en 2020 que en 2021 pueden cobrar hasta \$15.000 en honorarios mensuales para un alojamiento y anualmente \$180000. Se considera una actualización por inflación para los años posteriores del 50%.

Transportes: Muchos trámites se pueden realizar virtualmente en el contexto de la pandemia y las compras se pueden realizar con pedidos a domicilio en algunos casos sin cargo, pero de todos modos se estima un costo en transporte para realizar trámites personales en los diferentes organismos municipales, provinciales y nacionales, compras para abastecimiento y otras eventualidades que pudiesen surgir. El costo promedio de un viaje en taxi en el radio céntrico es de \$400. El presupuesto estimado para dichas actividades considera 5 viajes mensuales, es decir, 60 viajes anuales (\$24000). Se estima a continuación el costo del transporte considerando una actualización anual del 50%.

Servicios de profesionales independientes: Se contratará un/a contador/a para que lleve a su cargo la presentación de los estados contables requeridos. Se determina sus honorarios según el Listado de honorarios de referencia vigente. Según la información obtenida a través del Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de Río Negro, los honorarios por las tareas a realizar de forma mensual/anual son los que se calcula a continuación. Se estimará el costo de los servicios profesionales independientes considerando una actualización anual del 50%.

Actividad	Tarea	Arancel mensual(\$)	Arancel anual(\$)
Administrativo - Contable	Contabilidad organizada (Registros contables)	18000	216000
	Armado de estados contables		46800
Impuesto Nacional	Ganancias: DDJJ actividad comercial		34920
	Bienes personales: DDJJ Anual		20880
	IVA / Internos: DDJJ Mensuales	7920	95040
Impuestos provinciales	Ingresos Brutos: DDJJ Anual (Pequeña y mediana)		14400
Impuestos municipales	Tasa Insp. Seg e higiene: DDJJ Mensual	2880	34560
	Tasa Insp. Seg e higiene: DDJJ Anual		7200
Laboral y previsional	Liq de sueldos y Jornales. Recibo, L°, F931 y ANSES (4 empleados)	10800	129600
	Total		599400

Tabla 41- Cotización de honorarios del contador/a para el desempeño anual del alojamiento.
Extraído de Web de Consejo de Profesionales de Cs Económicas de R. N.

Adicionalmente se deberán contratar los servicios de Laboratorios para realizar los análisis de agua de forma semestral (bacteriológico) y anual (físico-químico, que incluye DBO y DQO). Se estima un inflación del 30% para estos estudios.

Tarea	Arancel semestral(\$)	Arancel anual(\$)
Análisis de Agua Microbiológico (Bromatología MSCB)	1690	3380
Análisis de Agua físico-químico (Laboratorio Alejandra Villordo)		2560.36
Total		5940.36

Tabla 42- Cotización de honorarios de Laboratorio para el desempeño anual del alojamiento.
Extraído de Bromatología MSCB y Laboratorio Alejandra Villordo

Material de oficina: El establecimiento realizará sus actividades reduciendo el uso de papelería pero de todos modos se requerirá un mínimo de elementos de librería (hojas de impresión, cartuchos para impresora, cuadernos y lapiceras) además del libro de registro de pasajeros. Como se puede observar en el Anexo, se estima un costo anual de \$21611 para la compra de estos elementos. Se estima el costo de materiales de oficina considerando una actualización anual del 50%.

Reparaciones y mantenimiento: Anualmente se realizarán tareas de mantenimiento en tareas de plomería, limpieza del tanque y mantenimiento de la caldera. No se considera en esta sección alguna contingencia que pudiese surgir. Según

la consulta realizada al personal dedicado al mantenimiento los costos de los servicios son los indicados. Se estima el costo de las reparaciones y mantenimiento considerando una actualización anual del 50%.

Tarea	Cotización (\$)
Mantenimiento básico de plomería	10000
Limpieza de tanque	5000
Mantenimiento de caldera	20000
Total	35000

Tabla 43- Cotización de tareas de mantenimiento

Mano de obra indirecta: No se requiere mano de obra indirecta.

Suministros: Se deberá pagar mensualmente el consumo de luz, agua y gas. Adicionalmente se realizará la contratación del servicio de telefonía, internet y de TV.

El consumo de luz a cobrar por la Cooperativa de electricidad de Bariloche (CEB) se estima para los elementos de iluminación, refrigeración, línea blanca, cocina, climatización, electrónica, audio y video, cuidado personal, abastecimiento de agua y otros elementos. Se pueden observar los cálculos estimados de consumo y facturación en el Anexo. Se estima a continuación el costo luz considerando una actualización anual del 30%.

El consumo de gas a cobrar por la empresa Camuzzi estará dado por el uso de la cocina (Horno y hornalla) y la caldera empleada para calentar agua y calefaccionar el establecimiento. Se pueden observar los cálculos estimados de consumo y facturación en el Anexo. Se estima el costo gas considerando una actualización anual del 30%.

El consumo de agua a cobrar por la empresa Aguas Rionegrinas (ARSA) estará dado por el uso del agua para la alimentación, higiene personal, la limpieza del hogar y la calefacción (caldera). Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) una persona

requiere de 100 litros de agua diario y no debería consumir más de 200 litros diarios. Se pueden observar los cálculos estimados de consumo y facturación en el Anexo. Se estima a continuación el costo agua considerando una actualización anual del 30%.

El servicio de telefonía, internet y TV será contratado a través de Movistar con un plan de 300 megas cuyo costo es de \$4832 mensual (\$57984 anual). Se estima el costo telefonía, internet y TV considerando una actualización anual del 20%.

Tributos: Se deberá abonar la tasa por servicios municipales, la tasa de inspección, seguridad e higiene (TISH) y la ECO Tasa.

El costo de la tasa municipal, establecida por la ordenanza N° 1800-CM-2008, dependerá de la zona, metros de frente del inmueble, metros cuadrados de superficie cubierta y destino/uso del inmueble. Para el caso, al tratarse de un inmueble destinado a explotar la actividad comercial (categoría 2 correspondiente a hotelería) y ubicado entre las zonas 0 y 2, se estima en un valor mensual de \$4000 (\$48000 anual) y si bien no sufre grandes variaciones interanualmente, se estima un aumento de 20%.

El costo de la TISH está definido según la actividad comercial y tiene un costo de \$250 (\$3000 anual) y si bien no sufre grandes variaciones interanualmente, se estima un aumento de 20%.

Según la ordenanza N° 2809-CM-16 los visitantes deberán abonar la ECO Tasa la cual no será abonada por el establecimiento sino por el turista, que corresponde a un canon por cada noche de alojamiento, debiéndose abonar hasta 3 noches como máximo. El costo hasta el 31 de Diciembre de 2021 es de \$60 por noche y se cobrará directamente a los huéspedes, es decir, su valor no está incluido en el precio de venta.

Amortizaciones: Se incluyen las amortizaciones de los elementos del activo fijo.

Otros gastos: Se empleará el software para la gestión de reservas en las OTAs (On line Travel Agencies), se alquilará un lector de tarjetas para el cobro de tarjetas de crédito, débito y prepagas, para lo cual se empleará PosNet y Mercado Pago como medio de cobro. Además se incluye en esta sección el seguro integral de comercio.

El software empleado para la gestión de las reservas será Banana Desk, se empleará la tarifa básica que permite gestionar hasta 35 pasajeros en las OTAs. El costo para esta suscripción anual es de 49 dólares (para una cotización oficial de 23 de Noviembre 2021 de 1 dólar= \$100, equivale a \$4900 anual). Se estima el costo de suscripción a Banana Desk considerando una actualización anual del 50%.

El lector de tarjetas permitirá el cobro de tarjetas de crédito, débito y prepagas. Actualmente es obligatorio realizar al menos el cobro de tarjetas de débito en el país. El costo de un lector fijo comercializado por firmas como PosNet y LaPos tiene un alquiler mensual de aproximadamente \$300 (\$3600 anual) más una comisión por cada operación. Para las operaciones con tarjeta de débito LaPos cobra una comisión de aproximadamente 0.8% y para crédito de 1.8%. El costo de un lector fijo comercializado por Mercado Pago está dado por el lector portátil cuyo valor es de \$249(Point Mini) y \$4499(Point Smart). Para las operaciones con tarjeta de débito se cobra una comisión de aproximadamente 4% y para crédito varía de 7.73% a 0% en un plazo de 70 días. Se opta por emplear LaPos debido a que tiene menores comisiones y adicionalmente se compra el dispositivo más económico de Mercado Pago para realizar cobros a través de esta plataforma en auge. Se estima el costo de LaPos considerando una actualización anual del 10%.

Se incluye en esta sección también el Seguro Integral de Comercio de La Caja Seguros contratado en la sección de habilitación comercial) cuya suma anual por el

seguro de \$6869.33. Se estima el costo del Seguro Integral de Comercio considerando una actualización anual del 10%, ya que según informan desde la caja seguros no suele sufrir grandes modificaciones así como tampoco se modifica el monto de la cantidad asegurada.

Entre los costos variables para el desempeño del alojamiento se encontrarán:

Insumos: Se incluyen en esta sección los insumos necesarios para el funcionamiento diario (recepción, cocina y baños), y así también los insumos para abordar la situación COVID, los empleados por los servicios de limpieza/mantenimiento y desayuno. Se detallan a continuación en la siguiente tabla.

Func. Diario	Recep	Libro de registro de pasajeros, hojas de impresión, cuaderno de notas, cartuchos de impresión y lapiceras
	Cocina	Encendedor, repasadores, esponja, virulana, rejilla, detergente y servilleta
	Baños	Secador, escobilla de inodoro, papel higiénico y jabón líquido
Situación COVID		Alcohol líquido, alcohol en gel y mascarillas
Servicio de limpieza/mantenimiento		Guantes de nitrilo, lavandina, crema de limpieza, desodorante de superficies, desinfectante, lustra muebles, trapo de piso, secador, escobillón, lámparas led y velas
Servicio de desayuno		Frutas (Manzana, Banana y Naranja), cereal, avena, pan, medialunas, queso, jamón, jugo, jugo de naranja, yogurt, te, yerba mate, café, leche, mermelada, dulces regionales (Cassis, Frambuesa, Sauco, arándano y Mosqueta), huevo, dulce de leche, azúcar y edulcorante.

Tabla 44- Detalle de insumos necesarios. Fuente: Elaboración propia

Los insumos empleados para el servicio de limpieza deberán estar aprobados por la ANMAT, de esta forma se garantiza una mejor calidad en este servicio valorado muchísimo por los usuarios. El servicio de desayuno es también muy valorado por lo que se tratará que sea lo más variado posible. Se detalla a continuación el costo estimado de insumos para 10 años teniendo en cuenta una inflación del 30% en estos productos, se pueden ver los detalles del abastecimiento de insumos en el anexo.

Año de actividad	Actualización de precios (%)	Cantidad estimada de huéspedes promedio				Total anual (\$)
		Diario	Semanal	Mensual	Anual	
1	-	11	77	308	3917	2.248.364,00
2	30%	13	91	364	4702	3.147.901,90
3	30%	14	98	392	4876	4.240.831,92
4	30%	14	100	400	5049	5.582.311,16
5	30%	15	103	412	5222	7.325.550,91
6	30%	15	105	420	5396	9.527.467,49
7	30%	15	107	428	5569	12.501.155,15
8	30%	16	110	440	5743	16.618.718,83
9	30%	16	112	448	5916	22.042.031,12
10	30%	17	119	476	6089	29.206.922,78

Tabla 45- Costo de insumos para 10 años

Mano de obra directa: Para el funcionamiento del establecimiento, de acuerdo a lo indicado en el plan de recursos humanos y a lo descrito en el plan operativo, se requerirán de 3 empleados/as. Al tratarse en los cálculos de valores porcentuales, se ha respetado el valor de inflación del 50% a considerarse en el valor del salario por lo que se hará extensivo a 10 años de actividad.

Otros gastos: Se tercerizará el servicio de lavandería. Teniéndose un precio por cada lavado mínimo es de \$500 en Lavadero Bariloche. Se tiene los precios que se indican a continuación.

Prenda	Precio del lavado sin IVA (\$)	Precio del lavado con IVA (\$)
Funda de cama y almohada	24.92	30.15
Sábana	45.9	55.53
Total cama (sin acolchado)	70.82	85.69
Acolchado	700	847
Total cama (con acolchado)	770.82	932.69

Tabla 46- Aranceles de Lavadero Bariloche (Noviembre 2021)

Con base a los precios proporcionados los lavados se realizarán con al menos 1 acolchado para cubrir el costo mínimo por lavado. Se realizará un recambio diario de la

ropa de cama (sin acolchado), el acolchado será entregado por huésped (se considera una estadía mínima de 2 días para su recambio). A continuación se estima el número de lavados mínimos anuales con base a ocupación diaria media de camas para cada año de actividad. Se considerará un stock suficiente de sábanas y fundas para 68 camas (el doble de capacidad del establecimiento de 34 camas).

Año de actividad	Total de camas ocupadas por año	Media de ocupación diaria de camas	Cantidad camas HC/HP cubiertas por el stock de acolchados (A)	Cantidad de camas HC/HP cubiertas por el stock de sábanas y fundas	Cantidad media de días cubiertos operativamente para la media de ocupación diaria de camas	N° de lavados mínimos anuales de sábanas y fundas	N° de lavados máximos anuales de acolchados (estadía media 2 días)
1	3917	11	45/8 (53)	60/8 (68)	6	3917	1958
2	4702	13	45/8 (53)	60/8 (68)	5	4702	2351
3	4876	14	45/8 (53)	60/8 (68)	4	4876	2438
4	5049	14	45/8 (53)	60/8 (68)	4	5049	2525
5	5222	15	45/8 (53)	60/8 (68)	4	5222	2611
6	5396	15	45/8 (53)	60/8 (68)	4	5396	2698
7	5569	15	45/8 (53)	60/8 (68)	4	5569	2785
8	5743	16	45/8 (53)	60/8 (68)	4	5743	2871
9	5916	16	45/8 (53)	60/8 (68)	4	5916	2958
10	6089	17	45/8 (53)	60/8 (68)	4	6089	3045

Tabla 47- Cantidad de lavados mínimos anuales

Se estima el costo de la mano de obra indirecta considerando una actualización anual del 50% en el precio del lavado.

Año de actividad	Actualización (%)	Costo del lavado total cama (sin acolchado) (\$)	Costo de lavado Acolchado (\$)	N° de lavados mínimos anuales de sábanas y fundas	N° de lavados máximos anuales de acolchados	Total anual (\$)
1	-	85.7	847.0	3917	1958	1994395
2	50%	128.5	1270.5	4702	2351	3591470
3	50%	192.8	1905.8	4876	2438	5585865
4	50%	289.2	2858.6	5049	2525	8676789
5	50%	433.8	4287.9	5222	2611	13462169
6	50%	650.7	6431.9	5396	2698	20863732
7	50%	976.1	9647.9	5569	2785	32301317
8	50%	1464.1	14471.8	5743	2871	49960554
9	50%	2196.1	21707.7	5916	2958	77203698
10	50%	3294.2	32561.5	6089	3045	119199848

Tabla 48- Costo de otros gastos para 3 años

En la sección de **intereses** se encontrarán los **gastos financieros**, se incluyen aquí las cuotas del préstamo solicitado para iniciar el emprendimiento. Se solicitará el préstamo a Pymes para desarrollo productivo del banco nación el cual tiene el menor interés, un 24% TNA, a pagar en 5 años (distribuido en 60 pagos mensuales) con 12 meses de gracia.

Año de actividad	N° de cuota	Capital al inicio	Amortización	Intereses del periodo	Cuota	Desembolso por año (\$)
2	1	6.000.000.00	100.000.00	120.000.00	220.000.00	2508000
	2	5.900.000.00	100.000.00	118.000.00	218.000.00	
	3	5.800.000.00	100.000.00	116.000.00	216.000.00	
	4	5.700.000.00	100.000.00	114.000.00	214.000.00	
	5	5.600.000.00	100.000.00	112.000.00	212.000.00	
	6	5.500.000.00	100.000.00	110.000.00	210.000.00	
	7	5.400.000.00	100.000.00	108.000.00	208.000.00	
	8	5.300.000.00	100.000.00	106.000.00	206.000.00	
	9	5.200.000.00	100.000.00	104.000.00	204.000.00	
	10	5.100.000.00	100.000.00	102.000.00	202.000.00	
	11	5.000.000.00	100.000.00	100.000.00	200.000.00	
	12	4.900.000.00	100.000.00	98.000.00	198.000.00	
3	13	4.800.000.00	100.000.00	96.000.00	196.000.00	2.220.000
	14	4.700.000.00	100.000.00	94.000.00	194.000.00	
	15	4.600.000.00	100.000.00	92.000.00	192.000.00	
	16	4.500.000.00	100.000.00	90.000.00	190.000.00	
	17	4.400.000.00	100.000.00	88.000.00	188.000.00	
	18	4.300.000.00	100.000.00	86.000.00	186.000.00	
	19	4.200.000.00	100.000.00	84.000.00	184.000.00	
	20	4.100.000.00	100.000.00	82.000.00	182.000.00	
	21	4.000.000.00	100.000.00	80.000.00	180.000.00	

	22	3.900.000.00	100.000.00	78.000.00	178.000.00	
	23	3.800.000.00	100.000.00	76.000.00	176.000.00	
	24	3.700.000.00	100.000.00	74.000.00	174.000.00	
4	25	3.600.000.00	100.000.00	72.000.00	172.000.00	1.932.000
	26	3.500.000.00	100.000.00	70.000.00	170.000.00	
	27	3.400.000.00	100.000.00	68.000.00	168.000.00	
	28	3.300.000.00	100.000.00	66.000.00	166.000.00	
	29	3.200.000.00	100.000.00	64.000.00	164.000.00	
	30	3.100.000.00	100.000.00	62.000.00	162.000.00	
	31	3.000.000.00	100.000.00	60.000.00	160.000.00	
	32	2.900.000.00	100.000.00	58.000.00	158.000.00	
	33	2.800.000.00	100.000.00	56.000.00	156.000.00	
	34	2.700.000.00	100.000.00	54.000.00	154.000.00	
	35	2.600.000.00	100.000.00	52.000.00	152.000.00	
	36	2.500.000.00	100.000.00	50.000.00	150.000.00	
	5	37	2.400.000.00	100.000.00	48.000.00	
38		2.300.000.00	100.000.00	46.000.00	146.000.00	
39		2.200.000.00	100.000.00	44.000.00	144.000.00	
40		2.100.000.00	100.000.00	42.000.00	142.000.00	
41		2.000.000.00	100.000.00	40.000.00	140.000.00	
42		1.900.000.00	100.000.00	38.000.00	138.000.00	
43		1.800.000.00	100.000.00	36.000.00	136.000.00	
44		1.700.000.00	100.000.00	34.000.00	134.000.00	
45		1.600.000.00	100.000.00	32.000.00	132.000.00	
46		1.500.000.00	100.000.00	30.000.00	130.000.00	
47		1.400.000.00	100.000.00	28.000.00	128.000.00	
48		1.300.000.00	100.000.00	26.000.00	126.000.00	
6	49	1.200.000.00	100.000.00	24.000.00	124.000.00	1.356.000
	50	1.100.000.00	100.000.00	22.000.00	122.000.00	
	51	1.000.000.00	100.000.00	20.000.00	120.000.00	
	52	900.000.00	100.000.00	18.000.00	118.000.00	
	53	800.000.00	100.000.00	16.000.00	116.000.00	
	54	700.000.00	100.000.00	14.000.00	114.000.00	
	55	600.000.00	100.000.00	12.000.00	112.000.00	
	56	500.000.00	100.000.00	10.000.00	110.000.00	
	57	400.000.00	100.000.00	8.000.00	108.000.00	
	58	300.000.00	100.000.00	6.000.00	106.000.00	
	59	200.000.00	100.000.00	4.000.00	104.000.00	
	60	100.000.00	100.000.00	2.000.00	102.000.00	
TOTAL			6.000.000	3.660.000		9.660.000

Tabla 49- Préstamo BNA programa MiPyME

Impuestos: Se incluyen en esta sección los impuestos nacionales y provinciales.

Para los **impuestos nacionales** deberá categorizarse como responsable inscripto, deberá pagar ganancias, aportes autónomos (Cat I) de Seguridad Social cuyo monto es de 5220,21 (se estima una inflación del 30% en este aporte) e IVA. Para los **impuestos provinciales** se deberán abonar el impuesto de Ingresos Brutos, estimando a partir de una alícuota de 3% de las ventas para ventas menores a \$70000000 para el servicio de alojamiento en hostels, a partir de la cual será de 3.5% según la ley impositiva 5174 de

la provincia de Río Negro. Para los **impuestos municipales** se deberán abonar una alícuota de 6/1000 de las ventas.

Estado de resultados para 10 años

CUENTA DE RESULTADOS PARA DIEZ AÑOS										
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
VENTAS	21010207.68	36586740.96	56841879.6	88205471.64	136722185.8	211704246.3	327487820.7	506128908	781539127.5	1205827339
COSTOS VARIABLES	10473971.99	16124755.84	29033126.81	43068744.22	64002186.58	95212900.1	166996844.8	249870237.3	374182175.8	560811440.3
Consumo de materias primas o productos	2248364	3147901.9	4240831.92	5582311.163	7325550.912	9527467.49	12501551.15	16618718.83	22042031.12	29206922.78
Mano de obra directa	6231212.60	9385384.11	19206429.67	28809644.51	43214466.77	64821700.15	122193976.27	183290964.41	274936446.61	412404669.92
Otros gastos	1994395	3591470	5585865	8676789	13462169	20863732	32301317	49960554	77203698	119199848
MARGEN BRUTO	10536235.69	20461985.12	27808752.79	45136727.42	72719999.24	116491346.2	160490975.9	256258670.7	407356951.7	645015899.1
COSTOS FIJOS	4225283.246	6098499.954	8894994.896	13053188.42	19215941.58	28397108.75	42122037.07	62647817.58	93288399.47	139128807.2
Arrendamiento	2640000	3960000	5940000	8910000	13365000	20047500	30071250	45106875	67660312.5	101490468.8
Comunicación	180000	270000	405000	607500	911250	1366875	2050312.5	3075468.75	4613203.125	6919804.688
Transportes	24000	36000	54000	81000	121500	182250	273375	410062.5	615093.75	922640.625
Servicios de profesionales independientes	605340.36	906822.468	1358689.208	2036025.971	3051428.762	4573749.891	6856213.608	10278585.82	15410423.75	23105944.15
Material de oficina	21611	32416.5	48624.75	72937.125	109405.6875	164108.5313	246162.7969	369244.1953	553866.293	830799.4395
Reparaciones y mantenimiento	35000	52500	78750	118125	177187.5	265781.25	398671.875	598007.8125	897011.7188	1345517.578
Mano de obra indirecta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros	405098.5558	520829.7226	670120.5486	862807.0171	1083693.974	1396778.604	1773447.708	2288168.09	2925904.909	3778744.323
Tributos	51000	61200	73440	88128	105753.6	126904.32	152285.184	182742.2208	219290.665	263148.798
Amortizaciones	228615.00	228615	228615	228615	228615	191625	191625	191625	191625	191625
Otros gastos	34618.33	30116.263	37755.3893	48050.30323	62107.0523	81536.15597	108693.3946	147038.2004	201667.7596	280113.8188
BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	6310952.446	14363485.17	18913757.89	32083539	53504057.67	88094237.42	118368938.9	193610853.2	314068552.2	505887091.9
GASTOS FINANCIEROS	0	2508000	2220000	1932000	1644000	1356000	0	0	0	0
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	6310952.446	11855485.17	16693757.89	30151539	51860057.67	86738237.42	118368938.9	193610853.2	314068552.2	505887091.9
IMPUESTOS	2132864.013	9020902.69	14016139.8	23763732.3	38730987.8	79158080.13	111646804.4	169501713.9	260359381.7	402633326.8

BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS	4178088.43	2834582.48	2677618.09	6387806.70	13129069.86	7580157.29	6722134.49	24109139.29	53709170.53	103253765.08
--	------------	------------	------------	------------	-------------	------------	------------	-------------	-------------	--------------

Tabla 50- Estado de Resultados de “Wanderlust” Hostel

Flujo de Caja de inversionista para 10 años

CONCEPTO	FLUJO DE CAJA PARA DIEZ AÑOS										
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas	0	21010207.68	36586740.96	56841879.6	88205471.6 4	136722185.8	211704246.3	327487820.7	506128908	781539127.5	1205827339
TOTAL INGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS	0.00	21010207.68	36586740.96	56841879.6 0	88205471.6 4	136722185.8 2	211704246.2 7	327487820.7 2	506128908.0 4	781539127.5 0	1205827339.4 3
Compra de insumos	0	2248364.00	3147901.90	4240831.92	5582311.16	7325550.91	9527467.49	12501551.15	16618718.83	22042031.12	29206922.78
Contratación de mano de obra directa- Limpieza	0	1953926.32	2942982.33	4414473.50	6621710.25	9932565.37	14898848.06	22348272.09	33522408.14	50283612.20	75425418.31
Contratación de mano de obra directa- Recepción	0	4277286.27	6442401.78	14791956.1 7	22187934.2 6	33281901.39	49922852.09	99845704.18	149768556.2 7	224652834.4 1	336979251.61
Servicio de lavandería	0	1994395.39	3591469.83	5585865.22	8676788.55	13462168.90	20863732.46	32301317.36	49960554.05	77203698.09	119199847.65
Arrendamiento	0	2640000.00	3960000.00	5940000.00	8910000.00	13365000.00	20047500.00	30071250.00	45106875.00	67660312.50	101490468.75
Comunicación	0	180000.00	270000.00	405000.00	607500.00	911250.00	1366875.00	2050312.50	3075468.75	4613203.13	6919804.69
Transportes	0	24000.00	36000.00	54000.00	81000.00	121500.00	182250.00	273375.00	410062.50	615093.75	922640.63
Servicios profesionales independientes (Contador)	0	599400.00	899100.00	1348650.00	2022975.00	3034462.50	4551693.75	6827540.63	10241310.94	15361966.41	23042949.61
Servicios profesionales independientes (Laboratorio)	0	5940.36	7722.47	10039.21	13050.97	16966.26	22056.14	28672.98	37274.88	48457.34	62994.54
Material de oficina	0	21611.00	32416.50	48624.75	72937.13	109405.69	164108.53	246162.80	369244.20	553866.29	830799.44
Reparación y Mantenimiento	0	35000.00	52500.00	78750.00	118125.00	177187.50	265781.25	398671.88	598007.81	897011.72	1345517.58
Suministro de luz	0	255031.30	331540.69	431002.90	560303.77	728394.90	946913.37	1230987.39	1600283.60	2080368.68	2704479.29
Suministro de Agua	0	23957.23	31144.39	40487.70	52634.01	40488.70	52635.31	40489.70	52636.61	40490.70	52637.91
Suministro de gas	0	68126.03	88563.84	115132.99	149672.88	194574.75	252947.17	328831.33	427480.72	555724.94	722442.42
Suministro de telefonía e internet y Cable	0	57984.00	69580.80	83496.96	100196.35	120235.62	144282.75	173139.30	207767.16	249320.59	299184.70
Tributos- Tasa municipal	0	48000.00	57600.00	69120.00	82944.00	99532.80	119439.36	143327.23	171992.68	206391.21	247669.46
Tributos - TISH	0	3000.00	3600.00	4320.00	5184.00	6220.80	7464.96	8957.95	10749.54	12899.45	15479.34
Registro del nombre del establecimiento	0	10000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Afiliación a asociación de Hostels de Bariloche	0	9000.00	11250.00	14062.50	17578.13	21972.66	27465.82	34332.28	42915.34	53644.18	67055.23
Software de gestión de reservas	0	4900.00	7350.00	11025.00	16537.50	24806.25	37209.38	55814.06	83721.09	125581.64	188372.46

Lector de Tarjeta LaPos	0	3600.00	3960.00	4356.00	4791.60	5270.76	5797.84	6377.62	7015.38	7716.92	8488.61
Lector de Tarjeta Mercado Pago	0	249.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Seguro integral de comercio	0	6869.33	7556.26	8311.89	9143.08	10057.39	11063.12	12169.44	13386.38	14725.02	16197.52
EGRESOS CORRIENTES AFECTOS A IMPUESTOS	0	14470640.23	21994640.79	37699506.71	55893317.64	82989513.15	123418383.85	208927256.85	312326429.87	467278950.28	699748622.52
Infraestructura	22440.00										
Acondicionamiento	9463120.00										
Electrodomésticos	623287.00										
Mobiliario	1229982.00										
Equipos informáticos	184950.00										
Elementos de uso y particularidades	2083690.00										
Gastos de establecimiento	245631.36										
EGRESOS DE CAPITAL AFECTOS A IMPUESTOS	13853100.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Anticipo a los socios	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS EGRESOS	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL EGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS	13853100.36	14470640.23	21994640.79	37699506.71	55893317.64	82989513.15	123418383.85	208927256.85	312326429.87	467278950.28	699748622.52
Depreciación de activos fijos	0.00	228615.00	228615.00	228615.00	228615.00	228615.00	191625.00	191625.00	191625.00	191625.00	191625.00
TOTAL GASTOS NO DESEMBOSABLES	0.00	228615.00	228615.00	228615.00	228615.00	228615.00	191625.00	191625.00	191625.00	191625.00	191625.00
UTILIDAD (ANTES DE IMPUESTOS)	-13853100.36	6310952.45	14363485.17	18913757.89	32083539.00	53504057.67	88094237.42	118368938.86	193610853.16	314068552.22	505887091.91
Impuestos	0	2132864.01	9020902.69	14016139.80	23763732.30	38730987.80	79158080.13	111646804.38	169501713.87	260359381.69	402633326.83
UTILIDAD NETA (DESPUES DE IMPUESTOS)	-13853100.36	4178088.43	5342582.48	4897618.09	8319806.70	14773069.86	8936157.29	6722134.49	24109139.29	53709170.53	103253765.08
Depreciación de activos fijos	0.00	228615.00	228615.00	228615.00	228615.00	228615.00	191625.00	191625.00	191625.00	191625.00	191625.00

AJUSTE POR GASTOS NO DESEMBOLSABLES	-13853100.36	3949473.43	5113967.48	4669003.09	8091191.70	14544454.86	8744532.29	6530509.49	23917514.29	53517545.53	103062140.08
Equipos informáticos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1404464.06	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de trabajo	0.00	1124182.00	1573950.95	2120415.96	2791155.58	3662775.46	4763733.75	6250775.58	8309359.42	11021015.56	14603461.39
Préstamo	6000000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización de la deuda	0	0.00	2508000.00	2220000.00	1932000.00	1644000.00	1356000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE INVERSIONISTA	-7853100.36	2825291.43	1032016.53	328587.13	3368036.12	9237679.41	1220334.48	279733.91	15608154.88	42496529.97	88458678.70

Tabla 51- Flujo de caja de inversionista de “Wanderlust” Hostel

Se calculan los siguientes indicadores para la evaluación del proyecto:

- Punto de equilibrio: El punto de equilibrio para las unidades de ventas es de 3260 pernoctes anuales para el primer año. Se observa que de acuerdo a la estructuración de los costos y las ventas este disminuye con el transcurso de los años. Para su cálculo se considera el costo de una habitación promedio entre la temporada alta y baja.

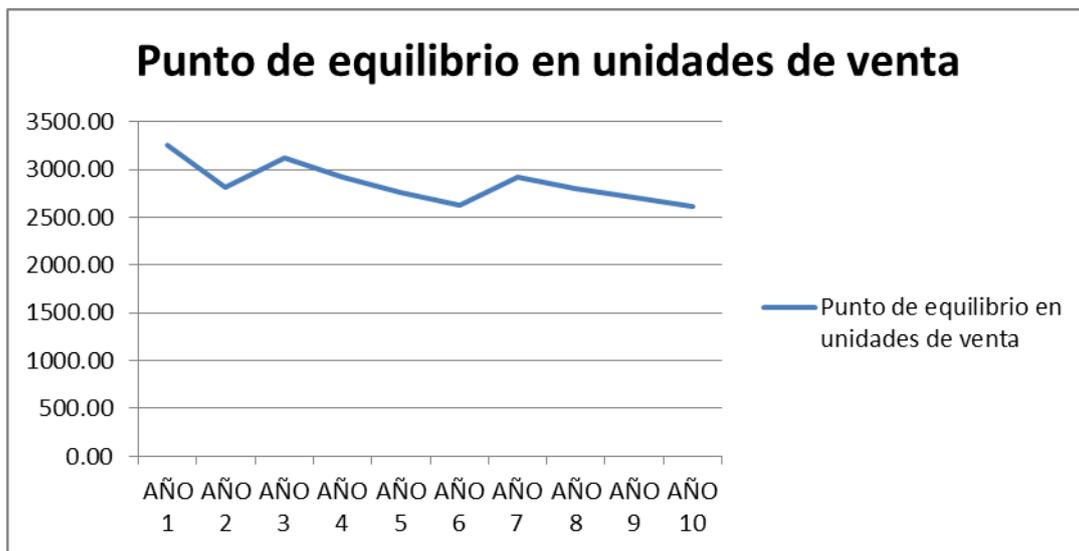


Figura 41- Variación del punto de equilibrio por año. Fuente: Elaboración propia

- Indicador de endeudamiento= -0.96
- Indicador de rentabilidad económica e Indicador de rentabilidad financiera

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ROI	0.46	1.04	1.37	2.32	3.86	6.36	8.54	13.98	22.67	36.52
ROE	0.55	0.37	0.35	0.84	1.73	1.00	0.88	3.17	7.07	13.59

Tabla 52- ROI y ROE de "Wanderlust" Hostel para 10 años

Se analiza para una tasa de descuento del 10%

- Valor actual neto (VAN) = 58092452
- Tasa interna de retorno (TIR) =0.36

Como se puede observar en base a estos indicadores el punto de equilibrio, punto para el cual los costos y ventas se equiparan aumenta en su valor con el paso del tiempo debido a los valores proyectados pero el número de unidades (considerando un precio promedio) disminuye. La composición patrimonial de “Wanderlust” hostel presenta una mayor composición de pasivo debido a los requisitos de financiamiento. Se puede observar que los rendimientos de la empresa se incrementan con el paso de los años, arrojando un valor positivo en el VAN y una tasa interna de retorno del 36%.

Revisión de experto

La revisión del proyecto fue realizada por dos miembros de la Cámara de Turismo de Bariloche. Pablo Molteni quién se desempeñó como presidente de la Asociación de Hostels de Bariloche de 2011 a 2021, propietario de Achalay Hostel en dicha ciudad, autor del Protocolo COVID para Hosteles empleado en la provincia de Río Negro y Tesorero en la Cámara de Turismo y Martín Lago representante de la Asociación de Hoteles de Turismo y secretario de la Cámara de Turismo de Bariloche.

En su revisión Pablo Molteni considera que:

- El modelo de negocio cumple con los provistos por los hospedajes turísticos. Se podría incluir la venta de comidas, venta de merchandising y la venta de excursiones (la cual requiere de una habilitación), los cuales implicarían nuevas áreas de negocios y un análisis de mercado para cada una de ellas. Considera entre las asociaciones claves apropiada la vinculación con establecimientos de otras localidades y la afiliación a la Asociación de Hostels de Bariloche que pertenece al Ente de Promoción Turística de la ciudad, lo cual hace que el establecimiento conozca cual es el plan de comunicación de la ciudad, y participa en la Cámara de Turismo de Bariloche, ligado a las decisiones políticas entre empresas y el estado. En segmento de mercado elegido (personas entre 25-35 años argentinos y extranjeros) es correcto e incluye correctamente a los turistas extranjeros (ya que visitan la ciudad sobre todo para realizar montañismo en los meses comprendidos entre Noviembre y semana santa) y a viajeros que realizan tareas de home office como programadores y diseñadores. La elección de este segmento no considera a un 10%-15% de huéspedes que suelen ser mayores a 35 años.

La actividad de montaña es una actividad realizada por los huéspedes y es correcto registrar la marca del establecimiento para evitar cambiarle el nombre cuando el hostel ya establezca una clientela.

- Se cumplen los requerimientos técnicos de la ordenanza 1526-CM-05, donde se cumple las normativas de superficie mínima para los diferentes espacios del establecimiento y el número de baños por número de huéspedes. Considera adecuado adaptar el espacio común donde los usuarios puedan realizar tareas de home office.
- Se cumplen con los requerimientos del protocolo COVID para hostels realizado por la Asociación de Hostels de Bariloche, el cual está avalado por el Ministerio de Salud de la provincia de Río Negro y posteriormente se implementó en todo el país.
- Se encuentran bien incluidas las estadísticas de la ciudad de San Carlos de Bariloche. Remarca que además se cuentan en el sector con más estadísticas como las aeroportuarias, las provistas por las aerolíneas, los ingresos de aduana y próximamente la inclusión del big data pero que será de un coste elevado.
- Se encuentra bien caracterizado el mercado consumidor, ya que el segmento de mercado que recibe un Hostel es diferente al de los Hoteles, acentuado aún más cuando arriban turistas internacionales.
- El análisis de mercado caracteriza correctamente el mercado consumidor, ya que el segmento de mercado que recibe un Hostel es diferente al de los Hoteles normalmente, acentuado cuando se realiza la apertura de las fronteras. El comportamiento de la demanda efectivamente, como se indica en el trabajo, se vio afectado por la pandemia y los usuarios prefirieron otros tipos de

establecimiento no compartidos pero paulatinamente, quizás por efectos de la vacunación y el mayor conocimiento sobre los efectos de la enfermedad, los usuarios han empezado a preferir nuevamente este tipo de establecimientos. Se encuentra bien incluido en el trabajo la referencia al programa de gobierno PREVIAJE que impulsó el porcentaje de ocupación en el sector. También se encuentra bien caracterizado el mercado competidor y debe remarcar la importancia de la competencia de productos sustitutos como establecimientos no declarados (Ej: AirBNB), motivo por el cual es complicado competir con sus tarifas y su plan de comunicación que afecta los hábitos de consumo.

- El análisis estratégico incluye adecuadamente la valoración del cambio de la moneda extranjera para la llegada de turistas del exterior y la magnificación de sucesos como incendios y conflictos con comunidades mapuches que causan temor en los turistas de ciudades emisoras y puede ser contraproducente para el sector. Tal como se describe la ciudad de San Carlos de Bariloche fue efectivamente la más elegida en el país en las ediciones del programa PREVIAJE, lo que también se vio reflejado en la compra de vuelos.
- El plan de marketing incluye correctamente una base de ocupación del 60%, en base al cual se realizan las proyecciones, y prioriza adecuadamente los cuartos compartidos ya que según Hostelworld estos siguen siendo el producto estrella de los hostels el cual estaba cerca del 85% de preferencia en hostels antes de la pandemia y actualmente para Argentina está algo debajo del 76%. Se incluye adecuadamente el precio de venta ya que hoy en día (Enero 2022) la cama compartida está entre 2500-3000 pesos y las privadas dobles están en 6000-7000 pesos.

- En el plan financiero considera que los locales con habitaciones amplias no suelen encontrarse en el mercado por lo que las dimensiones consideradas son apropiadas. El uso de OTAs está bien, entre las cuales sugiere preferir Hostelworld por la antelación del pago y considerar booking.com adecuadamente ya que tiene una política de cobro que por la variación del precio de dólar puede no ser conveniente. Como se indica en el trabajo, es apropiado invertir en un plan de comunicación en redes sociales, lo que aumenta las ventas directas. La inclusión de contrataciones externas para tareas de mantenimiento es correcta. Se considera bien la inclusión de la ECO tasa cobrada directamente a los huéspedes.
- El plan de recursos humanos se describen adecuadamente las diferentes tareas y los salarios correspondientes a la escala de empleados gastronómicos. Se incluye el pago de zona fría, para el cual Bariloche tiene el más alto del país, y adicionales como el SAC y el plus por temporada.
- En el plan operativo se describen adecuadamente los puestos por turno (AM, PM y Noche), se aconsejarán reflejar en manuales de procedimiento y ser reforzados por la comunicación interna ya que es una tarea importante para el funcionamiento del establecimiento. Se aconseja para las tareas de los empleados emplear Whatsapp Business.

En su revisión Martín Lago considera que:

- El análisis del entorno y la competencia se realizan apropiadamente.
- Se incluye bien la estructura de costos y la descripción de los elementos del análisis financiero donde se refleja el impacto de la inflación en los costos del emprendimiento.

- Considera importante remarcar la oferta de productos sustitutos informales de los que suelen hacer uso los turistas y que compiten contra el mercado formal. En este sentido el programa PREVIAJE efectivamente logró que la gente prefiera un poco más la oferta formal.

V. CONCLUSIONES

El presente trabajo a través de la realización del plan de negocio deja a la vista el camino que debe analizar un emprendedor para poder transformar su idea en una oportunidad concreta de negocio. Los negocios suelen plantearse en escenarios cambiantes y el escenario durante los años 2020-2021 se ha presentado totalmente en un contexto de incertidumbre debido a la pandemia mundial que dejó en vilo al sector turístico. Pese a ello se pudo caracterizar el negocio y el mercado en base a las estadísticas y encuestas, donde los números indican que claramente las personas desean viajar y prefieren esta localidad de Argentina. Desde el sector se manifiestan optimistas debido a esta tendencia de recuperación debido a la mejora del contexto pandémico.

Otro factor importante es la gran variación del dólar, el cual presenta una gran barrera para los turistas nacionales para emprender viajes al exterior, esto tiene para el sector hotelero una connotación positiva ya que no solo atraerá al turismo nacional sino al internacional. Pero como todo emprendimiento deberá saber adaptarse a la inflación elevada del país que se puede observar tiene gran impacto en las proyecciones de ventas y costos.

Como lo indica los datos estos establecimientos son atendidos en gran parte por sus dueños, se observa claramente en el estado de resultados la dificultad para contratar empleados dados los elevados costos que implican los adicionales como zona fría.

Se puede mencionar que pese al contexto de incertidumbre planteado en el sector debido a las restricciones sanitarias, la actividad turística presenta un buen nivel de actividad en la ciudad de San Carlos de Bariloche. Tomando como referencia este nivel de actividad, se observa favorable emprender un establecimiento tipo hostel y

dadas las reaperturas internacionales posiblemente cumpla las tasas de ocupación esperadas.

Para el emprendimiento se presenta desafiante la adaptación al mercado hostelero local, ya que el mismo es muy diverso en cuanto a la variedad de propuestas. Respecto al análisis del mercado competidor para validar la propuesta de diferenciación al poseer un espacio de coworking exclusivo incluido, se observa que un 80% de los alojamientos no presentan este tipo de servicios. Sumado a esto se ve un panorama optimista ya más de un 90% de los encuestados estaría dispuesto a realizar teletrabajo y viajar y un 65% prefiere espacios compartidos de trabajo, estando en consideración de los encuestados este tipo de establecimientos (Hostel con espacio de coworking) en un 86%.

En cuanto a los requerimientos edilicios para emprender este tipo de emprendimiento se logra canalizar el servicio de alojamiento propuesto con base a las normativas dimensionales establecidas por el municipio para el número de huéspedes y establecer las dimensiones de los sectores (habitaciones, baños, comedor, cocina, recepción, depósito). Esto plantea, a la hora de emprender, la dificultad para alquilar una propiedad de estas dimensiones en una ubicación céntrica debido a la escasa disponibilidad de locaciones en la ciudad, lo que dificulta tener una ubicación competitiva, ya que es el factor principal considerado por los usuarios según Booking.

Respecto al análisis económico-financiero, el emprendimiento se presenta viable al ser $VAN > 0$ aunque requiere de una gran capital inicial propio por parte de los inversionistas.

Se presenta una disminución del punto de equilibrio, debido a que el alojamiento logra cubrir con menor número de ventas los costos.

Según el análisis de ROI la empresa generará renta lo cual es confirmado con el ROE, que efectivamente se generarán beneficios para los inversores. Pero se observa un apalancamiento negativo al ser $ROI > ROE$ ya que se ha realizado un endeudamiento para financiar los activos.

Según ámbito (2022) tras el acuerdo con el FMI la devaluación frenaría y esta no alcanzaría la inflación del 50% en 2021. Los rendimientos para los diferentes instrumentos en el mercado durante 2021 fueron:

Dólar Linked	20%
Dólar blue	25.3%
Dólar MEP	41.3%
Contado con liqui	44.1%

Siendo la mejor forma de invertir en bonos y letras que se ajustan mejor a través del Coeficiente de Estabilización de Referencia a la inflación como Cedears ETF, plazos fijos ajustados por inflación y bonos CER.

En 2022 se incrementó la TNA de plazos fijo de Banco Nación a un 39%, lo cual también la coloca debajo de la inflación.

En este contexto, el proyecto con su tasa de retorno del 36% no se presenta competitivo ante la inflación aunque podría modificarse su estructura patrimonial y tener un mejor rendimiento si se requiriese una menor inversión inicial en remodelación, siempre corriendo el riesgo propuesto por la pandemia de COVID.

VI. REFERENCIAS

Libros

- APARICIO CASTILLO, R.** (2017). *Ser y hacer de las familias empresarias. Una visión integral*. Ciudad de México, México: LID Editorial
- BAEZ CASILLAS, S.** (2005). *Hotelería*. Ciudad de México, México: CECSA
- BORELLO, A.** (2000). *El plan de negocios*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.
- HARVARD BUSINESS PRESS** (2009). *Crear un plan de negocios*. Santiago de Chile, Chile: Impact Media Comercial S.A.
- LÁZARO ESTEBAN, J.** (2016). *Tu business plan ¡en un pim pam!* Barcelona, España: Editorial UOC.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR Y.** (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- SAPAG-CHAIN** (2011). *Proyecto de inversión. Formulación y evaluación*. Santiago de Chile, Chile: Pearson Educación.
- SBDAR, M.** (2017). *Como perdurar con tu pyme en Argentina: usos y aplicaciones del modelo de palanca*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: La Materia Contenidos.

Publicaciones

Punto Pyme Bariloche (2020). Reporte “Medidas gubernamentales para mitigar los efectos del COVID-19”. Secretaria de Producción, Innovación y empleo de San Carlos de Bariloche, Argentina

López Amengol, M. (2020). Conferencia “Pasado, presente y futuro del licenciado en administración - Plan de negocios”. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Rioja, Argentina.

Bellsolá Ferrer, J. y Mengucci, N. (2021). Webinar CAME Turismo 2021, Turismo de naturaleza. “El rol del turismo de naturaleza en la lucha contra el cambio climático”. Seamos Bosques, Argentina.

Echeverría, M. (2021). Conferencia “Recorrido por el sector turismo en Bariloche”. Universidad Nacional de Río Negro, Argentina

Niembro, A., Savarese, M. Sarmiento, J. Bergant, A. y Kozulj, R. (2021). Informe “*Impactos del primer año de la pandemia de COVID-19 en la actividad turística de Bariloche (Abril 2020 - Abril 2021)*”. Universidad Nacional de Río Negro, Argentina

Fuentes de bajo valor académico

Ente Mixto de Promoción Turística, Universidad Nacional de Río Negro y Secretaría de Turismo del Municipio de San Carlos de Bariloche (2020). Encuesta de turismo post pandemia en San Carlos de Bariloche.

INDEC (2019-2021). Informes técnicos INDEC / Encuesta de ocupación hotelera (2019-2021).

Municipio de Bariloche. Estadísticas turísticas

Apuntes y Papers

Apunte de materia (2018) Dirección de Recursos Humanos. MBA. Universidad Siglo

21

Noticias

Silvina Darago (6 de Enero de 2020). *Donan ropa, son ecológicos y cambian la carpa por el hostel: cómo son los nuevos mochileros con app.* Clarin.

https://www.clarin.com/viajes/donan-ropa-ecologicos-cambian-carpa-hostel-nuevos-mochileros-apps_0_KMpdu0Jr.html

Sitios Web

Glassdoor (15 de Noviembre de 2021). *Sueldos.* <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos>

Oberlo (14 de Diciembre de 2020). *How much does Facebook advertising cost in 2021.*

<https://www.oberlo.com/blog/facebook-advertising-cost>

EDENOR (s.f.). *Calculá tu consumo eléctrico.* <https://simulador.edenor.com/>

CEB (s.f.). *Cuadros Tarifarios de la Cooperativa de Electricidad Bariloche.*

<https://www.ceb.coop/area-energia/cuadros-tarifarios.html>

Camuzzi (s.f.). *Simulador de consumo.*

<https://www.camuzzigas.com/hogares/simulador-de-consumo>

Camuzzi (s.f.). *Tarifas vigentes.* <https://www.camuzzigas.com/tarifas-vigentes>

Ente Provincial de Agua y Saneamiento (s.f.). *Calculadora de consumo de agua.*

<http://www.epas.gov.ar/calculadora-del-agua/>

Aguas rionegrinas (s.f.). *Régimen Tarifario.* <https://aguasrionegrinas.com/regimen-tarifario/>

BananaDesk (s.f.). <https://bananadesk.com>

Mercado Pago. (s.f.) Mercado Pago Point. <https://www.mercadopago.com.ar/point>

Tradingpos (s.f.) Consultá las comisiones LaPos y comisiones Posnet 2021.

VII. ANEXOS

Anexo I: Entrevistas

Realizadas a los propietarios de hostel “Kosh”, “Achalay” y “Hormiga Negra”. Se realizaron con entrevistas no estructuradas abordando temáticas sobre el estado actual de los emprendimientos, estado del sector anterior y posterior al inicio de la pandemia y su visión futura sobre los emprendimientos.

También se realizaron preguntas abiertas sobre el funcionamiento de los hospedajes (segmento de clientes, actividades operativas, personal requerido, promoción, costos, tecnología empleada, medidas de seguridad).

Anexo II: Encuesta de elaboración propia “Intención de viaje”

Elaboración: La encuesta de índole turística en el contexto de pandemia en San Carlos de Bariloche fue realizada por el autor del presente trabajo.

Medio: Distribuida a través de Whatsapp y redes sociales (Facebook e Instagram) con un formulario de Google Forms.

Fechas de inicio/ fin: 20 de Noviembre y 4 de Diciembre de 2020.

Número de respuestas: 412 personas

Descripción: En Noviembre de 2020 se realizó esta encuesta para determinar la intención de viaje y preferencias de residentes en Argentina y de extranjeros. De la misma participaron 412 personas. Al momento de distribuirla se priorizó apuntar al segmento apuntado por Wanderlust (mayores de 18 años).

El algoritmo empleado para diseñar la encuesta discrimina perfiles para extraer información sobre el hospedaje deseado:

- **Residente de San Carlos de Bariloche (34 personas):** Consultas sobre las posibles visitas de amigos y familiares, el tipo de alojamiento preferido y los medios de comunicación que emplean.
- **Viajeros no residentes en San Carlos de Bariloche (con y sin intenciones de viaje)**
 - **Turistas Nacionales e Internacionales sin intenciones de viaje en el contexto de pandemia (127 personas):** Consultas sobre edad, sexo, ocupación, el contexto de pandemia y los medios de comunicación que emplean.
 - **Turistas Nacionales e Internacionales con intenciones de viaje en el contexto de pandemia (251 personas):** Se realizan las mismas

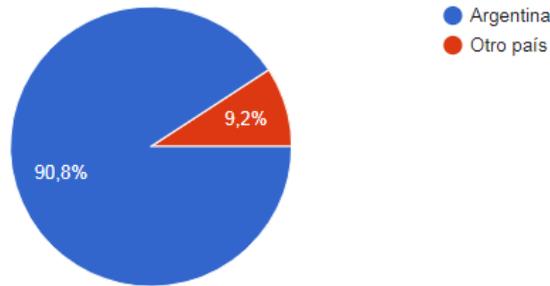
preguntas que a los viajeros sin intenciones de viaje y se le agrega organización de viaje, valoración de San Carlos de Bariloche como destino turístico y métodos de reserva empleados.

- **Interesados en San Carlos de Bariloche (222 personas):** Se les pide a los interesados en San Carlos de Bariloche valoración sobre los diferentes atractivos y zonas favoritas de hospedaje.
- **Interesados en hospedarse en Hostels:** Se les pregunta a los interesados en hospedarse en hostels una valoración sobre lo que consideran importante en el contexto de pandemia.

Los encuestados: De la encuesta participaron 412 personas e entre 18-71 años de edad con una mayor participación de personas de 31 años. Un 90.8% de residentes Argentinos de las diferentes provincias del país, principalmente Bs As (16%), Córdoba (13.6%), Jujuy (12.3%), Río Negro (11.2%), Ciudad de Bs As (11%) y Santa Fé (4.8%), mientras del extranjero (38 personas) participaron de países de Europa(Alemania, España, Francia, Italia y Portugal), América(Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, México, Perú y Uruguay) . De esta forma se encuestó a un público diverso como el que suele concurrir a hostels y afectados de diferente forma por la pandemia.

Resultados de las preguntas: Se exhiben a continuación los resultados de esta encuesta.

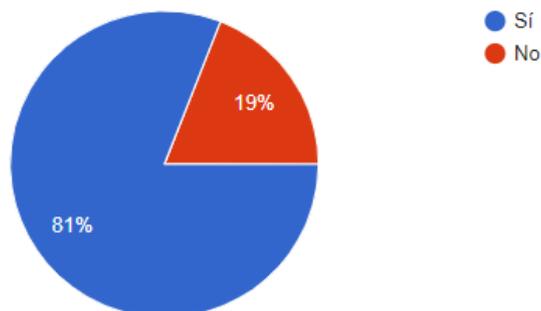
1- País de residencia [412 Respuestas]



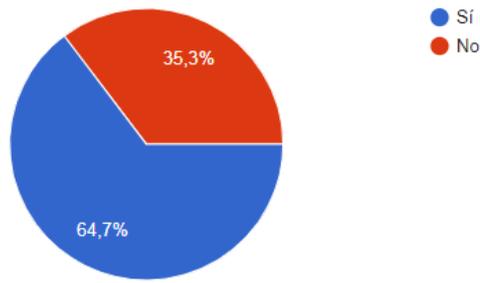
2- Indique su lugar de residencia [374 Respuestas]



3- Residente de Río Negro: ¿Vive en San Carlos de Bariloche? [42 Respuestas]



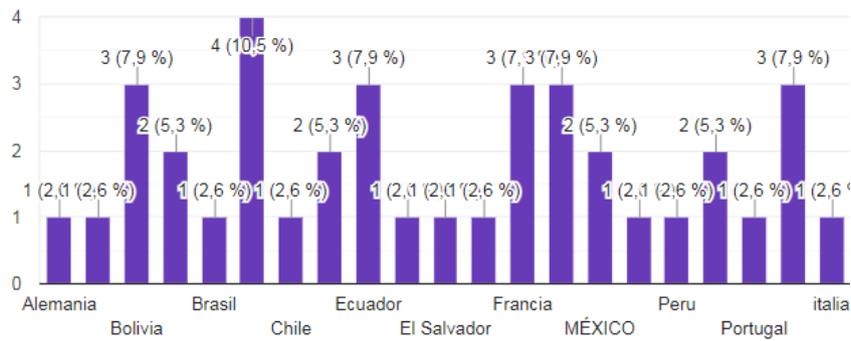
4- Alojamiento preferido por la visita de residentes: ¿Sus familiares o amigos piensan viajar a Bariloche en la temporada de verano? [34 Respuestas]



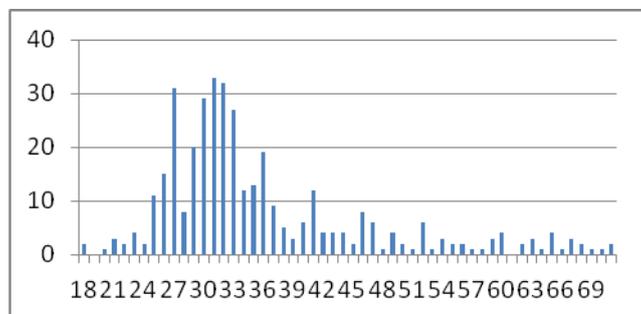
5- ¿Qué tipo de alojamiento piensan emplear? [22 Respuestas]



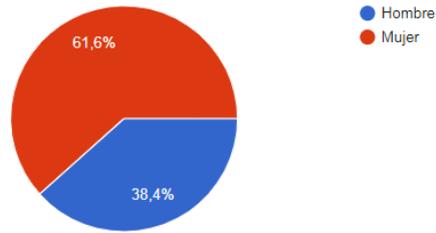
6- ¿Cuál es su país de residencia? [38 Respuestas]



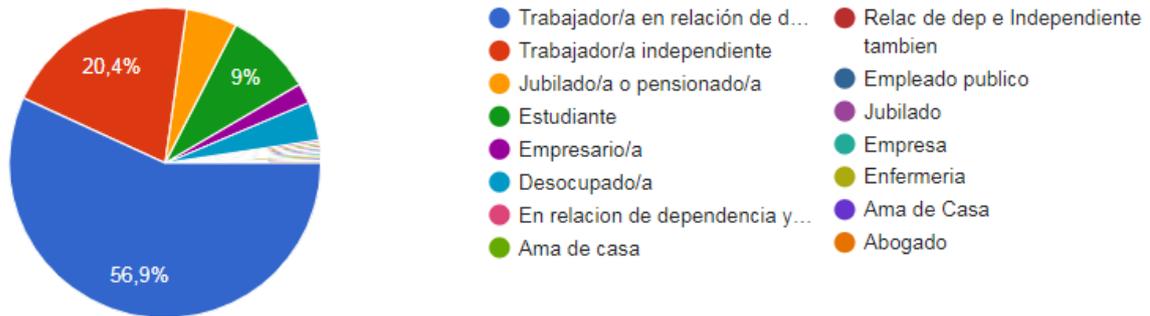
7- Edad [378 Respuestas]



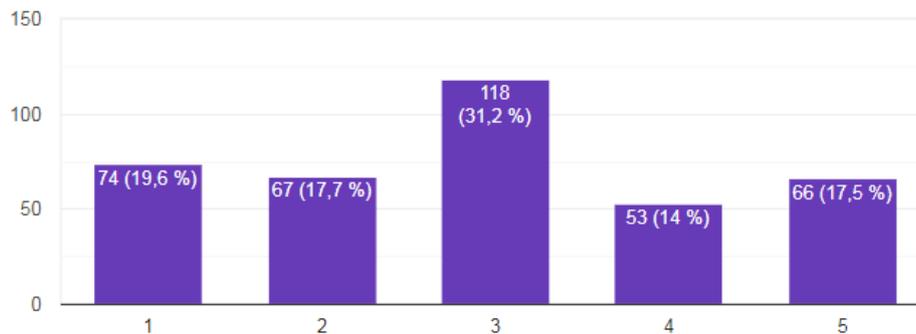
8- Sexo [378 Respuestas]



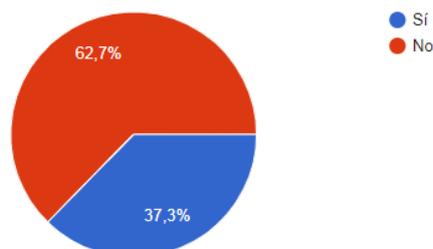
9- Ocupación [378 Respuestas]



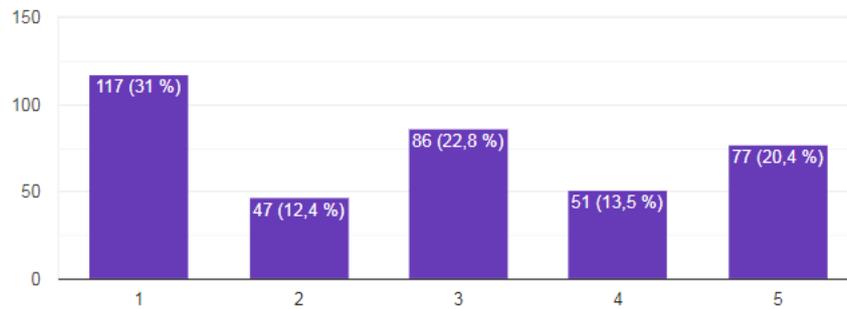
10- ¿Qué tan importante consideras la continuidad de las restricciones de circulación para realizar viajes? (1 Innecesaria - 5 Muy Importante) [378 Respuestas]



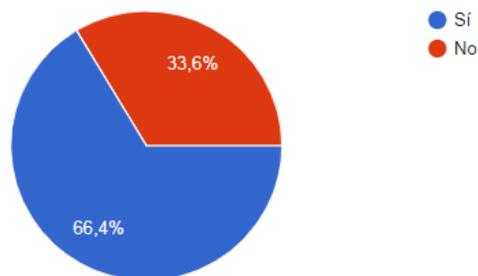
11- ¿Convive con personas incluidas en el grupo de riesgo? (Mayores de 60años, personas con enfermedades preexistentes, etc) [378 Respuestas]



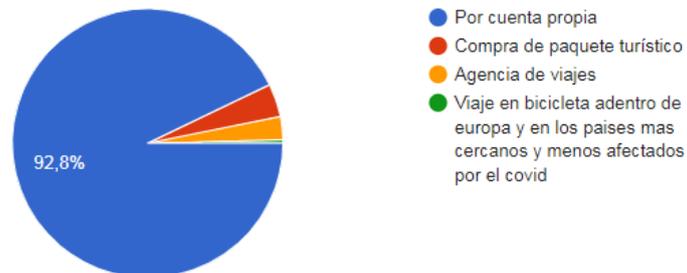
12- ¿Tus ingresos se han visto afectados directamente por las restricciones de circulación establecidas por el gobierno? (1 Nada - 5 Mucho) [378 Respuestas]



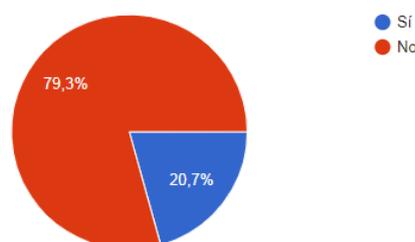
13- ¿Realizaría un viaje turístico en el contexto de pandemia? [378 Respuestas]



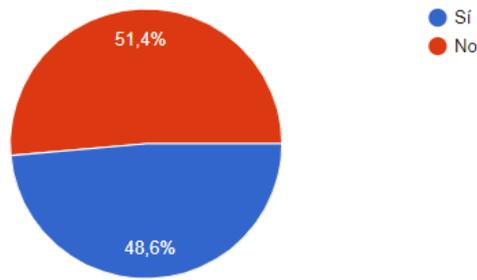
14- ¿Cómo realizaría la organización de su viaje? [251 Respuestas]



15- ¿Estaría dispuesto/a a realizar cuarentena en el destino turístico? [251 Respuestas]

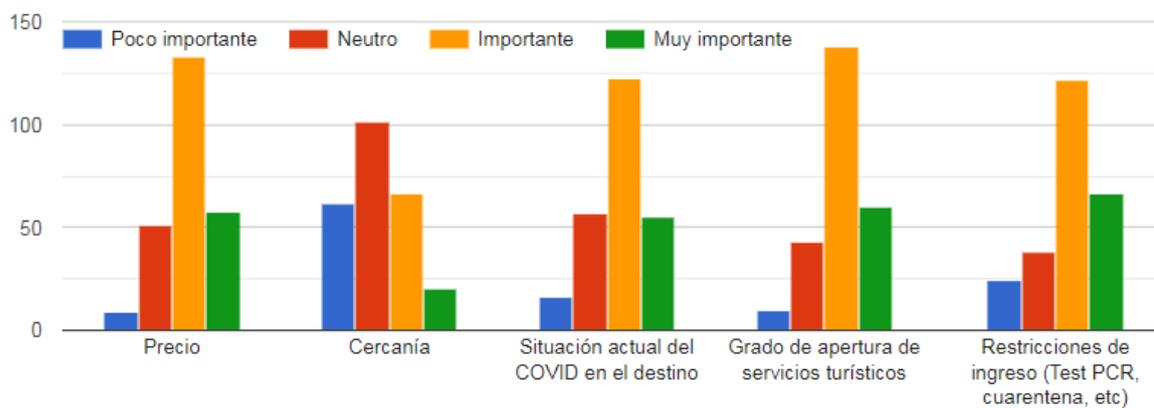


16- ¿Te realizarías el test PCR para viajar aunque no fuese obligatorio? [251 Respuestas]

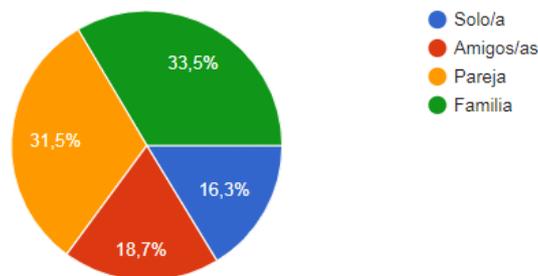


17- ¿Cuál sería la relevancia de estos factores para la selección del destino? [251

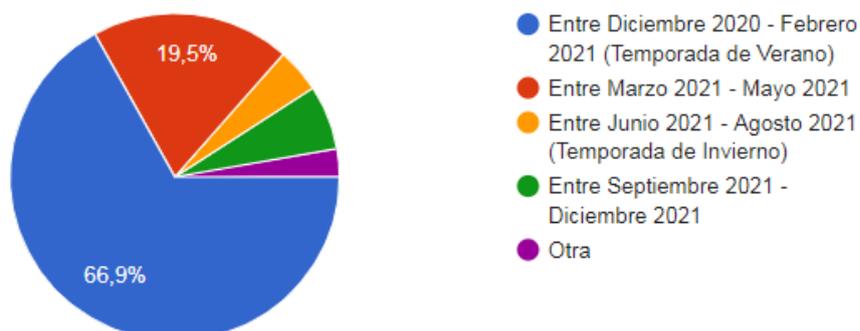
Respuestas]



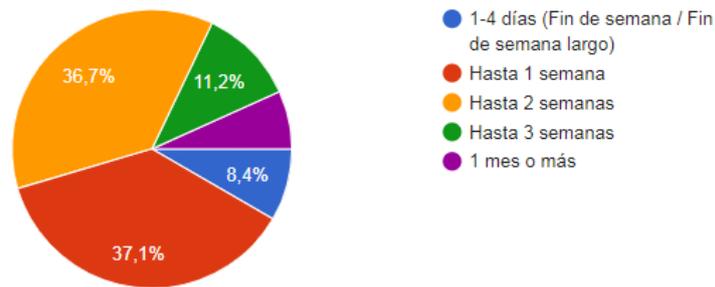
18- ¿Con quienes realizaría su viaje? [251 Respuestas]



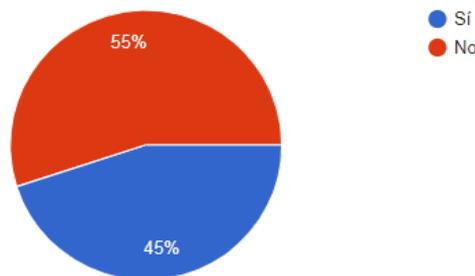
19- ¿En qué fecha iniciaría su viaje? [251 Respuestas]



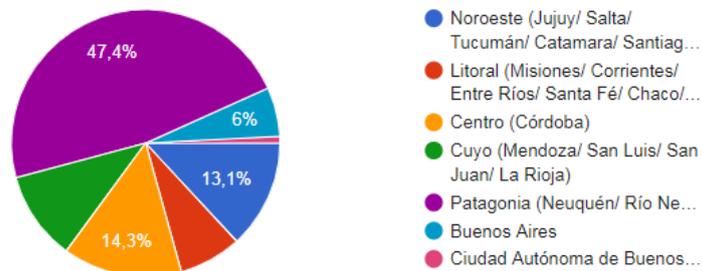
20- ¿De cuántos días sería su viaje? [251 Respuestas]



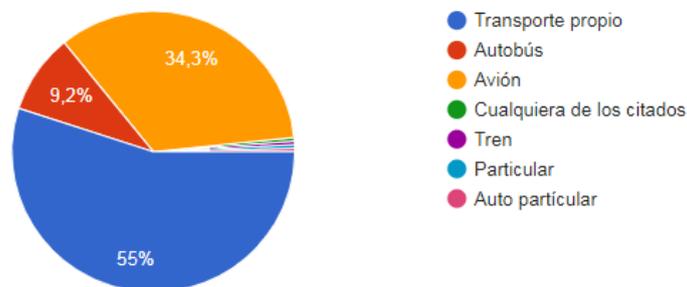
21- ¿Elegiría un destino turístico internacional? [251 Respuestas]



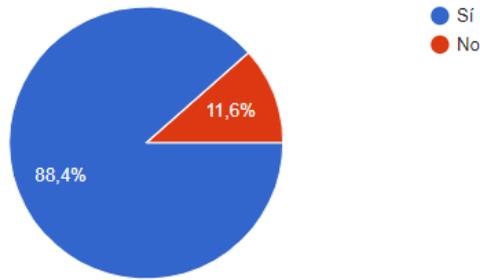
22- Si el destino fuese Argentino ¿Qué destino turístico elegiría? [251 Respuestas]



23- ¿Qué medio de transporte emplearía para viajar? [251 Respuestas]

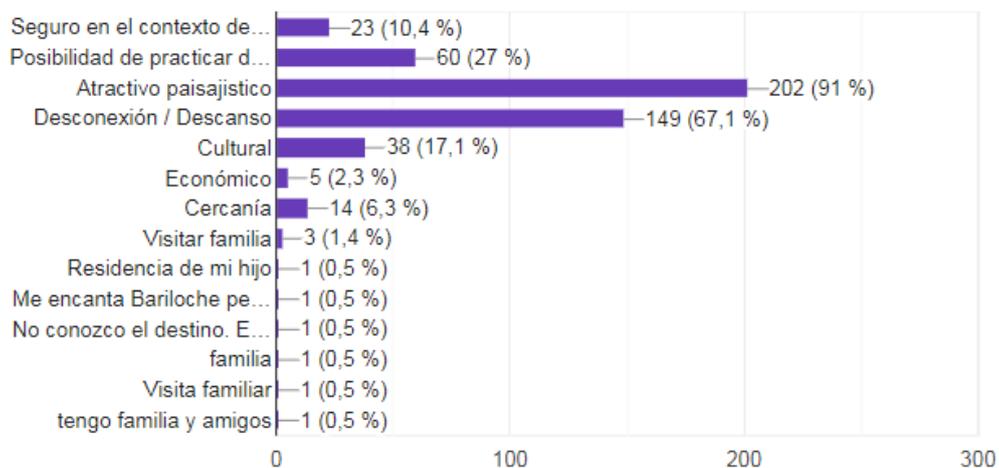


24- ¿Considera a San Carlos de Bariloche un destino atractivo y seguro para visitar en el contexto de pandemia? [251 Respuestas]



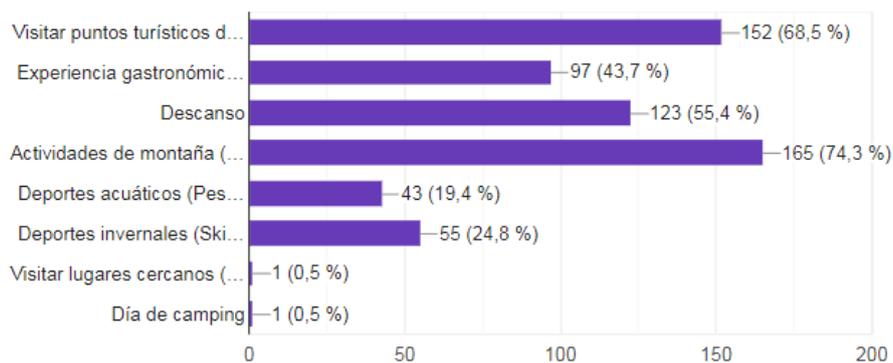
25- ¿Por qué considera atractivo este destino? (Puede seleccionar varias opciones) [222

Respuestas]

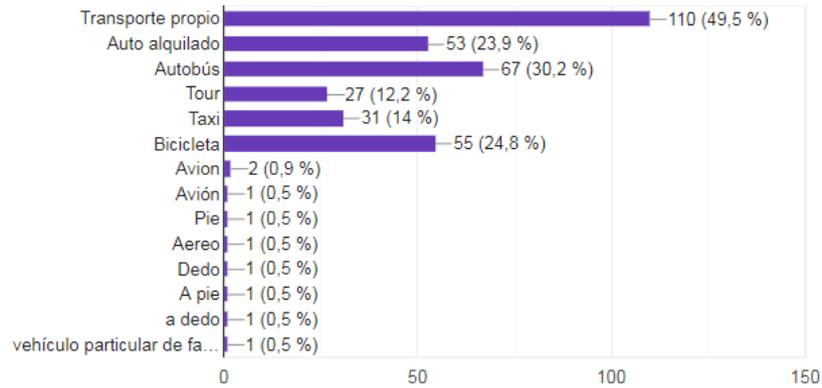


26- ¿Qué actividad le interesaría realizar principalmente en San Carlos de Bariloche?

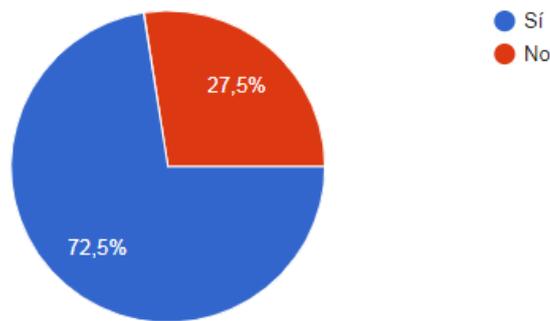
(Puede seleccionar varias opciones) [222 Respuestas]



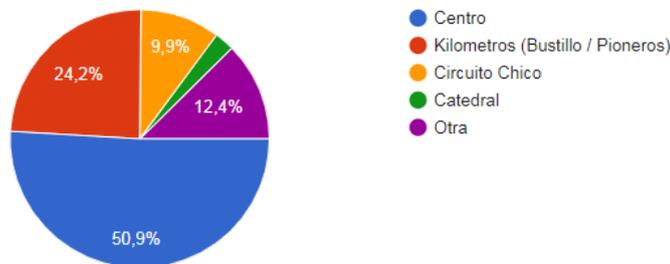
27- ¿Qué medio de transporte emplearía para desplazarse en San Carlos de Bariloche?(Puede seleccionar varias opciones) [222 Respuestas]



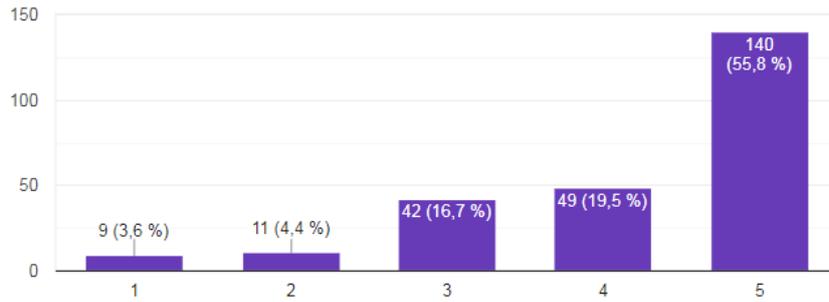
28- ¿Ha visitado anteriormente San Carlos de Bariloche? [222 Respuestas]



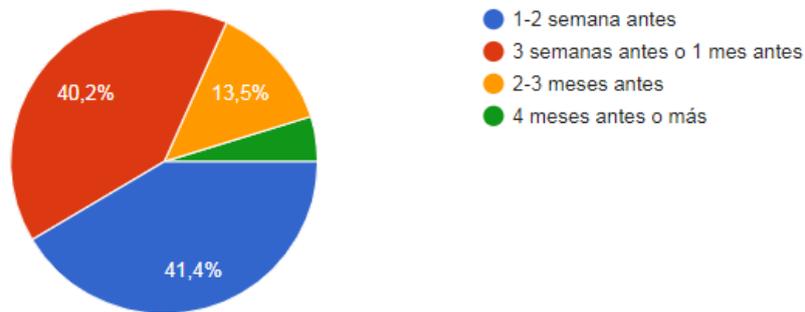
29- ¿En qué zona se hospedaría? [161 Respuestas]



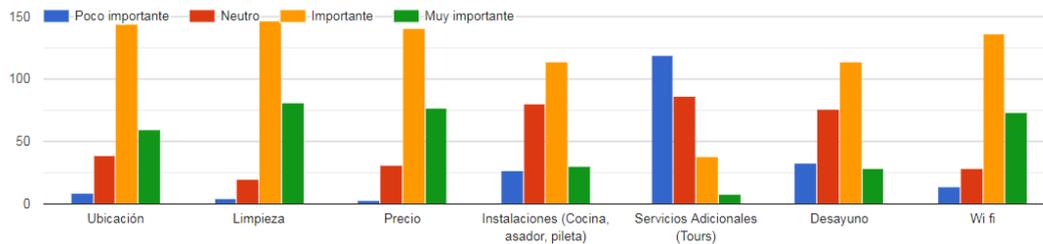
30- ¿Qué tan importante considera las certificaciones que garantizan el cumplimiento de protocolos sanitarios como "Safe travel" en los alojamientos turísticos? (1 No me importa - 5 Muy Importante) [SafeTravels: es un protocolo creado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo(WTTC) que establece reglas que deben seguir las empresas, ciudades y países para hacer que los viajes sean más seguros, mientras que se espera una vacuna o tratamiento efectivo para el COVID-19] [251 Respuestas]



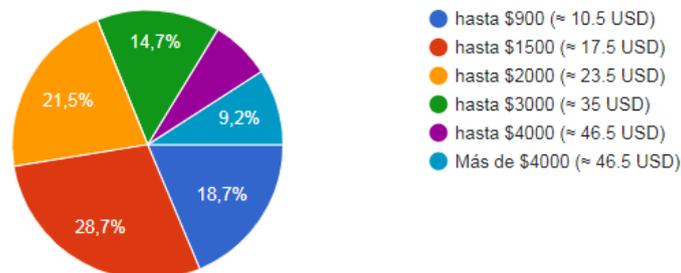
31- ¿Con cuánto tiempo de antelación reservarías su hospedaje? [251 Respuestas]



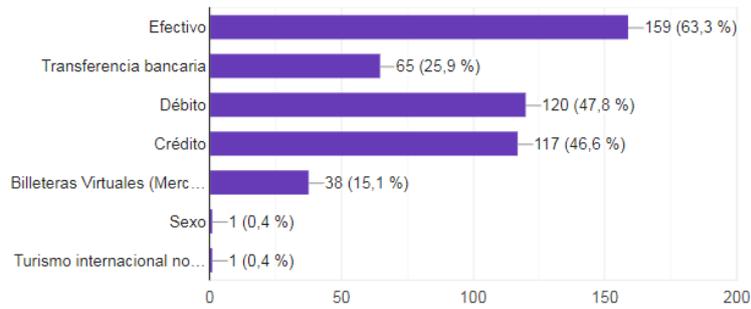
32- Prioridades para elegir un alojamiento [251 Respuestas]



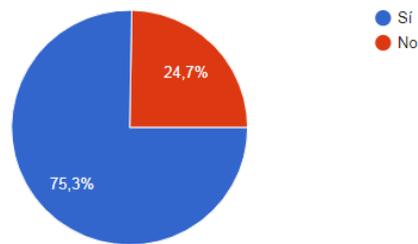
33- ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a gastar por día de viaje en alojamiento por persona? (Se considera un cambio \$86= 1 USD) [251 Respuestas]



34- ¿Qué forma de pago suele usar para el pago de su estadía? (Puede seleccionar varias opciones) [251 Respuestas]

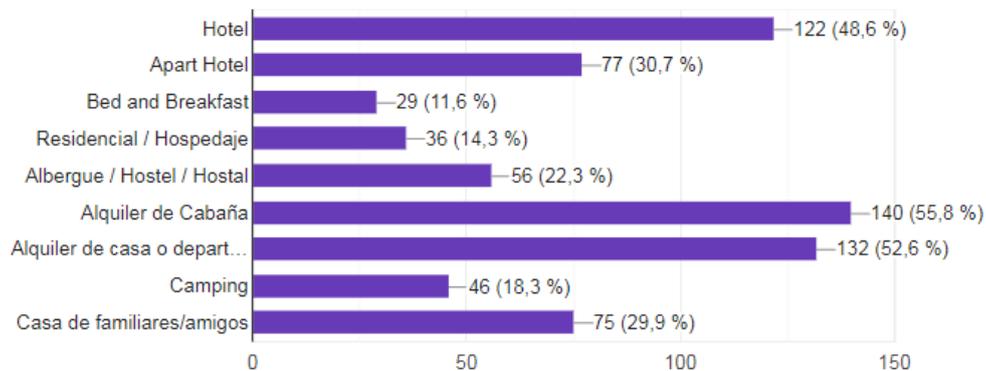


35- ¿Se ha hospedado en un hostel anteriormente? [251 Respuestas]

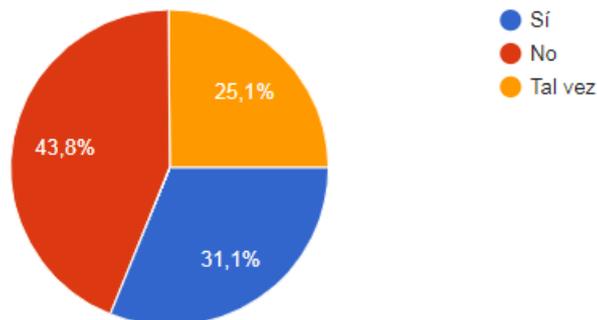


36- ¿Qué tipo de alojamientos tendrías en cuenta al viajar en el contexto de pandemia?

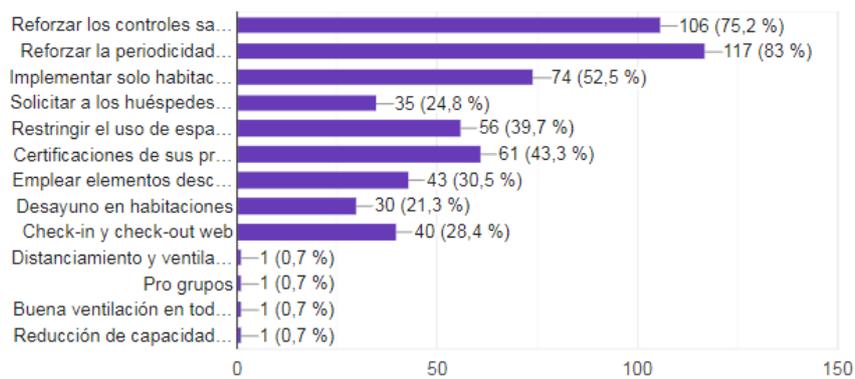
(Puede seleccionar varias opciones) [251 Respuestas]



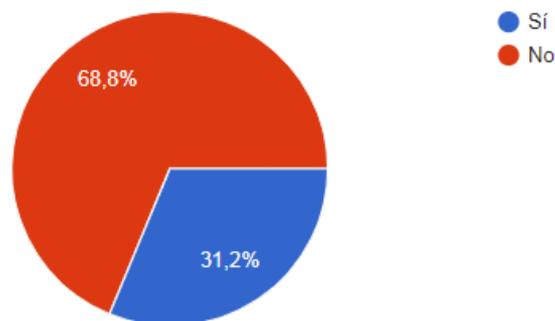
37- ¿Te hospedarías en un hostel en el contexto de pandemia? [251 Respuestas]



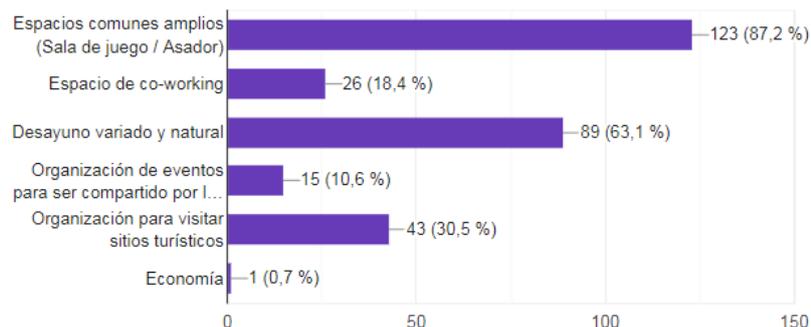
38- Un hostel es un establecimiento hotelero donde los huéspedes pueden viajar de forma económica al compartir habitaciones y tener la experiencia de un viaje compartido al realizar actividades junto a otros viajeros dentro y fuera del establecimiento ¿Qué medida sanitaria considera importante que adopte un hostel para brindar más seguridad a sus huéspedes? (Puede seleccionar varias opciones) [141 Respuestas]



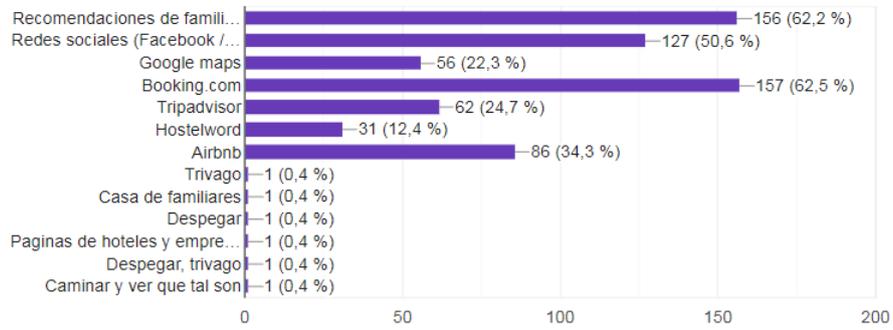
39- ¿Reservarías una cama en habitación compartida? [141 Respuestas]



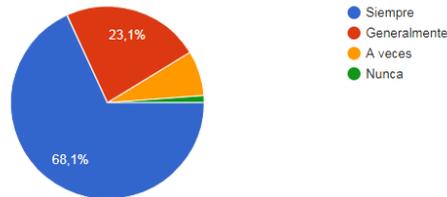
40- ¿Qué servicio considera aún importante para un hostel en este contexto de pandemia? (Puede seleccionar varias opciones) [141 Respuestas]



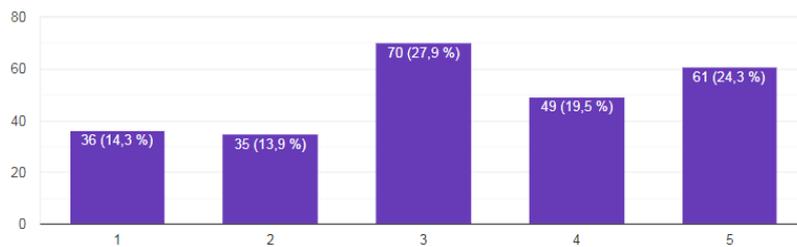
41- ¿Qué medio usa para buscar/reservar su hospedaje? (Puede seleccionar varias opciones) [251 Respuestas]



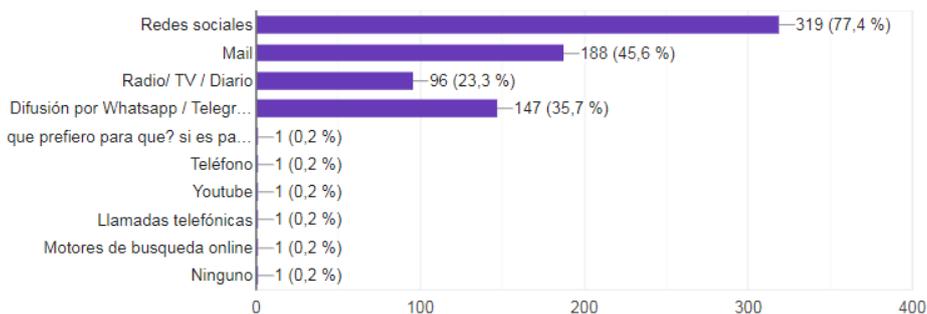
42- ¿Revisa las opiniones y comentarios sobre el establecimiento en la web? [251 Respuestas]



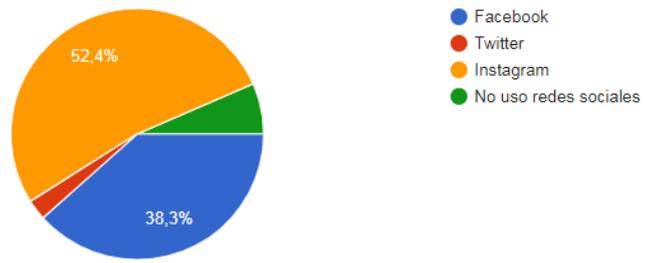
43- ¿Qué tan seguido responde encuestas de satisfacción o deja comentarios sobre su estadía en el hospedaje? (1 Nunca - 5 Siempre) [251 Respuestas]



44- ¿Qué medio de comunicación prefiere? (Puede seleccionar varias opciones) [412 Respuestas]



45- ¿Qué red social usa más frecuentemente? [412 Respuestas]



Anexo III: Encuesta de elaboración propia “Actividad laboral y teletrabajo”

Elaboración: La encuesta de sobre intención de teletrabajar en San Carlos de Bariloche en el contexto de post pandemia fue realizada por el autor del presente trabajo.

Medio: Distribuida a través de Whatsapp y redes sociales (Facebook e Instagram) con un formulario de Google Forms.

Fechas de inicio/ fin: 10 de Julio y 20 de Julio de 2022.

Número de respuestas: 126 personas

Descripción: En Julio de 2022 se realizó esta encuesta para determinar la intención de realizar “teletrabajo” de residentes en Argentina y de extranjeros. De la misma participaron 126 personas. Al momento de distribuirla se priorizó apuntar al segmento apuntado por Wanderlust (mayores de 18 años).

El algoritmo empleado para diseñar la encuesta discrimina perfiles para extraer información sobre el hospedaje deseado y las comodidades del espacio de coworking:

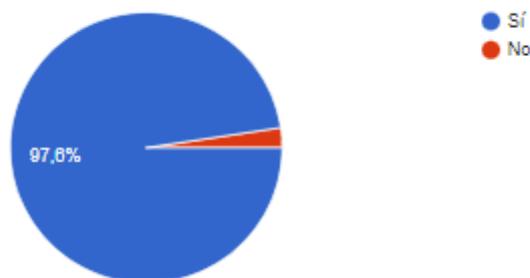
- **Personas que no trabajan (3 personas)**
- **Personas que trabajan (123 personas):** Consultas sobre lugar de procedencia
 - **Personas que trabajan residentes en Rio Negro (4 personas):**
 - **Personas que trabajan no residentes en Rio Negro (119 personas):**
Consulta sobre edad, sexo y actividad laboral. Consulta sobre actividad de teletrabajo y sobre la actividad de teletrabajo en la actualidad.
 - **Personas que trabajan no residentes en Rio Negro que no realiza teletrabajo (35):** Consulta sobre intención de realizar teletrabajo y motivo de decisión al trabajo en forma presencial.

- **Personas que trabajan no residentes en Rio Negro que puede realizar teletrabajo(84):** Consulta sobre su experiencia con el teletrabajo e intención de viaje
 - **Personas que trabajan no residentes en Rio Negro que puede realizar teletrabajo sin intención de viaje (3 personas)**
 - **Personas que trabajan no residentes en Rio Negro que puede realizar teletrabajo con intención de viaje (81 personas):** Consulta sobre la elección de San Carlos de Bariloche para teletrabajar y sobre elección de espacio compartido.
 - **Personas que trabajan no residentes en Rio Negro que puede realizar teletrabajo con intención de viaje que no desea sitios compartidos (28 personas)**
 - **Personas que trabajan no residentes en Rio Negro que puede realizar teletrabajo con intención de viaje que desea sitios compartidos (53 personas):** Consulta sobre el espacio de teletrabajo, ubicación del espacio de coworking, tipo de alojamiento, consideración por un hostel con área de coworking, dinero dispuesto a pagar por el espacio de coworking, medio de comunicación preferido y red social más usada.

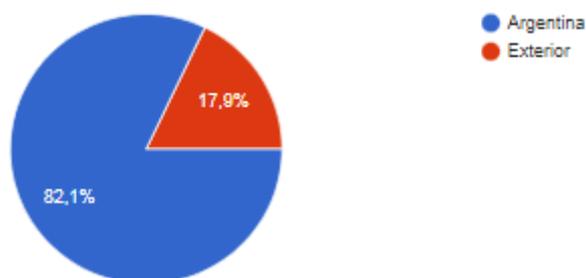
Los encuestados: De la encuesta participaron 126 personas e entre 24-58 años de edad con una mayor participación de personas de 32 años. Un 82.1% de residentes Argentinos de las diferentes provincias del país, principalmente Córdoba (18.8%), Buenos Aires (16.8%), Ciudad de Bs As (15.8%) y Santa Fé (8.9%), mientras del extranjero (22 personas) participaron de países de Europa (España, Francia e Italia), Oceanía (Australia), América (Chile, Colombia, Ecuador, Nicaragua, México, Perú y Venezuela). De esta forma se encuestó a un público diverso como el que suele concurrir a hostels.

Resultados de las preguntas: Se exhiben a continuación los resultados de esta encuesta.

1- ¿Desempeña una actividad laboral actualmente? [126 Respuestas]



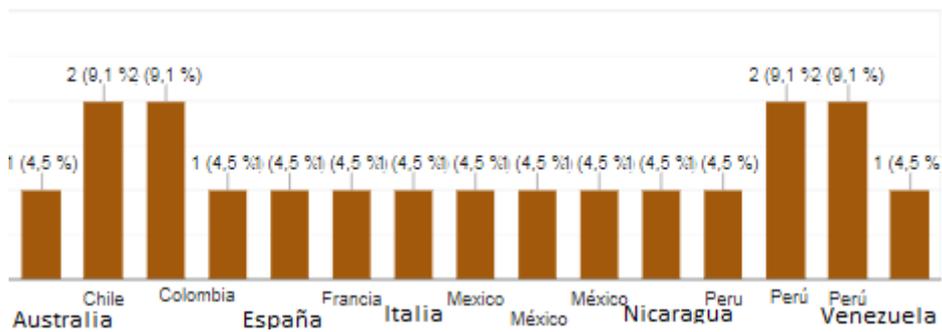
2- Lugar de procedencia [123 Respuestas]



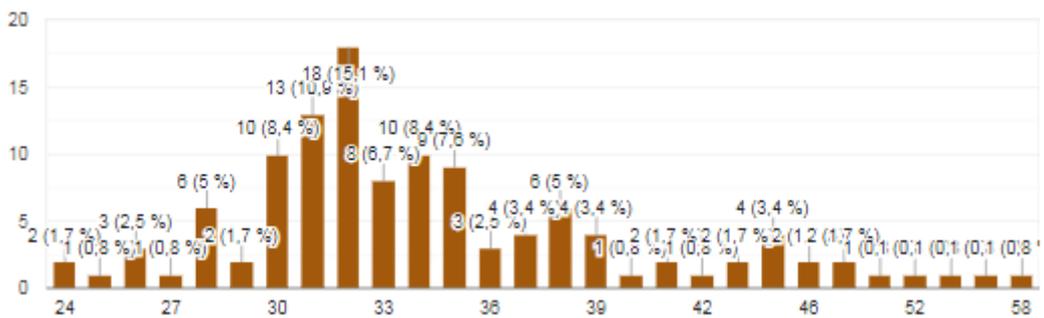
3- Indique su lugar de origen [101 Respuestas]



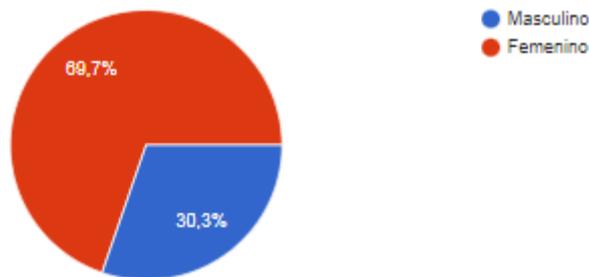
4- ¿Cuál es su país de origen? [22 Respuestas]



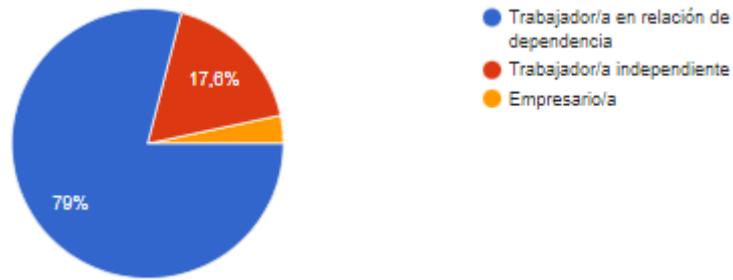
5- Edad [119 Respuestas]



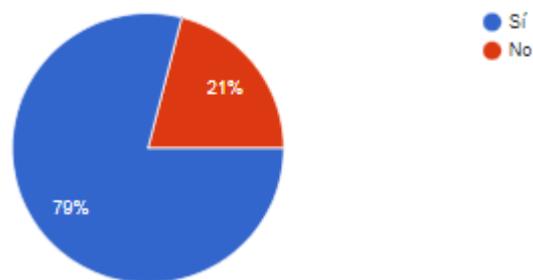
6- Sexo [119 Respuestas]



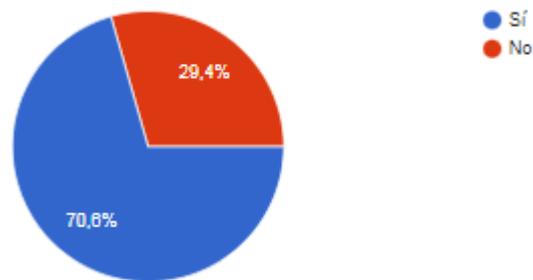
7- ¿Qué tipo de actividad laboral lleva a cabo actualmente? [119 Respuestas]



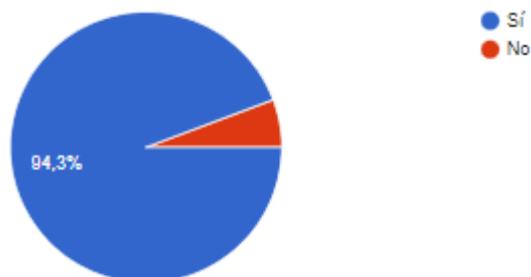
8- ¿Durante la pandemia llevaste a cabo tus actividades laborales mediante el teletrabajo? [119 Respuestas]



9- ¿Actualmente puedes desarrollar tus tareas mediante teletrabajo? [119 Respuestas]

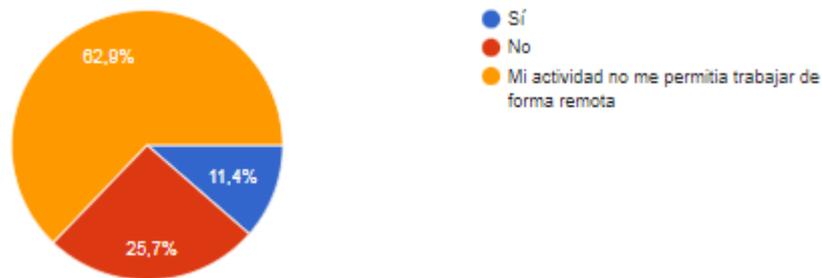


10- ¿Si tuvieses la posibilidad de trabajar de forma remota y viajar, lo harías? [35 Respuestas]

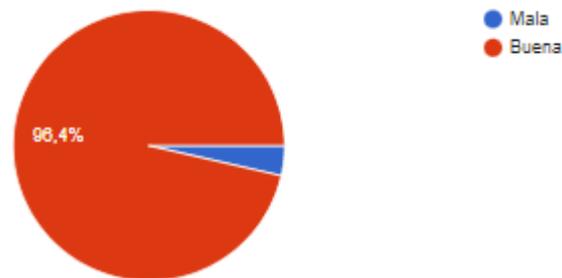


11- ¿Volviste a realizar las actividades de forma presencial por decisión propia? [35

Respuestas]

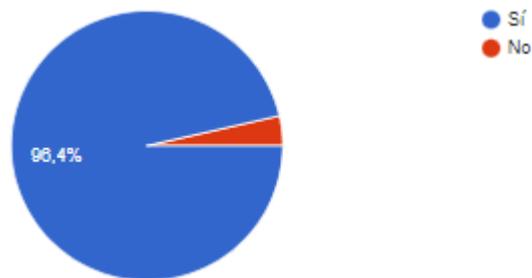


12- ¿Cómo calificarías tu experiencia actual con el teletrabajo? [84 Respuestas]

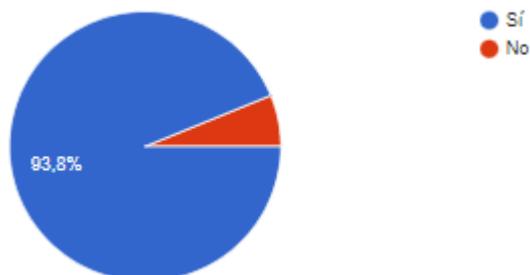


13- ¿Si tuvieses la posibilidad de trabajar de forma remota y viajar, lo harías? [84

Respuestas]



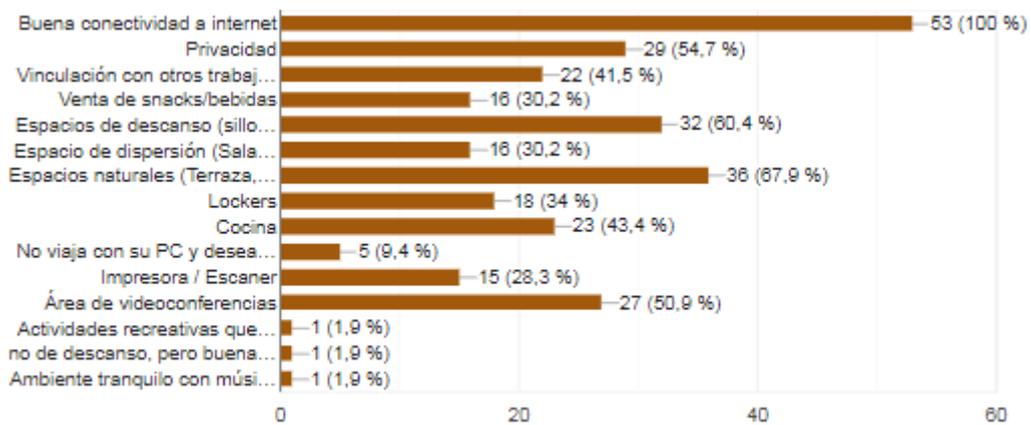
14- ¿Elegiría la ciudad de San Carlos de Bariloche para realizar actividades de viaje y laborales? [81 Respuestas]



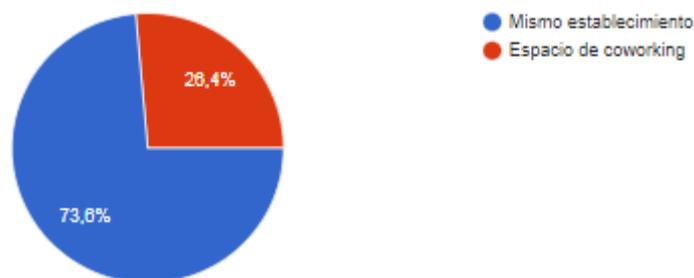
15- ¿Preferirías un sitio donde trabajar de forma individual donde toda la jornada o un espacio donde compartir junto a otras personas? [81 Respuestas]



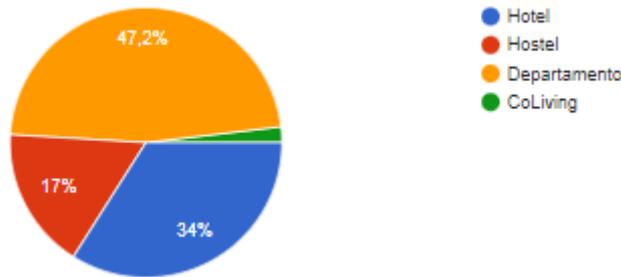
16- ¿Qué características consideras importante para el espacio de trabajo mientras viaja? [53 Respuestas]



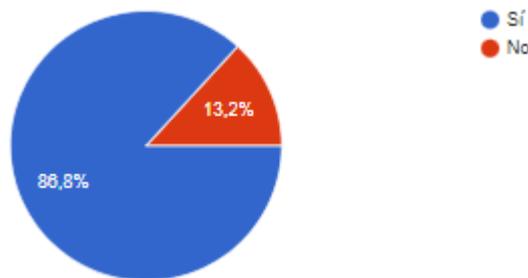
17- ¿Preferirías que el espacio de coworking este en el mismo alojamiento o desplazarte a un espacio de coworking a las afueras del alojamiento? [53 Respuestas]



18- ¿Qué tipo de alojamiento rentado preferirías durante tu viaje haciendo teletrabajo? [53 Respuestas]



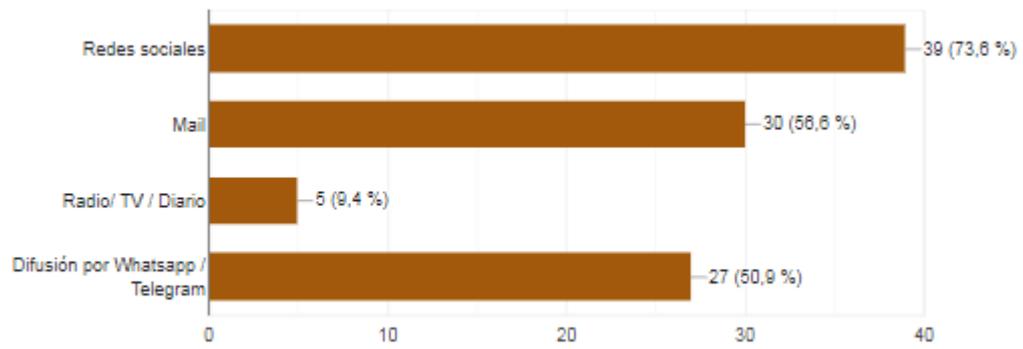
19- ¿Considerarías hospedarte en un hostel (alojamiento con habitaciones privadas y compartidas donde los huéspedes tienen una experiencia de viaje compartida) que tenga un área específica destinada exclusiva para coworking durante tu viaje? [53 Respuestas]



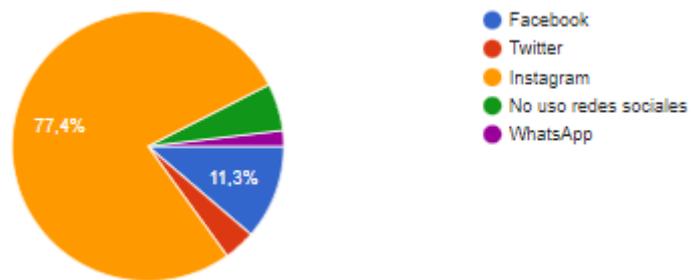
20- ¿Cuánto dinero está dispuesto a gastar en el espacio de trabajo? (mensualmente) [53 Respuestas]



21- ¿Qué método de comunicación prefiere? (Puede seleccionar varias opciones) [53 Respuestas]



22- ¿Qué red social usa más frecuentemente? [53 Respuestas]



Anexo IV: Encuesta de elaboración propia “Espacios de Coworking en Hostels”

Elaboración: La encuesta de sobre la disponibilidad de espacios exclusivos de coworking en San Carlos de Bariloche en el contexto de post pandemia fue realizada por el autor del presente trabajo.

Medio: Los datos fueron relevados a través de consulta presencial en los establecimientos, llamadas telefónicas y visita de las páginas webs.

Fechas de inicio/ fin: 10 de Julio y 20 de Julio de 2022.

Número de respuestas: 37 establecimientos encuestados, de los cuales no se pudo contactar con 4.

Descripción: En Julio de 2022 se realizó esta encuesta para determinar la intención de realizar “coworking” de residentes en Argentina y de extranjeros. De la misma participaron 37 establecimientos.

Los encuestados: Al momento de distribuirla se consideró los establecimientos con habitaciones compartidas de la zona céntrica de San Carlos de Bariloche, con presencia en Booking y Hostelworld.

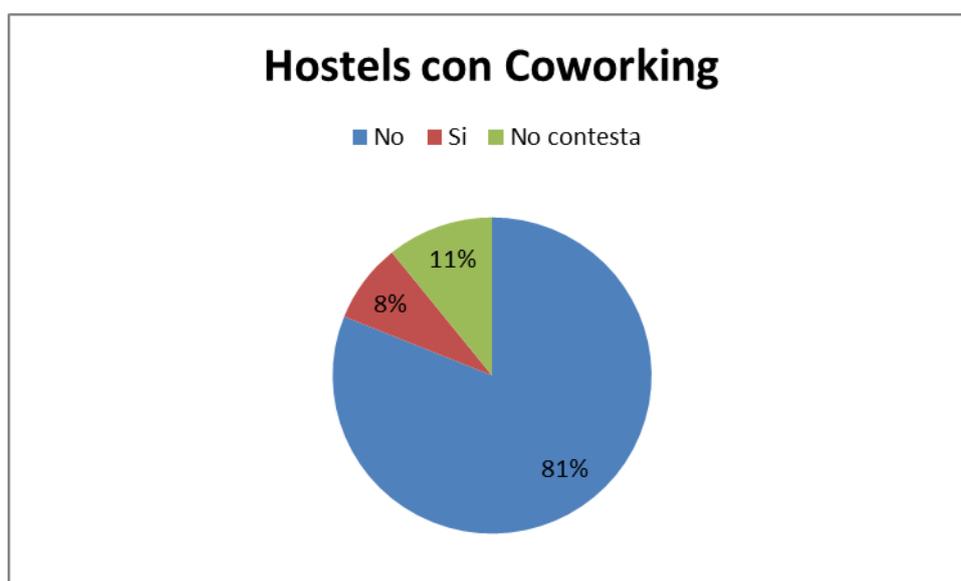
Resultados de las preguntas: Se exhiben a continuación los resultados de esta encuesta en una tabla y gráfico.

N°	Establecimiento	¿Cuenta con una zona exclusiva para realizar coworking?	Comentario adicional
1	Hospedaje Penthouse 1004	NO	Área compartida
2	Tangoinn Hostel Downtown	NO	No asegura estar solo si se desea teletrabajar en espacios comunes. Sugiere realizarlo teletrabajo en habitaciones
3	Hostel Los Troncos	NO	Cuenta con espacios comunes con pc. Es

			tranquilo de tarde.
4	Hopa Home Hostel Patagonia	NO	Cuenta con espacios comunes con ruido y transitados que complican teletrabajar allí
5	Hostel Like Quijote	NO	Podría realizarse teletrabajo desde el comedor, el mismo es algo transitado (sobre todo en el desayuno hasta 11 am). Tiene una conectividad de 20 MB
6	Periko's Youth Hostel	NO	
7	La Casona Hostel	NO	Área de uso común
8	Patagonia Jazz Hostel 2	NO	Área de uso común
9	Hostel Nix	NO	
10	Hostel Achalay	SI	Cuenta con un espacio con sillón para 6-7 personas en una zona contigua a la cocina. Quizás durante el desayuno es algo transitada. Conectividad de 20 MB
11	Marcopolo Inn	NO	Cuenta con WiFi en el comedor
12	Berkana Hostel y Bar De Playa	NO	Puede realizarse en espacios comunes, pero son usados por la gente. Internet se colapsa en desayuno de 8 a 10 de la mañana y de 18 a 23.
13	Hostel Inn Bariloche	NO	Solo cuenta con espacio común para teletrabajar.
14	Rodinia Hostel	No contesta	
15	Km Alaska Hostel	NO	Solo cuenta con espacios comunes, es un hostel transitado
16	Patagonia Jazz Hostel	SI	Cuenta con un área común y un área separada con repisas y banquetas (Tiene capacidad para 2 personas)
17	Bonita Lake House	NO	El living es usado por los huéspedes para trabajar, internet se cae a veces
18	Hostel y Camping Los Coihues	NO	
19	Astrolabio Hostel	NO	
20	Green House Hostel	NO	
21	Valhalla	NO	Área de uso común
22	Km Sun Hostel	NO	

23	Moving Hostel Travel Bar	NO	Tiene mesas frente a recepción, esa zona puede estar transitada en check in/ check out y entrada y salida de los huéspedes
24	Tierra Gaucha 1	NO	Cuenta con sillones o desayunador ,depende de hora es tranquilo (generalmente de tarde)
25	Tierra Gaucha 2	NO	Tiene un living o comedor de uso común
26	Arrayan Hostel	NO	Tiene un estar-comedor con circulan en la mañana y noche. Conectividad de 20 MB
27	Huella Andina	NO	Puede realizarse teletrabajo en las habitaciones o abajo en salón de uso compartido (en el desayuno es transitado, de 11 a 18Hs es más tranquilo.
28	Cinerama Hostel	NO	Cuenta con un área de recepción que podría emplearse, la cual está libre en la tarde (mañana y noche transitado). Internet lento en temporada
29	Selina Bariloche	SI	Costo de Escritorio mensual de USD 100
30	Universal Traveller's Hostel	NO	
31	Hostel Ruca Hueney	No contesta	
32	Kosh	NO	Cuenta con espacios comunes, puede haber algo de ruido
33	Vintage Bariloche Hostel	NO	Cuenta con comedor común. Internet de fibra óptica
34	La Justina Hostel	NO	No. Internet de 50MB fibra óptica
35	Las Moiras Hostel	No contesta	
36	Hostel Pudu	No contesta	
37	Wood House Hostel	NO	Cuenta con un espacio común. Internet de 50MB

1- ¿Cuenta con una zona exclusiva para realizar coworking? [37 Respuestas]



2- Descripción adicional [37 Respuestas]

Entre las descripciones de los establecimientos que no cuentan con espacios de coworking se destaca la única disponibilidad de espacios comunes (sala de estar, comedor, espacio de recepción) para teletrabajar, así como también la coincidencia en horarios “tranquilos” en los establecimientos por la tarde y horarios concurridos principalmente el horario de desayuno.

Respecto a los establecimientos que sí cuentan con espacio de coworking, en dos casos cuentan con zonas modestas para su realización y en el caso de Selina el espacio pago con mayores comodidades tiene un costo fijo mensual de USD100.

Anexo V: Certificación CoCaPRHi

1-Introducción y Marco legal de los efluentes generados por la actividad.

Se realiza el diseño del sistema de tratamiento precloacal para un establecimiento turístico tipo Hostel. Donde los principales efluentes generados son principalmente los líquidos provenientes de la elaboración de comidas de los huéspedes.

Se instalará en San Carlos de Bariloche, con conexión a la red cloacal, y que la actividad a desarrollar estará Reglamentada según el siguiente marco legal:

- Código de aguas de la provincia de Río Negro, ley provincial N° 2952. Proclama la necesidad de regular las aguas residuales, tanto industriales como también urbanas y residenciales. Fija una autoridad de aplicación que determinará las obras asociadas a cada efluente particular.
- Ordenanza Municipal San Carlos de Bariloche 882-CM-1998 y su modificatoria 3156-CM-2020 donde se reglamenta que cada actividad económica que necesite la habilitación comercial obtenga el certificado CoCaPRHi-DPA, que es la autoridad de aplicación de los efluentes.
- Resolución 885/-DPA. Fija los parámetros de vuelco de efluentes, asociada a cada actividad económica.

A partir de la revisión de este marco legal, y consultando las autoridades de aplicación, se llega a la conclusión que para la habilitación comercial en cuanto a efluentes, solo se requiere cámara desengrasadora, cuyo diseño se expone en 2- Memoria de cálculo y costeo.

2- Memoria de cálculo y costeo.

La capacidad máxima instalada es de 40 personas, asumiendo que el consumo de cada una de ellas es de 10 L.

$$\text{Dotación de agua} = 40 \text{ pers} \times 10 \frac{\text{Litros}}{\text{pers}} = 400 \text{ L}$$

Si a ese volumen lo dividimos por el tiempo en el cual las personas realizan el desayuno almuerzo y cena, estimado en unas 4 horas, y asumiendo que no es en el mismo instante:

$$\text{Caudal de efluente} = \frac{400 \text{ L}}{4 \text{ horas}} = 100 \frac{\text{L}}{\text{hora}}$$

Para asegurar la correcta separación de grasas, en flotación, se debe asegurar un tiempo de permanencia del agua en una cámara aquietadora con tabique (o pared de separación), por al menos 2 horas. De esta forma se procede al cálculo del volumen de la cámara.

$$\text{Volumen de cámara} = 100 \frac{\text{L}}{\text{hora}} \times 2 \text{ hora} = 200 \text{ Litros}$$

La misma estará conectada a la salida de la bacha de la cocina, y luego conectada al desagüe cloacal. El esquema de funcionamiento se detalla en la figura. Se utilizarán tres cámaras desengrasadoras comerciales de 70 litros cuyo costo es al 24/11/2021 de \$7.480 cada una. El costo total es: \$14960

Anexo VI: Cuenta de resultados - Estimaciones

Estimación de material de oficina

Material de oficina					
Ítem	Descripción	Vendedor/Fuente	Precio Noviembre 2021 (\$)	Cant anual	Costo Anual
Libro Registro De Pasajeros	Libro Registro De Pasajeros Rab 38 X 26 Cms 50 Paginas	Mercado Libre	1145	3	3435
Hojas impresión	Resma A4 Ledesma NAT 0% Árbol	Centro del copiado Bariloche	740	3	2220
Cuaderno de notas	Cuaderno Rivadavia ABC Anillado CUADRICULADO 100 hojas	Centro del copiado Bariloche	1177	3	3531
Cartuchos de impresión	Cartuchos Alternativo	Centro del copiado Bariloche	3015	3	9045
Lapiceras	Birrome Bic Opaca En Caja X50 Unid Color A Elección	Mercado Libre	1690	2	3380
				Total	21611

Tabla 53- Estimación de materiales de oficina.

Estimación de suministros

Consumo de Luz

Se emplea para la estimación de consumo de luz el estimador de consumo de la distribuidora de energía EDENOR.

Estimación del consumo de luz (Mensual)				
Ítem	Cant	Consumo KWh	Uso diario estimado (horas)	Consumo mensual (KWh)
Iluminación				82
Lámpara led 11W	20	0.01125	12	82
Refrigeración				117
Heladera con freezer	2	0.08	24	117
Línea blanca				79
Aspiradora	1	0.68	2	41
Extractor de aire	1	0.12	3	11
Plancha (Huéspedes)	3	0.6	0.5	27
Cocina				233

Microondas	1	1.3	1	40
Tostadora	2	0.95	1	58
Pava eléctrica	1	0.9	3	82
Licuadaora	1	0.6	0.5	9
Cafetera	1	0.72	2	44
Climatización				0
Electrónica, audio y video				133
Cargador de celular (Huéspedes y encargado)	15	0.01	5	23
Modem (provisto por la compañía de internet)	1	0.006	24	4
Notebook	1	0.02	8	5
Impresora multifunción	1	0.06	2	4
PC con monitor LED	1	0.15	10	46
TV LED	1	0.08	16	39
Home theater	1	0.05	8	12
Cuidado personal				187
Secador de pelo	3	2	1	183
Afeitadora (Huéspedes)	1	0.01	2	1
Plancha de pelo (Huéspedes)	1	0.05	2	3
Agua				201
Bomba elevadora centrífuga (establecimiento)	1	0.55	12	201
Otros				0
Secador de manos	6	No disponible	3	No disponible
Repetidor	1	No disponible	24	No disponible
Cerradura con control de acceso	1	No disponible	24	No disponible
Cámara de seguridad	2	No disponible	24	No disponible
Detector de humo	8	Usa pila	24	No disponible
			Total	1032

Tabla 54- Estimación de suministros. Consumo de Luz

Facturación de Luz

A continuación se calcula el precio en base a la tarifa de precios vigentes de la Cooperativa de Electricidad de Bariloche (CEB).

Detalle del cálculo de facturación LUZ	Tarifa T1G General - G2-1.M	Servicios	
Cargo Fijo	826.74	Servicio de cloacas - Residencial	500
Cargo Variable	5762.688	Régimen Social de Saneamiento (Ley 3928)- 5%	25
Subtotal I	6589.428	Subtotal I	525
Otros Conceptos			
Servicios A°P° Bariloche-Medio A.P.	365		
Soporte abastecimiento ALPIBA	62	Tasa de inspección y control	29
Tasa Municipal 3%	199.54	Aporte bomberos voluntarios	237.29
Subtotal II	626.54	Subtotal II	266.29
Impuestos			
Ley Nac N° 25413	100.62	Ley Nac N° 25413 (Sanea)	7.69
IVA 21%	1396.80	IVA 21%	105
Subtotal III	1497.42	Subtotal III	112.69
Total consumos	8713.393523	Total Servicios	903.976
	TOTAL	9617	

Tabla 55- Estimación de suministros. Facturación de Luz

Consumo de Gas

Se emplea para la estimación de consumo de gas el simulador de consumo de Camuzzi.

Estimación del consumo mensual de gas (Facturación Bimestral)					
Ítem	Cant	Consumo (kcal/h)	Uso diario estimado (horas)	Consumo mensual total (m3)	Consumo bimestral total (m3)
Horno	1	3000	3	715.48	1430.96
Hornalla	1	1400	9		
Caldera (calentar agua y calefaccionar con piloto)	1	30000	15 personas		

Tabla 56- Estimación de suministros. Consumo de Gas

Facturación de Gas

A continuación se calcula el precio en base a la tarifa de precios vigentes de Camuzzi.

Detalle del cálculo de facturación GAS	Tarifa Comercial P1 (Consumo anual hasta 12000)
Cargo Fijo	423.46
Cargo Variable	6616.23
Impuestos (38 % Total)	4314.65
TOTAL	11354.34

Tabla 57- Estimación de suministros. Facturación de Gas

Consumo de Agua

Se considera para estimar el consumo de agua el valor máximo considerado por la OMS por habitante (200 litros). El valor de consumo de la caldera es estimado para las dimensiones del alojamiento.

Estimación del consumo de agua (Bimestral)					
Uso personal	Fuente	Consumo diario por persona (litros)	Consumo mensual para hostel (litro)	Consumo bimestral para hostel (litro)	Consumo mensual para hostel (m3)
Alimentación	OMS	200	90000	180000	180
Higiene personal					
Limpieza del hogar					
Calefacción	Fuente	Consumo diario (litros)	Consumo mensual para hostel (litro)	Consumo bimestral para hostel (litro)	Consumo mensual para hostel (litro)
Caldera	Estimación	500	15000	30000	30
	TOTAL	700	105000	210000	210

Tabla 58- Estimación de suministros. Consumo de Agua

Facturación de Agua

A continuación se calcula el precio en base a la tarifa de precios vigentes de Aguas Rionegrinas

Detalle del cálculo de facturación AGUA	Tarifa de CATEGORIA B - Comercial - Clase I - Subclase A
Cargo Fijo	432.55
Cargo Variable	2698.20
Subtotal I	3130.75
Ley 3928 (5%)	156.54
Alícuota IVA (21%)	657.46
Subtotal II	3944.75
Ley Nac 25413 (1.22%)	48.13
TOTAL	3992.87

Tabla 59- Estimación de suministros. Facturación de Agua

Estimación de insumos

Se estima los insumos requeridos para el funcionamiento del establecimiento en sus primeros 10 años de actividad. Se tiene en cuenta la tasa de ocupación diaria promedio.

Estimación de insumos para 10 años de actividad

Ítem	Descripción	Vendedor	Año										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Funcionamiento Diario													
Recepción													
Libro Registro De Pasajeros	Libro Registro De Pasajeros Rab 38 X 26 Cms 50 Paginas	Mercado Libre	7	8	9	9	9	10	10	10	11	11	
Hojas impresión	Resma A4 Ledesma NAT 0% Árbol	Centro del copiado Bariloche	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Cuaderno de notas	Cuaderno Rivadavia ABC Anillado CUADRICULADO 100 hojas	Centro del copiado Bariloche	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Cartuchos de impresión	Cartuchos Alternativo	Centro del copiado Bariloche	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Lapiceras	Birome Bic Opaca En Caja X50 Unid Color A Elección	Mercado Libre	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Cocina													
Encendedor	Candela Encendedor Clásico	Súper Clin	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	

Repasadores	Pack De 12 Repasadores Algodón Toalla Docena Mayorista	Mercado Libre	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
Esjonja	Mortimer Esjonja Cuadrículada	Súper Clin	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Virulana	Virulana Inoxy x 1 Unidad	Súper Clin	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Rejilla	Banderita Rejilla Multiuso 315	Súper Clin	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Detergente	Magistral x300ml Limón	Súper Clin	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Servilleta	sussex-rc-clasico-3u-x50-panos	Súper Clin	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Baños												
Secador	Samantha Secad. Todo Goma Rojox40cm	Súper Clin	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Escobilla inodoro	Samantha Escobilla WC ROLL Vaso	Súper Clin	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Papel Higiénico	Elite Papel Higiénico S.H cadenas 4X30M	Súper Clin	960	1104	1200	1200	1200	1200	1200	1248	1248	1248
Jabón líquido	Palmolive Jabón Líquido x 220 ML	Súper Clin	144	288	288	288	288	288	288	288	288	288
Situación COVID												
Alcohol líquido	Alcohol Etílico 70 Bialcohol x 1 Lt.	La Anónima	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Alcohol en gel	Alcohol en Gel La Anónima Repuesto x 250 cc.	La Anónima	192	384	384	384	384	384	384	384	384	384
Mascarillas	Mascarillas Descartables Pack X 50 Triple Filtro	Mercado Libre	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Servicio de Limpieza y mantenimiento												
Guantes Nitrilo	MG Nitrilo Negro Sin/Polvo x100u	Súper Clin	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Lavandina	Ayudin Lav. x2l Multisup	Súper Clin	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360

Crema Limpieza	Cif Crema x 750gr Original multiuso	Súper Clin	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Desodorante de superficies	Limpiador Líquido Multiuso Poett x 900 ml	Súper Clin	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Desinfectante	Lysoform Aerosol desinfectante x360cc	Súper Clin	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Lustramuebles	Blem Aerosol Lustramuebles x360cm3	Súper Clin	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Trapo de piso	Banderita T/Piso Gris 303 48x60	Súper Clin	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192
Secador	Samantha Secad. Todo Goma Rojox40cm	Súper Clin	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Escobillón	Samantha Escobillón Laurita	Súper Clin	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Lámparas led	Lámpara Led Bulbo E27 Candil 11w E27 Frío Cálido	Mercado Libre	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Velas	Velas Blancas Pack X 24 Unidades	Mercado Libre	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio de desayuno												
Manzana	1 Kg de Manzana	La Anónima	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Banana	1 Kg de Banana	La Anónima	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Naranja	1 Kg de Naranja	La Anónima	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Cereal	Cereales Granix Fibra Total con Pasas x 400 g	La Anónima	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
Avena	Avena Quaker Instantánea 380 g	La Anónima	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
Pan	Pan en rodajas La Anónima	La Anónima	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
Medialunas	Medialunas 12 unidades	La casita de Mani	336	336	384	384	432	432	480	480	528	528
Queso	100 g Queso Barra Tybo (LV) Libre de gluten	La pata negra Bariloche	1680	2160	2400	2400	2400	2400	2400	2640	2640	2880

Jamón	100 g Jamón cocido (FP)	La pata negra Bariloche	1680	2160	2400	2400	2400	2400	2400	2640	2640	2880
Jugo	Juego en Polvo Naranja/Banana Tang x 18 g.	La Anónima	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
Jugo de Naranja	Bidón De Jugo De Naranja Citric X5 Litros Zetta Bebidas	Mercado Libre	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
Yogurt	Yogurt Entero Frutilla Sachet Ilolay x 1 Lt.	La Anónima	672	672	672	672	672	672	672	672	672	672
Té	Té en saquitos Best 100 u	La Anónima	36	36	48	48	48	48	48	60	60	60
Yerba Mate	Yerba mate en saquitos Taragui x 50 u	La Anónima	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Café	Café Molido Clásico La Morenita x 1 Kg.	La Anónima	144	144	144	192	192	192	192	192	240	240
Leche	Leche descremada Apóstoles 1l	La Anónima	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680
Mermelada	Mermelada de Durazno Canale	Diarco	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Dulce de Cassis/Frambuesa	Dulce de Cassis/Frambuesa 454g	Cabaña Mico	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Dulce de Sauco/Arándano	Dulce de Sauco/Arándano 454g	Cabaña Mico	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Dulce de Mosqueta	Dulce de Mosqueta 454g	Cabaña Mico	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Huevo	Maple 24 unidades	La Papa verdulería 5 Esquinas	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Dulce de leche	Dulce de leche Suipachense 360g	Diarco	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
Azúcar	Azúcar Común A Chango x 1 Kg.	La Anónima	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336
Edulcorante	Endulzante líquido Hileret 500ml	Diarco	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240

Tabla 60- Estimación de insumos. 10 años de actividad