

Proyecto
de refuncionalización
del *Jujuy Palace Hotel* -
Jujuy

Juan José Siufi

Jujuy, Mayo de 2008

Índice

	Página
Prólogo	3
<ul style="list-style-type: none">- Introducción- Objetivo del trabajo- Marco Teórico.- Metodología	<ul style="list-style-type: none">47817
<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo<ul style="list-style-type: none">- Marco contextual.- El Jujuy Palace Hotel- Relevamiento institucional.- Segmentación.- Posicionamiento.- Identificación del producto.- Identificación de los costos y beneficios del Hotel- Análisis FODA.- Viabilidad comercial del Proyecto.- Formulación del Anteproyecto de inversión.- Viabilidad económica del Proyecto.- Propuesta para el canal de comercialización.	<ul style="list-style-type: none">212429323233353941515661
Conclusión	72
Bibliografía	74

PRÓLOGO

Este proyecto de aplicación profesional se realizó con la finalidad de proporcionar información confiable sobre las posibilidades de invertir en la unidad *Jujuy Palace Hotel*, institución pionera en el desarrollo hotelero de la Provincia de Jujuy.

Este Trabajo Final de Grado constituye un importante desafío: por un lado, al final de mi carrera universitaria, se presenta como la posibilidad de aplicar profesionalmente los conocimientos obtenidos en ella. Por otro, aportar elementos estratégicos para mejorar la calidad del servicio ofrecido por el *Jujuy Palace Hotel*, localizado en una provincia que como Jujuy, hoy exige la reformulación de su oferta turística.

La elección del tema, por tanto, responde al requerimiento del propio establecimiento, ya que sus propietarios esperan esta propuesta, como el producto de un trabajo sistemático y avalado por el espacio de la UE Siglo XXI. No sólo se trata de una inversión empresarial - la refuncionalización del *Jujuy Palace Hotel* es necesaria para recuperar posición en un mercado cada vez más competitivo y exigente - sino de un proyecto comprometido personalmente por los vínculos familiares que me unen a los propietarios.

Quiero dedicarle esta presentación a mi familia, sin ella no podría haber llevado adelante mis estudios. También a la gerencia y empleados del *Jujuy Palace Hotel* que me brindaron toda la información necesaria para realizar esta presentación.

Juan José Siufi

Introducción

El turismo en la provincia de Jujuy ha tenido bajos niveles de desarrollo turístico debido a su localización geográfica, ya que se trata de una provincia de frontera alejada de los grandes centros urbanos y fuera de los circuitos tradicionales de promoción.

Con el paso de los años, se han producido importantes cambios en la gestión del mercado turístico, produciendo desfasajes entre la demanda y la posibilidad de ofrecer servicios de calidad, debido a los bajos niveles de inversión en infraestructura y equipamiento. No obstante, durante los años 70 y hasta la década del 90 se realizaron algunas inversiones en establecimientos hoteleros como consecuencia del aumento de visitantes del interior del país; pero luego sobrevino un período de caída del turismo, disminuyendo notablemente el movimiento interno de pasajeros, que afectó las iniciativas de los inversores en orden a construir una planta turística apropiada.

Esta crisis produjo un estancamiento en la oferta hotelera de la provincia, motivo por lo cual, al día de hoy, la gran mayoría de estos hoteles no disponen de los servicios, arquitectura y diseño que se requieren para satisfacer a los turistas y competir con las modernas cadenas.

A partir del año 2001, el aceleramiento del sector turístico nacional e internacional que sobrevino con los cambios económicos y la declaración de la Quebrada de Humahuaca como patrimonio natural y cultural de la Humanidad (UNESCO), posicionó a Jujuy como destino internacional, generando la necesidad de construir nueva infraestructura y equipamiento turístico.

Desde entonces, la provincia de Jujuy registra un crecimiento sostenido en la actividad, promoviendo inversiones en el rubro hotelero, notables especialmente a partir del año 2004. Es el panorama alentador del mercado turístico de la región, el que exige que la gran mayoría del equipamiento del

sector - ya obsoleto - deba refuncionalizarse o destinarse a otros rubros. Este es el caso del *Jujuy Palace Hotel*, que cuenta con una localización privilegiada en el centro de la ciudad de San Salvador de Jujuy, aunque su diseño y los servicios que en su momento fueron innovadores, hoy fueron superados, y por lo tanto, no se adecua a las exigencias del mercado turístico actual.

Dentro de la demanda que hoy se presenta, existe un segmento de turistas que requiere servicios hoteleros intermedios, aquellos que se encuentran entre la alta gama hotelera y el turismo en general, de menos nivel, y que no se está atendiendo. La oferta que apunte a este segmento, excluido de la disponibilidad actual, exige también inversiones y alcanza al *Jujuy Palace Hotel*, con la pretensión de abarcar este segmento y además recuperar el mercado perdido.

El *Jujuy Palace Hotel*, se encuentra ubicado en el microcentro de la Ciudad de San Salvador de Jujuy, pórtico de la Quebrada de Humahuaca. Abrió sus puertas en el año 1993, con el objetivo de atender la demanda de turistas de paso a aquella región nortea y también turistas de negocios. Por varios años, fue el hotel de más categoría de la Ciudad, receptando pasajeros con grandes exigencias.

Con el pasar del tiempo, las condiciones del mercado variaron; se amplió la oferta hotelera del medio, obligando a la administración de la institución a variar su política de prestación. Fue así que comenzaron a recepcionarse delegaciones de clubes de fútbol que arribaban a la provincia, se abrió la gastronomía del hotel a la clientela local, complementándose la oferta con la construcción y habilitación de un nuevo salón para la realización de eventos, generándose un servicio de catering que hoy trabaja exitosamente.

Debido a los cambios del mercado turístico y la imprevisibilidad económica de Argentina producto de la crisis de fines del año 2001, el Hotel perdió su cartera de clientes y la recesión fue particularmente sentida en el servicio gastronómico. Esta situación se mantuvo hasta el año 2004, en el que se dio un repunte económico que generó un crecimiento del mercado hotelero en la Provincia y la Región, con nuevos establecimientos, entre los que el *Jujuy Palace Hotel* quedó relegado por su diseño y oferta, aún cuando continuara

trabajando con un nivel de ocupación aceptable, aunque muy por debajo de las expectativas originales.

El crecimiento turístico del país y particularmente de la provincia de Jujuy, provoca la llegada de nuevos competidores y la existencia de un segmento de la demanda no atendido y la necesidad de modernizar el equipamiento y los servicios del *Jujuy Palace Hotel*, con el objetivo de recuperar la cartera de clientes perdida, justifican la elaboración del siguiente trabajo final del grado, brindando información pertinente sobre la factibilidad económica y comercial que posibilite reposicionarlo en la oferta hotelera provincial.

OBJETIVO DEL TRABAJO

Objetivos Generales

Formular un proyecto de inversión que permita reposicionar la unidad *Jujuy Palace Hotel* en la oferta hotelera de la provincia de Jujuy, evaluando la factibilidad de la refuncionalización de su estructura física y gerencial.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional de la empresa.
- Determinar la viabilidad comercial a través de:
 1. Identificar el segmento objetivo y estimar la demanda potencial
 2. Valorar el mercado competidor.
 3. Analizar el mercado proveedor y distribuidor.
- Formular un proyecto de inversión.
- Estimar la viabilidad económica.
- Diseñar una propuesta de comercialización

MARCO TEÓRICO

A efectos de encuadrar adecuadamente el proyecto de refuncionalización del *Jujuy Palace Hotel*, se han introducido algunos desarrollos conceptuales sobre aquellos componentes incluidos en su formulación.

Relevamiento turístico

El objeto del relevamiento es determinar la situación actual existente en la organización o destino. Es la investigación detallada de sus áreas componentes. Se puede realizar sobre estructuras físicas, sobre recursos culturales, naturales y humanos, sobre planes y procesos, y sobre políticas y servicios. Generalmente se alcanza entre 20 y 40 días, dependiendo de la magnitud y sobre todo, de la complejidad del sistema comprendido.

El relevamiento turístico es un instrumento que permitió perfeccionar los procesos de servucción y se convirtió en herramienta eficaz para la planificación turística

Las actividades que permitieron recolectar esa información, se realizaron en los siguientes momentos:

1. Primera reunión: introducción y recolección de datos.
2. Segunda reunión: análisis y evaluación.
3. Preparación de informes.
4. Exposición de resultados.

Formulación y evaluación de proyectos

Es una propuesta de acción técnico económica, para resolver una necesidad de intervención en la realidad, utilizando un conjunto de recursos disponibles: humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es un documento escrito en el que se incluyen estudios que permiten al emprendedor evaluar la viabilidad de la acción a implementar y su conveniencia económica.

Esta dinámica se expresa en el siguiente cuadro:

PROYECTO			
ESTUDIO DE MERCADO	ESTUDIO TECNICO	ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN	ESTUDIO FINANCIERO

Estudio de mercado.

Lo primero es definir el producto o servicio: ¿Qué es?, ¿Para qué sirve?, ¿Cuál es su "unidad": piezas, platos, habitaciones, etc.? Luego se debe ver cuál es la demanda de este producto, quién lo compra y cuánto se compra en la ciudad, o en el área donde está el mercado.

Una vez determinado, se debe estudiar la oferta, es decir, la competencia ¿De dónde obtiene el mercado ese producto ahora?, ¿Cuántos hoteles de las misma categoría hay?, se debe hacer una estimación de cuánto se oferta. De la oferta y demanda, se definirá cuánto será lo que se oferte y a qué precio?.

Estudio técnico.

El objetivo es diseñar cómo se producirá aquello que se venderá. Si se elige una idea es porque se sabe o se puede investigar cómo se hace un producto, o por qué alguna actividad gusta de modo especial. En el estudio técnico se define:

- dónde ubicar la empresa, o las instalaciones del proyecto.
- dónde obtener los materiales o materia prima.
- qué maquinas y procesos usar.
- qué personal es necesario para llevar a cabo este proyecto.

En este estudio, se describe qué proceso se va a usar, y cuánto costará todo esto, qué se necesita para producir y vender. Estos serán los presupuestos de inversión y de gastos.

Estudio financiero.

Aquí se demuestra lo importante: ¿La idea es rentable?.. Para saberlo se tienen tres presupuestos: ventas, inversión, gastos, que salieron de los estudios anteriores. Con esto se decidirá si el proyecto es viable, o si se necesitan cambios, como por ejemplo, si se debe vender más o gastar menos.

Hay que recordar que cualquier cambio en los presupuestos debe ser realista y alcanzable, si la ganancia no puede ser satisfactoria, ni considerando todos los cambios y opciones posibles, entonces el proyecto será "no viable" y es necesario encontrar otra idea de inversión.

Así, después de modificaciones y cambios, y una vez seguro de que la idea es viable, entonces, se avanzará en el proyecto de inversión.

Preparación del proyecto o etapa de pre-inversión.

La selección de los mejores proyectos de inversión, es decir, los de mayor bondad relativa y hacia los cuales deben destinarse preferentemente los recursos disponibles, constituye un proceso por fases, que son:

1. Generación y análisis de la idea del proyecto: La generación de una idea de proyecto de inversión surge como consecuencia de las necesidades insatisfechas, de políticas, de la existencia de otros proyectos en estudio o en ejecución.
2. Estudio del nivel de perfil: En esta fase correspondiente estudiar todos los antecedentes que permitan formar juicio respecto a la conveniencia y factibilidad técnico económico de llevar a cabo la idea del proyecto.
3. Estudio de prefactibilidad: En esta fase se examinan en detalle las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior. Para la elaboración del informe de prefactibilidad del proyecto deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la fase de perfil, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad de las posibles alternativas
4. Estudio de factibilidad: Esta última fase de aproximaciones sucesivas iniciadas en la preinversión, se abordan los mismos puntos de la

prefactibilidad. Además de profundizar el análisis del estudio de las variables que inciden en el proyecto, se minimiza la variación esperada de sus costos y beneficios

De esta manera por sucesivas aproximaciones, se define el problema a resolver. En cada fase de estudios se requiere profundidad creciente, de modo de ir adquiriendo certidumbre respecto de la conveniencia del proyecto.

Según lo señala Nassir Sapag¹, otra ventaja del estudio por fases es la de permitir que al estudio mismo, se destine un mínimo de recursos. Esto es así porque, si en una etapa intermedia se llega a la conclusión de que el proyecto no es viable técnica y económicamente, carece de sentido continuar con las siguientes, con lo cual se evitan gastos innecesarios.

Viabilidad económica del Proyecto.

La rentabilidad que se estime para el proyecto, dependerá de la magnitud de los beneficios netos que la empresa obtenga a cambio de la inversión realizada en su implementación, sean éstos obtenidos mediante la agregación de ingresos o la creación de valor a los activos fijos de la empresa, como mediante la reducciones de los costos. Se deben fijar los parámetros para la estimación; por ejemplo, nivel de ocupación, entradas, salidas, tipo de habitaciones vendidas.

La medición de la rentabilidad económica de un proyecto no es fácil por la complejidad del pronosticar el comportamiento de todas las variables que condicionan su resultado. Por ello, lo más común es explicitar el más probable de los escenarios que podría afrontar el proyecto, analizando la diferencia entre los costos y el beneficio a alcanzar. La rentabilidad de un proyecto se puede medir de muchas formas distintas: en unidades monetarias, en porcentaje o en el tiempo que demora la recuperación de la inversión

Estudio económico.

¹ Sapag Nassir. "Evaluación de proyectos de inversión en la empresa" Ed. Pearson. - material fotocopiado de cátedra.

El estudio económico es el que pretende cuantificar los recursos necesarios para la realización del proyecto, los costos de operación, así como también el ordenamiento de los ingresos que se han de obtener durante la operación del proyecto y una serie de indicadores para la evaluación económica. Tanto el *Estudio Económico* como la *Evaluación Económica* corresponden al nivel de Factibilidad.

Etapas de inversión.

Esta etapa se inicia con los estudios definitivos y termina con la puesta en marcha. Comprende las últimas definiciones de ingeniería del proyecto, que conforman los estudios detallados para la construcción, montaje y puesta en marcha del mismo. Generalmente se refiere a estudios de diseño en los que se concretan los planos de estructura, planos de instalaciones eléctricas, de instalaciones sanitarias, o modificaciones de infraestructura que haya que realizar y son de responsabilidad de profesionales habilitados para lograr las licencias correspondientes, como arquitectos, ingenieros y técnicos.

Se realizan después de la fase de pre-inversión, en razón de su elevado costo y porque pueden resultar inútiles si la estimación de viabilidad es negativa. En esta etapa también se realizan movimientos financieros, procedimientos jurídicos y administrativos.

El *financiamiento* se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión, en forma o proporción definida en el estudio de pre-inversión. Por lo general se refiere a la obtención de préstamos.

Costo.

Es el desembolso en dinero o especie hecho en el pasado, presente o futuro, para la realización del Proyecto. Los hay de distintos tipos, ya que comprenden no sólo la inversión en el producto mismo, sino los derivados de su ejecución.

Beneficios.

Son los ingresos que tiene la organización; pueden ser por ventas de productos, activos, residuos, etc., como también por recuperación de la

inversión en capital de trabajo.

Evaluación de proyectos: criterios.

La evaluación de un proyecto compara mediante distintos instrumentos si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. Los métodos más comunes corresponden al denominado *valor anual neto (VAN)*, *la tasa interna de retorno o (TIR)* y *la relación beneficio-costos*².

- *Valor actual neto (VAN)*, que analiza los beneficios, o pérdidas, que da el proyecto, luego de recuperar la inversión, sobre la rentabilidad exigida.
- *Tasa interna de retorno (TIR)*, mide la rentabilidad del proyecto como un porcentaje.
- *Beneficio-Costo*: compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión.

Viabilidad Comercial del Proyecto de Inversión.

La viabilidad comercial estudia la demanda del servicio, actual y potencial, así como la competencia, los proveedores, y distribuidores.

Se determina la viabilidad comercial del proyecto de inversión, identificando el segmento objetivo del mercado hacia el cual se apunta y estimando la demanda potencial a consumir el servicio ofrecido. Luego se valora el mercado competidor y analiza el mercado proveedor y distribuidor.

Segmentación

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores, lo que incide directamente en el éxito de una empresa.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado; que tienen

² Cohen, E. 1992. “*Evaluación De Proyectos Sociales*”. Siglo Veintiuno. México

deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Phillip Kottler³ distingue distintos tipos de segmentación:

- Geográfica: que es la subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
- Demográfica: es relativamente fácil de medir, utilizada con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.
- Psicográfica: consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- Por comportamiento: fuertemente relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

Comportamiento de la demanda

La búsqueda de satisfactores de

un requerimiento o necesidad que realizan los consumidores, aunque sujeta a diversas restricciones, se conoce como *demanda de mercado*

Una serie de factores pueden afectar el comportamiento de la demanda, entre los que se destacan:

1. Ingreso de los consumidores
2. Cantidad de consumidores.
3. Precio de los bienes complementarios.
4. Precio de los bienes sustitutos.
5. Gustos y preferencias.

³ Kottler, Phillip. "Mercadotecnia". Edit. Síntesis. 6ª. Edición. España.

6. Expectativas.

Se puede estimar la “elasticidad” de la demanda, de cuánto cambia la cantidad demandada cuando se modifica uno de los factores mencionados arriba.

Técnicas cualitativas de predicción

Constituyen una fuente de información importante para apoyar el proceso de toma de decisiones para la inversión. El resultado de una predicción se debe considerar sólo como una medición de evidencias incompletas, basadas en comportamientos empíricos de situaciones parcialmente similares o en inferencias de datos estadísticos disponibles.

Los principales métodos cualitativos se basan en opiniones de expertos, que se obtienen de la aplicación o combinación de técnicas como el Método Delphi, la investigación de mercados y la predicción tecnológica. Estas técnicas se apoyan en el valor otorgado a las experiencias pasadas y a la capacidad de anticipar efectos sobre las variables más relevantes en la viabilidad de un proyecto, así como el conocimiento especializado de éxitos, fracasos y estándares de desempeño en materias similares.

Mercado Competidor

Está compuesto por la oferta actual o proyectada de los competidores del mismo sector. En este estudio se evalúa la situación actual de la competencia, el impacto del proyecto sobre esta y su posible reacción.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Esta metodología desarrollada por Michael Porter⁴ estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de

⁴ Porter, Michael. 1995. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.*. CECSA. México.

crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrial, el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

Mercado Proveedor y Mercado Distribuidor.

Para la definición de ambos mercados se sigue a Nassir Sapag⁵, quien entiende por Mercado Proveedor a quienes brindan los recursos necesarios para la prestación del servicio y el poder de negociación que una empresa tenga sobre éstos adquiere gran relevancia. En cuanto al Mercado Distribuidor, se refiere al tipo de distribución a realizar, si será propia, de terceros o mixta; también la disponibilidad de los canales de comercialización, el funcionamiento de los mismos y los criterios de selección.

Marketing Mix

Está enfocado al diseño y ejecución del plan de marketing y su horizonte temporal se limita al corto y mediano plazo. Es la combinación de los diferentes recursos e instrumentos comerciales de los que dispone la organización para alcanzar sus objetivos. El modelo más extendido es el de las cuatro “p”: producto, plaza, precio y promoción⁶.

Una propuesta de comercialización abarca las cuatro “p” del marketing mix y el plan debe realizarse teniendo en cuenta el entorno que rodea a la organización y de la naturaleza del mercado objetivo.

⁵ Op. Cit.

⁶ Bigne-Font, Andreu. 2000. Marketing de destinos turísticos. Ed. Esic. Madrid.

METODOLOGÍA

La metodología implementada para la elaboración del presente Trabajo Final de Grado, corresponde a la orientación técnica y a las herramientas a utilizar en el logro de los fines, establecidos para la presentación de una propuesta de Proyecto de Inversión.

Se partió de una investigación exploratoria para definir la situación de origen de la empresa hotelera y luego, mediante el cálculo financiero apropiado, estimar la viabilidad de la inversión propuesta. Para ello se realizaron las siguientes actividades:

■ *Análisis situacional de la empresa.*

El relevamiento posibilitó elaborar un diagnóstico de la empresa, en los que se dejó constancia de:

- Sus planes, sean éstos estratégicos, tácticos y operativos.
- La formulación de sus valores, misión, visión y objetivos.
- Un análisis de nivel de enfoque y posicionamiento.
- De la ubicación de la empresa en el mercado.
- De sus caracteres físicos.
- Sus condiciones como productos, servicios, procesos y actividades realizadas.
- Los segmentos atendidos, y participación en el mercado.
- De un análisis FODA en el que identificaron los factores aprovechables para el reposicionamiento y aquellos puntos a considerar para evitar el fracaso.
- Un estudio de Benchmarking.
- La calidad manifestada en inventarios, créditos, bienes intangibles y de uso.
- Un relevamiento y evaluación del control interno.
- La evaluación de las políticas y estrategias en materia de: calidad,

productividad, marketing y ventas, recursos humanos, finanzas, precios, logística, créditos y cobranzas, etc.

Las técnicas aplicadas para el análisis situacional de la empresa fueron: observación, entrevistas, encuestas, registro de información secundaria, y evaluación y redacción de informes⁷.

■ *Determinación de la viabilidad comercial.*

Para determinar la viabilidad comercial fue necesario realizar diversos estudios, que permitieron definir el segmento objetivo a apuntar y la demanda potencial de éste.

1. Segmentación.

Dentro de un mercado cambiante con un turista mucho mas informado, la adecuada segmentación de una empresa es de vital importancia para la viabilidad de la misma. Se definió el segmento a través de las siguientes categorías con sus respectivos indicadores:

- Segmentación Geográfica: turistas internacionales y nacionales.
- Segmentación Demográfica: edad: 30-60 años; profesionales y hombres de negocios; clase social: media-media alta; ciclo de vida familiar: en pareja y pareja con hijos.
- Segmentación Psicográfica: estilo de vida: viajeros frecuentes; personalidad: consumo de productos familiares y de calidad.

El segmento objetivo se definió en base al arribo periódico de turistas al Hotel y la demanda proyectada⁸

2. Estimación de la demanda potencial.

Se pueden realizar estimaciones aproximadas de la demanda potencial, a través del registro de opinión de expertos y la investigación de mercado, para conocer los gustos y preferencias sobre la posible demanda de servicios ofrecidos por la empresa.

⁷ El desarrollo de entrevistas y encuestas se consignan en Anexo 8 y 9.

⁸ Datos del Jujuy Palace Hotel. Anexo 9.

- En el estudio de mercado se conocen y reconocen las necesidades y exigencias de clientes y consumidores. Para acceder a esa información se realizaron encuestas, con una muestra intencional (aludida más arriba) y cuantitativamente significativa.

3. Valoración del mercado competitivo.

Se relevó la competencia directa en la Ciudad, tanto en su oferta actual como proyectada, la situación actual de las mismas y el impacto y medidas a tomar ante el ingreso de nuevos competidores.

Para realizar este estudio se implementó observación personal, encuestas a responsables de las distintas instituciones y acudiendo a información secundaria⁹.

4. Análisis del mercado proveedor y distribuidor.

Se relevó los proveedores, disponibilidad de recursos y el poder de negociación de los mismos, mediante el análisis de los medios de distribución, canales de comercialización, la relación con las agencias de viajes, sistemas de reserva, vínculo con centros de información y posibles alianzas, a través de Comisiones y estrategias de comercialización.

▣ *Formulación del anteproyecto de inversión.*

Para cumplir con este objetivo se realizó un programa en el cual se dejaron asentadas las remodelaciones edilicias, de servicios y los procesos. Para el diseño de la oferta, se llevaron adelante estudios de las dimensiones del edificio sede del Hotel - con la participación de un arquitecto -, consignándose las reformas necesarias como mejoramiento de lo ya existente, las nuevas instalaciones para los servicios incluidos en la refuncionalización.

Un elemento que se tuvo especialmente en cuenta, fue la legislación que determina los estándares previstos para hoteles de cuatro estrellas y las nuevas tendencias en el rubro.

Esta etapa no sólo se refiere a los aspectos técnicos y de construcción del

⁹ Se adjuntan en Anexo 6 y 7, las entrevistas realizadas.

proyecto, sino también a aspectos administrativos, legales y financieros¹⁰.

■ *Estimación de la viabilidad económica.*

Una vez realizado los estudios de ingeniería, se sabrán los costos del proyecto de inversión. Teniendo en cuenta los porcentajes de ocupación esperados, costos variables y fijos de producción, la demanda proyectada, la situación actual de la provincia y el aumento de los movimientos turísticos, se estimará si el proyecto es viable económicamente o no por medio de métodos de cálculo, (VAN-TIR, B-C).

■ *Diseño de una propuesta de comercialización.*

Una vez definido el segmento a apuntar y analizado el mercado, se diseñó una propuesta de comercialización para el establecimiento acorde a los relevamientos hechos y atendiendo a las expectativas de los clientes. Para la comercialización se tuvo en cuenta:

- Actuales canales de distribución, directos, indirectos, promociones, etc.
- Sistemas de reserva.
- Publicidad y relaciones públicas.
- Situación competitiva para definir el precio.

En este caso, se trabajó con las técnicas de observación directa, elaborándose diagnósticos que tuvieron en cuenta investigaciones previas y la información recogida en las entrevistas personales.

¹⁰ Ley Provincial de Alojamientos Hoteleros. - Jujuy. Se adjunta en Anexo 1.

DESARROLLO

Marco contextual.

A continuación se hace una breve referencia al escenario actual de la industria turística y hotelera a nivel internacional, nacional, regional y local, con el objeto de comprender la situación en que se inscribe el tema del Proyecto.

La industria turística

El turismo internacional es uno de los sectores de más rápido crecimiento del comercio internacional de servicios y constituye un área de exportación importante para numerosos países, muchos de ellos con economías en desarrollo.

La mayoría de los países en vías de desarrollo consideran a la gestión turística como una estrategia para aumentar, rápidamente, su participación en el comercio internacional. El turismo aporta considerables beneficios económicos fácilmente apreciables por sus efectos sociales y ambientales, y exige inversiones relativamente modestas en términos de capital, en comparación con otras industrias como la minería, el petróleo y el gas.

El turismo es considerado como una de las industrias que ha experimentado históricamente un mayor crecimiento como generadora de empleo. Y para asegurar un mayor reconocimiento de su relevancia al formular políticas y prioridades nacionales, una condición previa es la elaboración de estadísticas fiables.

Una de las consecuencias erróneas de los análisis estadísticos sobre el aporte que el turismo realiza a las economías locales, es que la construcción de instalaciones turísticas como son los hoteles, por ejemplo, no entra específicamente como componente del sector respectivo, sino que es una actividad circunscripta a la industria de la construcción.

El turismo generó ingresos por 3 mil millones de dólares en el año 2006 en Argentina, ya que en ese período la actividad creció un 11,7%, más que el

promedio de la economía. Pero hay un dato realmente llamativo: por primera vez en décadas, se registraron más ingresos que egresos del país, o sea, que hubo más turistas visitando Argentina que argentinos viajando al exterior¹¹. Tal dato es realmente notable, y sólo se puede entender por el valor de nuestra moneda en la relación de un dólar a precio muy alto en Argentina, mientras que en Europa, Asia y el resto de América Latina las monedas locales se revaluaban y equilibraban con respecto a la moneda norteamericana o al euro lo que hizo aún más caro para los argentinos viajar.

En el año 2007, fueron muy importantes las proyecciones de inversiones para el sector, que alcanzarían los 1.400 millones de dólares, el triple de los montos desembolsados en el 2005.

El Plan Federal de Turismo Sustentable.

La planificación turística a nivel nacional ha adquirido cada vez mayor relevancia entre las actividades que desarrollan los gobiernos con el fin de ofrecer bienestar y prosperidad a la comunidad. Ha contribuido a racionalizar los recursos empleados para el logro de ciertas metas, especialmente en el campo económico

La misión del *Plan Federal de Turismo Sustentable* -con un horizonte hacia el año 2016- es convertir a la Argentina en el país mejor posicionado turísticamente de Sudamérica por la calidad y diversidad de su oferta, basada en sus desarrollos equilibrados territorialmente y respetuosos del hábitat e identidad de sus habitantes. Dicho plan se propone:

- El planeamiento concertado de la inversión pública.
- El fortalecimiento del empresariado nacional.
- La promoción de las inversiones privadas.
- La captación y gestión de financiamiento para el desarrollo de destinos y productos turísticos.

Quedan expresados objetivos sociales, económicos, ambientales y el fomento

¹¹ Dato obtenido en www.turismo.gov.ar

de desarrollo como la base del turismo sustentable y planificado. La amalgama de todos estos elementos permite realizar una correcta gestión del sector, posibilitando la inserción de la planificación estratégica del turismo en los grandes ejes del desarrollo en nuestro país.

El *Plan Federal* sostiene como idea rectora, la búsqueda del desarrollo económico con inclusión social y un marcado acento hacia la conservación patrimonial como factor de sustentabilidad y competitividad. De ese modo, se instala como proceso orientador y articulador de acciones, que en forma sinérgica, reafirma voluntades, optimiza recursos y encamina estos esfuerzos hacia un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable para la República Argentina¹².

El *Plan Federal* establece regiones para el corredor turístico del país, con el agrupamiento de varias provincias compatibles por proximidad geográfica, cultura y recursos turísticos semejantes, que se articulan, respetando la idea federal, y avanza en una escala más sustentable de intervención.

Jujuy en la región Norte.

La traza del *Plan Federal* contó con un total de setenta y seis miembros para las definiciones de la región Norte, formada por las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero. Interactuaron agentes pertenecientes al sector público, privado y académicos, estableciéndose los lineamientos estratégicos para el desarrollo en 4 campos de actuación: gestión de la calidad, promoción y marketing, inversiones y formas de financiamiento público y privado y el desarrollo de la oferta.

En este marco de planificación turística, fue presentado el *Plan de Desarrollo Turístico Sustentable de la Provincia de Jujuy*, el cual sigue con las líneas estratégicas de preservación de los recursos naturales, culturales e históricos, apuntando a su vez a la participación de la población y comunidad local en el producto turístico. Este es un paso al frente de la Provincia en su afán de

¹² Diagnóstico estratégico sobre el Plan Federal, acordado en la Cátedra “Administración turística” - UE Siglo XXI.

crecer turísticamente, ya que nunca antes se habían realizado acciones de este tipo con objetivos claros de planificación y coparticipación de la comunidad local. Se buscó no solo el accionar de la Secretaría de Turismo de Jujuy sino también de los demás órganos del Gobierno Provincial y del sector privado, involucrando a toda la comunidad.

La provincia de Jujuy registra un crecimiento sostenido en la actividad, aspecto que se ve reflejado en la cantidad de turistas que ingresan constantemente. A través de una estrategia de mercadeo, publicidad y promoción la provincia de Salta ha incluido a Jujuy dentro en su oferta turística, incluyendo a la Quebrada de Humahuaca como principal producto y apropiándose así de una gran cuota de mercado. Este hecho tiene un fuerte impacto en la demanda hotelera, y se ve reflejado en la captación de pernoctes por parte de la vecina provincia. A pesar de esta situación, en la provincia de Jujuy el sector Hoteles, Restoranes, Bares y Confiterías creció un 138% entre los años 1993 y 2005 mientras que el PBG (producto bruto geográfico), que mide el valor total de la producción de bienes y servicios finales dentro del territorio de la provincia durante un período de tiempo determinado, en el mismo lapso trepó al 51%.

La hotelería de la provincia está creciendo en sus diferentes categorías. Con la apertura de franquicias y otros emprendimientos, el mercado hotelero actual se va adecuando a una demanda más informada y con expectativas de mayor y mejores servicios

El Jujuy Palace Hotel (JPH)

Reseña Histórica

Los propietarios del JPH - en la organización desde sus inicios - descienden de una familia de inmigrantes sirios, que llegaron a la Provincia de Jujuy en el año 1920. Son profesionales del área de la salud, y en la década del 60, les acercaron un proyecto para construir un hotel en pleno centro de la ciudad, que no aceptaron inicialmente. Esta actitud se debió sobre todo a la inestable situación económica y política que vivía el país, que intensificaba el riesgo de

las inversiones a realizar y hacía aparecer escasamente rentable el negocio.

Cuando los más jóvenes recibieron como herencia familiar, parte de una propiedad ubicada en el centro comercial de la Ciudad, decidieron invertir su patrimonio en la compra del resto, y avanzar en la construcción de un edificio nuevo, que se destinaría a la construcción de un hotel, o un cine, departamentos o una playa de estacionamiento. La decisión de los cuatro hermanos involucrados fue unánime, y retomaron el postergado proyecto del establecimiento hotelero, sin más conocimientos que el obtenido en viajes a diferentes destinos turísticos. La experiencia les aconsejaba como consumidores, pero no como prestadores del servicio, lo que plasmaba la dificultad del proyecto a encarar.

Pero Jujuy se encontraba en una posición favorable a la inversión por su potencial industrial, el constante arribo de turistas de negocios a las empresas fundidoras de plomo, las minas, los ingenios, las madereras y las plantaciones de citrus, convencían sobre la potencialidad del proyecto a encarar, a lo que se podía sumar también la escasez de oferta de servicios turísticos. Las obras se iniciaron en 1979, y sólo quince años después comenzó la capacitación específica inicial para incursionar en el turismo y la hotelería, abriéndose las puertas del establecimiento el 14 de octubre de 1993.

No fueron pocas las vicisitudes financieras que se debieron enfrentar, lo que llevó a redefinir la misión inicial de la empresa, para adecuarla a las exigencias de un medio sumamente complejo en cuanto a estrategias de funcionamiento hotelero y definiciones turísticas. En sus comienzos la misión fue “ofrecer un servicio moderno de alojamiento de jerarquía de manera profesional que permitiera posicionar a Jujuy en el mercado turístico nacional”, según las expresiones de uno de sus propietarios.

Con el correr de los meses se advirtió que Jujuy no contaba con la oferta ni la planta turística adecuada, ni con las políticas que permitieran desarrollar esa misión inicial, promoviendo cambios en el perfil del establecimiento, generando un nuevo producto para atender la demanda de una franja de clientes compuesta por los turistas de negocios. A partir de ese momento, la prestación del hotel enfatizó la atención de este nuevo segmento del mercado,

conviniendo “brindar un servicio de alojamiento profesional y de calidad con atención personalizada a los turistas de negocios”¹³.

La apertura a un nuevo mercado fue transformando la visión inicial de los dueños, consistente en “formar parte de una oferta hotelera turística con personal capacitado teniendo en cuenta el potencial industrial de la provincia”¹⁴, y el *Jujuy Palace Hotel* se convirtió en el único hotel de la provincia con presencia en diferentes ferias turísticas y works shops organizados en la provincia de Buenos Aires, dando a conocer los servicios de gastronomía y recepción disponibles, y con ello generando ventajas competitivas.

Entre los años 1994 y 1998, el promedio de ocupación anual del Hotel fue de un 80% y alrededor de 120 cubiertos diarios en su comedor¹⁵, debido particularmente al desarrollo industrial de la Provincia. La ocupación en aquel momento fue de un 60% de corporativos, 30% de turistas y 10% de equipos de fútbol cada fin de semana por medio y otros pasajeros. Durante estos años de trabajo no se implementaron planes estratégicos ni estudios de mercado sobre las políticas y procesos que permitieran identificar los factores claves del éxito ni las ventajas competitivas, con el objeto de prevenir cualquier posible caída en los niveles de ocupación. Era tal el nivel de trabajo comprometido, que se naturalizó el desarrollo y no hubo evaluación cierta del funcionamiento.

Los años siguientes fueron de alta criticidad económica-financiera en la provincia de Jujuy: con el cierre de ingenios azucareros y de ocho plantas fundidoras de plomo; el vaciamiento de Aceros Zapla - producción siderúrgica de proyección internacional -; la crisis del transporte que repercutió sobre las madereras; la producción del citrus sin precio internacional; las empresas acopiadoras de tabaco que optaron por sus sedes en Salta y la baja abrupta de su precio, generando quiebras en empresas jujeñas; la falta de obras públicas sobre todo viales y de comunicación; y la inestabilidad política que llevó a asumir ocho gobernadores en dos años.

¹³ Entrevista al Propietario Dr. César Siufi. Anexo 9.

¹⁴ De la misma entrevista. Anexo 9.

¹⁵ Este número surge mayormente de residentes locales.

Con este horizonte, la evolución del JPH fue decreciente, con una baja sustancial de la ocupación a partir del año 1998. No obstante, se incorporaron al hotel dos salones de eventos y convenciones con capacidad para 200 personas, totalmente equipados, y que se constituyeron en fuente importante de ingresos para la empresa.

A pesar de ello, la situación desfavorable económica, social y política frenaba el arribo de los habituales clientes. Los años 2000 y 2001 fueron los de peor crisis en la provincia de Jujuy, a tal punto que en algunos fines de semana, el hotel registró 0% de ocupación, vislumbrándose un cierre inminente del establecimiento. La inestabilidad política y económica general y particularmente de la región obligó a los propietarios a cubrir los gastos del hotel con patrimonios personales y a tomar créditos bancarios. Sólo el respaldo externo evitó la quiebra total de la empresa, garantizando su continuidad.

El criterio empresarial indicaba la necesidad de una transformación profunda que abriera la posibilidad de mantener la prestación en términos de calidad. Ante la disminución del arribo de comerciantes, se tomó la decisión empresarial de salir a recorrer el mercado en Buenos Aires, con la idea de redireccionar la gestión del hotel, apuntando al segmento comprendido por turistas de ocio y placer y no principalmente al de turistas de negocios, teniendo en cuenta que la proximidad de la Declaración de la Quebrada de Humahuaca como patrimonio natural y cultural de la Humanidad, por parte de la UNESCO, fortalecería la puesta en valor de los bienes turísticos de la Provincia, y que las políticas de estado implementadas por Diana Costa Ríos y Liliana Fellner - Secretarias de Turismo y de Cultura de la Provincia, respectivamente - proyectaban un aumento en el movimiento turístico hacia el norte del país para el año 2003.

Así se inició una nueva etapa en el establecimiento, enfocada al ingreso de turistas que se encontraban de paso. Se realizaron cursos de capacitación para los empleados, la participación en ferias y works shops en diferentes puntos del país se convirtió en la principal herramienta para las relaciones públicas y promoción del hotel. Así los operadores mayoristas y los agencieros

de viajes tomaron conocimiento de que en Jujuy podían contar con un establecimiento hotelero actualizado, con personal capacitado para brindar un servicio profesional y de calidad.

En el año 2003 se concreta la Declaración de la UNESCO, que por su importancia, tiene trascendencia mundial. La Quebrada de Humahuaca se posiciona como destino turístico, y encuentra al Hotel - por el trabajo que había realizado - en las carpetas de oferta de los principales tour-operadores de Buenos Aires, aumentando su ventaja competitiva en relación a sus principales competidores. Con esta transformación y con la entrada de uno de sus dueños a la Cámara Argentina de Turismo y FEDECATUR, el JPH planificó su gestión anual, imponiéndose participar en ocho ferias por año, tanto nacionales como internacionales - y entrar en un plan de fidelización de huéspedes a través de promociones y tarifas corporativas. Se realizó un seguimiento permanente de los movimientos de mercado, estudiando las causas o motivos por los cuales algunas agencias habían dejado de mandar a sus pasajeros. También en los años 2003 y 2004, se realizaron tres fam- tour, recibiendo a los principales operadores con los que se trabajaba.

Así se construyeron relaciones estratégicas en este canal de comercialización, que permitieron trabajar en forma apropiada durante estos últimos años, aunque no se alcanzó nunca los niveles de desarrollo de los primeros tiempos. Lamentablemente, las sucesivas transformaciones organizacionales no fueron acompañadas con el mantenimiento adecuado del edificio, ya sea por falta de recursos económicos, como también por la posibilidad de venta del inmueble para otros usos, y que llevaron a que se haya reducido la ocupación a un 40%, índice con los cuales se trabaja actualmente.

Escenario Actual

El *Jujuy Palace Hotel* es un establecimiento 4 estrellas¹⁶, categoría alcanzada en base a los criterios de clasificación existentes, considerando las dimensiones, el tipo de clientela: mayormente empresarios, viajeros y turistas; está ubicado en pleno centro de la Ciudad, y a sólo doce cuadras de la Terminal de Ómnibus. Se considera metropolitano porque se encuentra en

¹⁶ Ley provincial de categorización N° 3804/1981. Anexo 1.

zona urbana y cercana a lugares de diversión como teatros, cines, museos, parques, etc. Permanece abierto durante todo el año y ofrece continuamente sus servicios tanto a los huéspedes como a toda la comunidad en general. En función de su organización, es de funcionamiento independiente, ya que no forma parte de una cadena hotelera.

El JPH alcanza la categoría al brindar los siguientes servicios: desayuno buffet, restaurante internacional a la carta, room service las 24 horas, servicios gastronómicos que abarcan desde cenas y almuerzos empresariales hasta cumpleaños, despedidas, cenas de fin de año, cenas de egresados, etc.; baño sauna, gimnasio, cochera interna techada, salones de conferencias y fiestas, aire acondicionado y calefacción central, servicio de emergencia médica las 24 horas, Internet, servicio de lavandería y turismo receptivo.

Relevamiento institucional

Físico

El Hotel cuenta con un total de cincuenta y dos habitaciones: cuarenta y siete dobles (single), cuatro suites júnior y una suite presidencial, distribuidas en siete (7) pisos, encontrándose en el ultimo el sauna, gimnasio y vestuarios y lavandería. La confitería se encuentra en el primer piso y el salón de conferencias, también utilizado como comedor privado en planta baja. El Salón Augusto se localiza en un terreno adyacente al edificio y cuenta con un espacio para 200 personas.¹⁷.

Tarifas

El hotel posee dos tipos de tarifas: una estándar, que se aplica a pasajeros ocasionales, con o sin reserva – tarifa de mostrador -; y la tarifa corporativa para el pasajero habitual o perteneciente a una empresa fidelizada, como viajantes o visitantes médicos, que hayan realizado algún convenio con el

¹⁷ En Anexo 4 se adjuntó el inventario de las habitaciones.

hotel. Las tarifas se mantienen constantes - tanto en temporada alta como en baja -, y son:¹⁸

	Tarifas estándar	Tarifas corporativas
Single	\$ 139	\$ 72
Doble	\$ 176	\$ 90
Suite	\$ 245	\$ 126

Los servicios que incluye la tarifa son cochera, sauna y gimnasio, Internet Wi-Fi y desayuno.

Organizacional¹⁹

El JPH no se encuadra en ninguno de los modelos organizacionales formales. No tiene responsables específicos por departamentos, sino que cuenta con empleados que desempeñan funciones compartidas en las distintas áreas del hotel, con diferentes puestos jerárquicos. El JPH se organiza en las siguientes áreas o funciones gerenciales:

- **Área de recepción:** Es el centro principal, el punto de contacto, el enlace entre huéspedes y el hotel. Esta área es la primera que entra en contacto con los huéspedes que llegan, es el centro de información durante la permanencia de éstos en el hotel y el último punto de contacto de la salida..

Las funciones básicas de la recepción son:

- Procesar las reservaciones y todas las comunicaciones con las personas que buscan alojamiento en el hotel.
- Registrar los huéspedes y asignarles habitación.
- Recibir y entregar los mensajes y las correspondencias para los huéspedes.
- Brindar información sobre el hotel, la comunidad y cualquier atracción o evento interesante.

¹⁸ Tarifario vigente a noviembre de 2007.

¹⁹ El Organigrama del Hotel se presenta en Anexo 15.

El área de recepción cuenta con siete empleados, tres recepcionistas, un telefonista y tres cadetes. El recepcionista es el empleado encargado de documentar a los huéspedes de llegada y asignarles sus habitaciones. Los empleados de recepción son los representantes del hotel, su habilidad para trabajar adecuadamente es un factor importante en el éxito del hotel. El cadete acompaña a los huéspedes con su equipaje a sus habitaciones. La operadora telefónica es la encargada de realizar las reservaciones, brindar informaciones sobre el hotel y las tarifas.

- **Área de mantenimiento:** cuenta con un encargado de mantenimiento y su función es conservar la limpieza de las paredes, alfombras y tapices de los muebles, así como el adecuado mantenimiento de las habitaciones en caso de alguna avería.

- **Área de alimentos y bebidas:** está integrada por 12 (doce) empleados: 3 (tres) cocineros, 2 (dos) lavacopas, 3 (tres) mozos, 2 (dos) facturadores y encargados de compras y 2 (dos) de limpieza general. Estos se ocupan del desayuno, almuerzo, cena y servicio de confitería por las tardes. La atención no se limita a los huéspedes exclusivamente, sino que se hacen extensivos a otros tipos de clientes no alojados en el hotel.

Las instalaciones involucradas en este espacio son:

- a) Cocina: a cargo del jefe de cocina o chef quien tiene bajo su responsabilidad la preparación de los alimentos que se sirven diariamente, asimismo supervisa el trabajo de otros cocineros.
- b) Room service: es el servicio de alimentos y bebidas en las habitaciones, este servicio se ordena por lo general por teléfono.
- c) Bar: donde se sirven las bebidas.
- d) Frigobar: servicio en cada habitación, que incluye hielo, bebidas alcohólicas, refrescos.

- **Área de housekeeping:** cuenta con 4 mucamas y 2 personas en lavandería.

Son responsabilidades de esta área:

- a) la limpieza del hotel en general
- b) controlar los suministros de ropa blanca y artículos de limpieza
- c) tener bajo custodia las llaves maestras del hotel.

- d) mantener en buenas condiciones los uniformes del personal del hotel.
- e) preservar en depósito los objetos que los huéspedes olvidan en las habitaciones del hotel.

- **Área de administración:** maneja tanto la contabilidad financiera como la de costos. En ella se desenvuelven 3 (tres) contadores, vinculados a la sociedad por lazos familiares, y son los encargados de manejar los servicios financieros.

- **Área de seguridad:** como servicio complementario, cuenta con un personal de seguridad nocturno.

Las actividades que realizan los agentes de seguridad son:

- a) brindar protección contra todo daño, tanto a los huéspedes como para el hotel.
- b) evitar robos e incendios en las habitaciones.
- c) detectar huéspedes no registrados.

Segmentación

El segmento objetivo al cual apunta el *JPH* está comprendido por turistas nacionales e internacionales, viajeros de negocios, profesionales y huéspedes de paso a la Quebrada de Humahuaca. La edad que abarca este segmento es de 30 a 60 años, solteros, en pareja y casados con hijos; y de clase social media-media alta²⁰.

Existe también un target comprendido por corporativos que viajan frecuentemente a la Provincia de Jujuy por motivos de negocios a los cuales se les aplica tarifa diferencial por convenios con sus respectivas empresas.

Posicionamiento

El *JPH* se encuentra posicionado entre sus huéspedes regulares como un establecimiento hotelero familiar, con atención personalizada de calidad. El pasajero se logra fidelizar, porque encuentra en el hotel: facilidades de pago, calidad en el servicio y comodidades para su estadía. Para el caso de viajeros

²⁰ Fuente: Jujuy Palace Hotel.

de negocios, el establecimiento ofrece desayunos fuera de horario, Internet, fax, transfers y salones de reuniones, entre otras cosas.

El turista de placer prefiere el *JPH* por su ambiente familiar y su atención personalizada al pasajero, más que priorizar estructuras impersonales, como las de las grandes cadenas hoteleras. No busca franquicias hoteleras con igual servicio y arquitectura en todas sus unidades, sino lugares más rústicos y acordes a la zona. El *JPH* se encuentra en la mente de los clientes como un hotel, con un precio acorde a la calidad de sus servicios y una buena carta de alimentos y bebidas²¹.

Objetivos Gerenciales

Dadas las dificultades financieras que enfrenta el Hotel en este momento, los propietarios se plantean la posibilidad de venta del inmueble y consiguiente liquidación del fondo de comercio. En caso de no concretarse la venta en el corto plazo, se proponen reposicionar el hotel en base a mejoras de infraestructura y de servicio, equilibrando los niveles de ocupación del sector corporativo con el ingreso de turistas de ocio y recuperando parte del mercado perdido de turistas nacionales.

En el orden de prioridades establecidas, aparece rápidamente la necesidad de invertir en la estructura edilicia: mejorar la fachada, cambiar empapelado de las paredes de las habitaciones por pintura, cambiar mobiliario: sommers, baldosas de los baños, tanque de agua de mayor capacidad, remodelación del gimnasio²².

También se plantean participar activamente en ferias turísticas, realizar alianzas corporativas con agencias mayoristas, y fortalecer la promoción y publicidad del Hotel, con nueva folletería y publicidad gráfica.

²¹ Idem.

²² Información ofrecida por Gerencia del Hotel.

Identificación del producto.

Alojamiento a turistas de negocios²³:

Se brinda tarifa y servicios diferenciados a turistas de negocios nacionales e internacionales que arriban a la ciudad por motivos de trabajo, alojándose entre una y siete noches de promedio.

Servicios: desayuno y menú ejecutivo en diferentes horarios, fax, Internet y servicios recreativos.

Alojamiento a turistas de ocio:

Servicio estándar con tarifa de lista para delegaciones, turistas de paso, huéspedes ocasionales, funcionarios, etc.

Generalmente arriban en temporada alta y disponen de todos los servicios incluidos en la tarifa del *JPH*.

Servicio de catering, eventos y alquiler de salones:

Se ofrece para la realización de eventos, sobre todo Congresos y Convenciones, fiestas familiares y servicio gastronómico.

Es un servicio aprovechado por la comunidad local.

Si bien el principal producto del *Jujuy Palace Hotel* es el alojamiento de turistas y hombres de negocios, el servicio de catering y el alquiler de salones constituyen una ayuda financiera importante para la subsistencia económica de la empresa.

Fam tours:

El Hotel utiliza esta herramienta de promoción tres veces al año y va dirigido principalmente a agenceros de viajes y operadores mayoristas de provincias del NOA y Buenos Aires.

Comunicación organizacional.

La comunicación en los diferentes niveles jerárquicos del hotel se lleva a cabo de manera informal. No se realizan asambleas ni reuniones entre los gerentes,

²³ Tarifa diferenciada: convenios con empresas y equipos de fútbol del 30%.

sino encuentros informales o pedidos aislados sobre diferentes situaciones o problemas que surjan.

Existe gran concentración de solución de problemas en la gerencia y multifuncionalidad, lo cual se refleja en la falta de información en niveles inferiores. No se elaboran actas para dejar registros sobre reuniones ni grupos de trabajo, así como tampoco existen cartas de motivación e incentivo.

Recursos Humanos

El JPH cuenta actualmente con cuarenta y dos empleados, de los cuales treinta son de planta permanente. Se realizan esporádicamente cursos de capacitación y no se cuenta con personal formado sistemáticamente ni de experiencia internacional ya que los empleados se capacitaron en servicio.

No existen incentivos, premios o castigos, tampoco intercambios laborales. La institución cumple con los empleados en cuanto a coberturas sociales, seguros y aportes jubilatorios. De acuerdo a lo manifestado por los propietarios en las entrevistas, no hay margen financiero para reclutar personal mas capacitado, dado el gran costo que significaría despedir a los empleados actuales.

Identificación de los costos y beneficios del Hotel

Las remuneraciones del personal son liquidadas según CCT N° 389/04 en vigencia (homologación Resolución n° 263/04) para nivel de establecimientos de 4 estrellas.

Total mensual de remuneraciones

CONCEPTO	%	\$
BÁSICO	53,61	34.460,87
CARGAS CIERTAS	12,59	8.091,78
CONTRIBUCIÓN SEGÚN CONVENIO	1,61	1.033,83
ART	0,86	552,42
SAC	4,47	2.870,59

IAP	17,21	11.062,72
DERIVADAS	6,26	4.026,75
ALIMENTOS	3,40	2.187.-
TOTAL	100	64.285,96

DETERMINACION DEL COSTO PASAJERO-DIA-CAMA

				HOTEL							
DETALLE	TOTAL	BASE	CUOTAS	SINGLE	DOBLE	SUITE	RECEPCION	BAR Y RESTAURANTE	LAVANDERIA Y TINTORERIA	MANTENIMIENTO	ADMINIS TRACION
1) BASICO	22598,5	AD					6618	7588	789	5926,5	1677
ADICIONALES	11862,4	AD					3474,67	3903,76	435,7	3136,14	912,1
TOTAL(básico de costos para aplicar porcentajes)	34460,9	AD					10092,7	11491,8	1224,7	9062,64	2589,1
CARGAS SOCIALES / REMUNERACION 80,20%	27637,62	AD					8094,32	9216,39	982,21	7268,24	2076,46
TOTAL SUELDOS	62098,49						18186,99	20708,15	2206,91	16330,88	4665,56
COSTO ALIMENTOS	2187,00						656,10	729,00	72,90	583,20	145,80
TOTAL COSTO MANO DE OBRA	64285,49						18843,09	21437,15	2279,81	16914,08	4811,36
BIENES DE USO											
HOTEL											
LENCERIA	733,96	% CANT DE HAB	53%/40%/7%	389,00	293,58	51,38					

MOBLAJE	238,836	% VALOR MOB	34%/46,22%/19,78%	81,20	110,39	47,24					
BAR Y RESTAURANT											
MANTELERIA	874,229	AD						874,229			
MOBLAJE	361,291	AD						361,291			
ADM	723,25	AD									723,25
LAVAND	316,987	AD							316,99		
AMORT EDIFICIO	10031,1	m2 3400	10031,125/3400m2	3923,94	2947,38	177,02	2097,69	584,17	73,76		227,18
EQ AUDIO	526,74	m2 3400	526,74/3400m2	206,05	154,77	9,30	110,15	30,67	3,87		11,93
GS TEL	1109,48	% utilización		22,19	22,19	11,09	665,69	110,95	33,28		244,09
GS GAS	1633,27	m2 3400	1633,27/3400 m2	638,9	479,89	28,82	341,55	95,11	12		37
ENERGIA ELEC	3462,93	m2 3400	3462,93/3400 m2	1354,62	1017,49	61,11	724,16	201,66	25,46		78,43
GS AGUA	689,69	m2 3400	689,69/3400 m2	269,79	202,65	12,17	144,23	40,16	5,07		15,62
GS LAVANDERIA02425/Kg.	57,31	AD KG		20,93	24,32	4,78		7,28			
GS PC	584	AD									584
PER ROTURA MOB, MANT	1500	AD						1500			
GS MANT SIST	250	AD									250
GASTOS LIMPIEZA	87	AD								87	
JARDINERIA	420	AD								420	
TOTAL	87885,59			6906,62	5252,66	402,90	22926,56	25242,67	2750,24	17421,08	6982,85

PRORRATEO SECUNDARIO				21,2	16	2,8	30	20	6	4	100
ADMINISTRACION	6982,85	% DEDIC	%	1480,36	1117,26	195,52	2094,86	1396,57	418,97	279,31	6982,85
LAVANDERIA Y TINTORERIA	3169,21	KG DE ROPA	3087,56/2363KG	1157,44	1345,20	264,21		402,35	3169,21		
MANTENIMIENTO	17700,39	m2 3298	17111,36/3298m2	7138,12	5361,64	322,02	3815,94	1062,67		17700,39	
BAR Y RESTAURANT	28104,26	% dedic	%	8523,75	6433,02	1125,78	12021,71	28104,26			
RECEPCION	28837,36	N° P/C/D	39688,3717/2640PAS	10486,31	15729,47	2621,58	28837,36				
COSTO TOTAL				35713,81	35255,25	4934,81					160697,95
DIVIDIDO											
CANT PASAJERO/DIA/CAMA				960	1440	240					
COSTO PASAJERO /CAMA				\$ 37,20	\$ 24,48	\$ 20,56					

Fuente: Jujuy Palace Hotel

Punto de Equilibrio Ponderado Multiproductos

En el siguiente cuadro se detalla la contribución marginal por cada tipo de habitación, calculada en base a la Contribución Marginal Promedio (Precio de Venta - Costo del Producto), para determinar la cantidad de pasajeros mensuales que se necesitan para alcanzar el punto de equilibrio.

Ponderado para Multiproductos	
Fórmula	Costo Total
	Contribución Marginal Ponderada
Contribución Marginal Single Ponderada	37,01818182
Contribución Marginal Doble Ponderada	82,47272727
Contribución Marginal Suite Ponderada	20,41272727
Contribución Marginal Ponderada	139,9036364
Costo Total	87885,59
Contribución Marginal Ponderada	139,9036364
Punto de Equilibrio Ponderado	628,1866025
Aproximadamente	629 pasajeros

Para el JPH, el punto de equilibrio alcanza a los 629 pasajeros por mes, monto obtenido de la razón entre el costo total mensual y la contribución marginal ponderada.

Análisis FODA

Al desagregar debilidades y fortalezas que se reconocen en el JPH, se dispone de un listado que evidencia los aspectos positivos y negativos para el funcionamiento de la empresa, recortando las determinaciones contextuales a

las que ya se hizo referencia. Precisamente, El valor de este abordaje radica en la definición de categorías que especifican la realidad del establecimiento, dentro del análisis macro realizado anteriormente.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -empresa familiar. -participación en fam tours, work shop, FIT(Feria Internacional del Turismo) -ubicación privilegiada, en el centro de la ciudad de San Salvador. -participación de uno de los gerentes en la Cámara de Turismo de la Provincia y en la FEDECATUR. -prestación de servicio personalizado. -respaldo económico para una futura inversión en el hotel. 	<p>Oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> -declaración de la Quebrada de Humahuaca como patrimonio de la humanidad. -aumento de turistas extranjeros en el país. -mayor promoción por parte del Estado en la actividad turística, a nivel nacional, provincial y municipal. -creación de carreras universitarias y terciarias orientadas al sector turístico. -posicionamiento en el mercado nacional en cuanto al producto turístico.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -RRHH con muchos años de prestación y sin actualización en su formación. -aspectos edilicios antiguos (camas, baños, empapelados) -falta de tecnología moderna respecto a la competencia (pc, mp3, tv). -indecisión gerencial sobre el futuro de la empresa. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -falta de continuidad de política turística a largo plazo. -alta estacionalidad -crisis de los diferentes sectores industriales (disminuye el arribo de turistas de negocios) -crecimiento del poder sindical y gremial. -falta de vuelos regulares desde los diferentes destinos del país. -aprovechamiento por parte de otras provincias de recursos turísticos de Jujuy. -competencia con otros hoteles cuatro estrellas -esfuerzos aislados, sin continuidad del sector privado, sin respaldo ni políticas claras por parte del estado.

Viabilidad Comercial del Proyecto

La viabilidad comercial del proyecto se determinó en base a una serie de análisis y relevamientos²⁴. Siguiendo los objetivos específicos propuestos, (ver página 7), se identificó el segmento objetivo y estimó la demanda potencial, realizando un análisis sobre el mercado competitivo, proveedor y distribuidor.

Segmento objetivo seleccionado

Esta propuesta apunta a dos segmentos de turistas:

- Turistas de placer y ocio, de paso a la Quebrada de Humahuaca, de residencia nacional e internacional, una franja etaria entre 30 y 60 años, de clase media/ media-alta que prefieran hospedarse en hoteles familiares con atención personalizada de calidad y no cadenas hoteleras o franquicias.
- Turistas de negocios y corporativos frecuentes con tarifa diferenciada, pasajeros de paso con estadía máxima de dos días, atención personalizada, brindándoles facilidades y comodidades para sus negocios, con el fin de lograr una estadía satisfactoria y la mayor tranquilidad posible en sus viajes de negocios.

Para llegar a estas dos cuotas de mercado, se presentan más adelante diferentes propuestas de comercialización.

Estimación de la demanda potencial del proyecto

Según la opinión de expertos en el sector²⁵, la demanda potencial de turistas extranjeros aumentará exponencialmente en los próximos años, como también el movimiento de turistas internos por todo el país. Estos son algunos de los datos que avalan la afirmación anterior.

Arribos de Turistas Internacionales a nuestro País.

Sólo en agosto del 2007 arribaron por el Aeropuerto Internacional de Ezeiza un total de 173.705 viajeros. Ese número representa un crecimiento del 14,9 por ciento respecto al mismo mes del año pasado. El balance entre llegadas de extranjeros y salidas de argentinos da un saldo positivo de 57.576 viajeros,

²⁴ Anexos 10 y 11.

²⁵ Ver opinión de expertos en Anexos 12 y 13.

según datos suministrados por la Dirección Nacional de Migraciones y que fueran difundidos por la Secretaría de Turismo de la Nación. Mientras que los países que emitieron mayor cantidad de turistas a la Argentina son Brasil (43.915); EE.UU. (20.126); Chile (19.224) y España (13.644).

El acumulado de los arribos al País por Ezeiza, ese año alcanzó a 1.410.769 turistas. En ese sentido, corresponde destacar que los mayores emisores fueron América (+ 70 por ciento) y, en segundo lugar Europa (+ 25 por ciento).

El informe presentado por la SECTUR²⁶, que abarcó casi 800 casos, detalló que más del 90 por ciento de los visitantes llegados desde el exterior considera la posibilidad de regresar al País, ya que nueve de cada diez turistas locales recibió “lo que esperaban o incluso más” de los prestadores. Alrededor del 85 por ciento de los turistas extranjeros que llegaron a la Argentina durante la temporada invernal 2007, consideró que la calidad de servicio y atención “mejoró o se mantiene igual de bien” que en visitas anteriores, según reveló un estudio de satisfacción preparado especialmente para ese Organismo oficial, por una consultora privada.

En tanto, un trabajo similar realizado entre turistas residentes, demostró que el índice de calidad de servicio se ubicó por encima de los 7 puntos sobre 10 y el de calidad de atención superó los 8 puntos. Del relevamiento, surge que la cantidad de turistas extranjeros que viajan solos se duplicó en relación al año pasado, y que los destinos fueron elegidos a partir de consultas por Internet y por recomendación “boca a boca”. El porcentaje de viajeros por su cuenta superó el 85 por ciento y casi 3 de cada 10 entrevistados se alojó en hoteles de cuatro y cinco estrellas.

En cuanto a los residentes, el informe - con una consulta de más de 2.800 casos - puntualiza que el *grupo familia* sigue siendo la opción mayoritaria a la hora de salir de vacaciones, aunque viene creciendo la proporción de turistas que vacacionan solos o con amigos. El lugar y la conveniencia del precio son determinantes de la elección del destino para el 70 por ciento de los consultados, y más de la mitad repite el destino varias veces.

Según la Encuesta de Ocupación Hotelera, las pernoctaciones de turistas residentes y no residentes en establecimientos hoteleros y parahoteleros

²⁶ Fuente: www.turismo.gov.ar

durante el primer semestre de 2007 totalizaron 24.515.566. Esto equivale a un aumento del 10 por ciento, en relación al mismo período del año pasado.

Respecto a las 19.370.500 pernoctaciones efectuadas por los turistas residentes en nuestro País, el 31 por ciento se realizaron en Buenos Aires y alrededores, seguidas por Patagonia y Centro con el 15 por ciento, y el Litoral con el 13 por ciento.

Por otro lado, sobre un total de 5.145.066 de pernoctaciones realizadas por los turistas no residentes, el 55 por ciento se registró en la Ciudad de Buenos Aires, el 25 por ciento en la Patagonia, y dentro del 20 por ciento restante, el mayor aporte de extranjeros lo tuvo Cuyo con el 7 por ciento. El análisis de las pernoctaciones de los turistas residentes según la región de origen arroja que el 41 por ciento procedía de la Ciudad de Buenos Aires y los 24 partidos del Conurbano. Por su parte, la distribución de las pernoctaciones realizadas por los turistas no residentes señala que durante los primeros seis meses de 2007, el mayor aporte procedía del resto de América (41 por ciento), seguidos por los europeos (27 por ciento) y los turistas de los países del MERCOSUR (21 por ciento).

Proyecciones de la actividad.

Para una construcción proyectiva, e instalados en una perspectiva optimista, es necesario observar que el sector hotelero ha igualado en los últimos dos años, el PIB de hace una década. El diferencial del PIB sectorial - entre los escenarios extremos de máximo optimismo y pesimismo -, se podría llegar a un 13,5% a fines de 2007 y a un 25% en 2010. En la proyección más optimista, el PIB del año 2010 es un 25,4% mayor que el dato de referencia 1998, implicando una tasa de crecimiento anual de sólo el 1,9%. En la proyección central, el PIB en 2010 supera al de ese año en sólo 14,9%, implicando una modestísima tasa anual del 1,2%.

En cuanto al impacto de la crisis del 2001, el rubro hotelería ya se había reposicionado, en términos relativos, en el año 2003. Y el diferencial es igual que para todo el sector hotelero-gastronómico, del 13,5% en 2007 y del 25% en 2010. En la proyección más optimista, el PIB del 2010 es 54,6% mayor que en 1998, implicando una importante tasa de crecimiento anual del 3,7%. Aún en la hipótesis más pesimista, el PIB del 2010 es 23,3% mayor que en 1998,

con una tasa anual del 1,8%.

El sector muestra una importante capacidad de generación de empleos, según emerge de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) y del Censo de Población (CP), (2005). Estos datos son relevantes, por tratarse de una lectura más ajustada a la realidad, indicando que la “elasticidad empleo-producto” es de 1,5, lo que significa que por cada 1% de aumento en el producto, el empleo crece 1,5%. En el caso del CP, esta elasticidad es también muy alta y alcanza a 0,9, significando que por cada 1% de aumento del producto, el empleo crece 0,9%.

Como se ha dicho, el potencial de creación de empleos del sector es significativo. En el escenario considerado más probable en este trabajo, y siguiendo la línea más realista de creación de empleo según la señalada por la EPH, el sector aumentaría su nivel en casi un 50%, aportando 184.500 nuevos empleos, equivalentes a un 2,04% del total de ocupados en el año 2003 (cuarto trimestre) y a alrededor de un 10% del total de desocupados actuales.

(Fuente SECTUR)

Los datos que marcan el crecimiento del turismo a nivel mundial y nacional son elocuentes, e indican la necesidad de inversiones que va a requerir del sector hotelero en los próximos años para continuar su expansión, y en las consecuentes oportunidades que éstas generan. Las razones por las cuales Argentina puede apostar a fortalecer la inversión turística son múltiples. Se hace referencia a algunas de ellas:

1. La actividad turística se encuentra en una fase de crecimiento. Tanto los extranjeros como los argentinos están eligiendo nuevas opciones dentro de la oferta turística de la Argentina.
2. Hay reconocimiento internacional de la jerarquía y variedad de los atractivos turísticos que ofrece la Argentina.
3. El territorio argentino es relevante en cuanto a diversidad geográfica y climática, lo que permite explotar una gran variedad de negocios.
4. La oferta turística ya se encuentra en franco desarrollo, alcanzando un alojamiento hotelero y parahotelero de alrededor de 500.000 plazas.
5. La estabilidad económica del País lo convierte en potencial de crecimiento y

oportunidades de negocios.

6. Argentina es uno de los países pioneros en conservación de la naturaleza.

7. Argentina ofrece al visitante un atractivo pluralismo cultural.

8. La industria turística es una de las actividades con mayor índice de inversión. Según el Monitoreo Sectorial del Ministerio de Economía, sólo en Buenos Aires existen diez proyectos, entre iniciados y en estudio, para abrir hoteles de entre tres y cinco estrellas con una inversión superior a los 200 millones de dólares.

9. Uno de los rubros menos afectados por los actuales índices inflacionarios es el de los costos de la construcción (medidos en dólares).

10. Hay un fuerte impulso privado y estatal para el desarrollo del sector. La Secretaría de Turismo de la Nación implementó el Plan de Promoción de Inversiones en Turismo, al mismo tiempo apoya y fomenta la capacitación y formación turística, entre otras actividades.

El sector Hotelero en la provincia de Jujuy

El sector Hoteles, Restoranes, Bares y Confiterías (HRBC) creció un 138% entre los años 1993 y 2005, mostrando un crecimiento en alza, mucho más dinámico en Jujuy que en Argentina. La Industria del Turismo representa el 7,48% del Producto Bruto Geográfico de la Provincia en el año 2005, lo que se traduce en \$ 138,117 millones a precios constantes del año 1993 o \$ 191,026 millones si tomamos la estimación del INDEC que mide en algún grado la informalidad.

La Industria del Turismo participa con 11.933 personas en el empleo total de la Provincia, tomado como base el año 2001. Seguramente hoy ya se superaron las 13.000 personas dado el crecimiento del sector. El impacto de la Industria en la Recaudación Provincial fue de \$33.341.884 en el año 2005, considerando sólo el incremento para el sector, del impuesto a los Ingresos Brutos, representando el 9,46% de la misma.

Según el siguiente informe las proyecciones muestran un crecimiento exponencial en la industria turística y hotelera para el año 2007 y 2008²⁷. Las encuestas y estadísticas presentadas por la SECTUR y el informe de FUJUDES

²⁷ Fuente FUJUDES - Fundación Jujena para el Desarrollo Sustentable.

muestran un crecimiento sostenido de la actividad turística en el País y particularmente en la Provincia de Jujuy. El Plan Federal de Turismo Sustentable, junto con las diferentes gestiones provinciales, apunta a duplicar y triplicar las llegadas de turistas internacionales y generar mayores movimientos internos de turistas a los diferentes destinos turísticos del país.

Jujuy está logrando posicionarse como uno de los destinos preferidos gracias a sus recursos culturales y naturales, y a que por primera vez ha podido crear un plan de turismo sustentable a largo plazo a través de su gestión política. Consigue así redireccionar los lineamientos y acciones a realizar por parte de la Secretaria de Turismo hacia un objetivo en común, juntamente con la gestión del sector privado, ya que los operadores mayoristas comercializan más paquetes turísticos que incluyen a la Provincia de Jujuy.

Relevamiento del mercado competitivo

En Anexo 5 se presentan los hoteles que por su categorización, conforman el sector competitivo del establecimiento estudiado.

Las entrevistas realizadas a los responsables de las gerencias de los distintos hoteles²⁸, permitieron acceder al funcionamiento administrativo de los mismos, obteniéndose información valiosa para la formulación del presente Proyecto de Inversión.

A modo de síntesis se puede señalar que:

- Los precios de los cuatro hoteles competidores en habitación doble estándar son similares.
- El segmento objetivo hacia el cual apuntan, es el mismo.
- Altos la Viña Hotel, que actualmente está realizando inversiones que lo distinguen del resto, apuntando a la modalidad Spa.
- Los canales de promoción y distribución son los mismos.
- Determinan sus precios según los costos y la competencia.

Diagnóstico Estratégico

Se eligió para hacer el análisis de la empresa frente a sus competidores el

²⁸ Anexos 6 y 7.

“diagnóstico de las cinco fuerzas de Porter” ya que el mismo, por sus características resulta el más adecuado para entender el planteo estratégico del sector en nuestra Provincia.

1. Rivalidad entre los competidores

En San Salvador de Jujuy funcionan cuatro hoteles 4 estrellas, de los cuales dos, el *Jujuy Palace Hotel* y el *Altos de la Viña*, se inauguraron hace varios años, lo que les da un tiempo de experiencia que los diferencia de los otros nuevos competidores y que caracteriza la toma de decisiones de los mismos, y los otros dos Howard Johnson y Ohasis Hotel, abrieron sus puertas hace pocos años, contando con una infraestructura y servicios modernos.

El mercado local se puede caracterizar como de competencia perfecta, ya que los cuatro hoteles poseen precios similares. Esto lleva a una guerra de precios que no beneficia al mercado; la falta de regulación de precios mínimos, la poca eficiencia del ente regulador y la falta de compromiso del empresariado hacen imposible una conciliación o acuerdo de precios de cualquier tipo, y estas desregulaciones provocan una situación muy difícil en la que los hoteles se ven aplastados por los precios bajos y el poder de negociación de los otros participantes de la transacción.

2. Nuevos competidores

Los dos establecimientos nuevos - señalados más arriba - enfrentan este mercado complejo con inexperiencia y grandes expectativas, pretendiendo competir a través de una baja desmedida y muchas veces perjudicial de precios, a efectos de captar clientes fieles a las demás empresas del medio.

No hay que dejar fuera de análisis las fortalezas: instalaciones nuevas, poder de marca (en el caso del Howard Johnson), novedad; y las debilidades (barreras de entrada: como ser canales de distribución ya captados, indisponibilidad de capital para invertir y ofrecer un producto diferenciado); y desconocimiento de gustos y preferencias de la demanda.

La entrada de estos nuevos competidores, como se dijo anteriormente, obligan a bajar los precios o inflar los costos reduciendo la rentabilidad de los participantes en el mercado.

3. Clientes

Hay varios tipos de clientes y su poder de negociación difiere según el tipo. Pueden ser:

**Agencias Mayoristas y Minoristas:* son empresas de turismo, principalmente de Buenos Aires, que mandan pasajeros haciendo las veces de intermediarios. Estos clientes tienen un alto poder de negociación, basado en su experiencia, en el manejo del mercado al que estos hoteles apuntan, en las cantidades de pasajeros/clientes que ofrecen y en el conocimiento acabado de la situación competitiva actual en nuestra Ciudad. O sea, saben que si no logran los precios que quieren en un hotel lo lograrán en algún otro y como no hay una gran diferenciación en los productos, al cliente le es indiferente la elección; solo se basa en el precio.

**Clientes Corporativos* (clubes de fútbol, empresas, colegios, etc.): estos clientes tienen prácticamente la misma influencia y poder que los anteriores porque entienden la falta de demanda y aprovechan su poder de negociación para conseguir precios cada vez mas bajos.

**Clientes Particulares* (familias, parejas, turistas solos, grupos de amigos, etc.): el poder de negociación de éstos es alto pero no tienen las mismas características que los anteriores. No se dejan llevar solo por los precios sino que buscan muchas veces diferencias en calidad de servicio, ubicación, confort, etc. La incidencia de la negociación en este caso, no es significativa, en base al número reducido de demandantes.

4. Proveedores

No tienen un alto poder de negociación ya que son muchos, muy variados y admiten sustituciones fácilmente. No se necesitan proveedores especializados.

5. Sustitutos

El análisis profundo de los sustitutos no es necesario ya que la situación del sector es suficientemente crítica y el poder de negociación de éstos es reducido. Además los clientes que buscan un 4 estrellas requieren servicios mínimos que los demás sustitutos no ofrecen. Los hoteles 3 estrellas de la ciudad no se encuentran en condiciones de formar parte del mercado competidor.

En torno a la empresa (Cámara Hotelera)

El Ente tiene como objetivo regular la actividad hotelera de la Provincia, o sea, regular servicios, calidad, ofertas turísticas y sobre todo las tarifas, estableciendo un precio mínimo de mercado.

La falta de eficiencia en la gestión de esta Cámara hace que la desregulación de las tarifas hoteleras tenga gran incidencia en la rentabilidad de los establecimientos y por ende, conduzca al mercado a una decadencia tanto en calidad de servicios, calidad de personal como en calidad de instalaciones.

Una característica del empresariado hotelero en Jujuy es que los propietarios son profesionales de otros campos - como farmacéuticos, abogados, ingenieros, bioquímicos y políticos-, con dedicaciones parciales a la tarea y delegando en las respectivas gerencias decisiones que no siempre atienden las implicaciones financieras de competir en precio y calidad del servicio, lo que dificulta acuerdo tarifario adecuado.

Análisis del Mercado Proveedor

La función de compras está a cargo de un familiar directo de los Gerentes del Hotel, quien es el encargado del área de alimentos y bebidas, compras y proveedores. Su labor consiste en mantener al día el inventario perpetuo, consignando la recepción, entrega y saldo de las distintas clases de materiales, en fichas o tarjetas individuales habilitadas al efecto. La parte operativa de esta área, está a cargo de un empleado responsable que cuenta con la colaboración del personal auxiliar de cocina.

Para lograr el control más perfecto e impedir los fraudes y los robos, el encargado de la recepción de materiales y el encargado de alimentos y bebidas deben trabajar con absoluta independencia entre sí.

Una vez que los materiales han sido comprados, recibidos, inspeccionados y colocados en el almacén, se hace el asiento por la compra. Después que la copia del informe de recepción ha sido remitida al área de compras para su comparación con el pedido al proveedor y la factura recibida, ésta es conformada en cuanto a las cantidades, partidas y precios por unidad, remitiéndose recién al Departamento de Contabilidad para su anotación.

La Materia Prima.

El control de los materiales se lleva a cabo mediante registros e informes periódicos que se relacionan con la compra, recepción, almacenamiento y entrega de los materiales directos e indirectos. Las anotaciones tienen que mostrar la cantidad y el costo de los materiales pedidos a los proveedores, recibidos de éstos, almacenados y posteriormente entregados de manera que las cuentas de inventario en los libros, según se muestran en el balance general, y el costo de los artículos manufacturados estén correctamente calculados.

El control de los materiales se establece mediante la organización funcional y la asignación de responsabilidades, así como los informes de costos necesarios que afectan a los materiales desde el momento en que son colocadas las órdenes de compra hasta que los artículos manufacturados son situados en el almacén de productos terminados.

Análisis del Mercado distribuidor

La comercialización del JPH se encuentra a cargo de la señora Nilda Esper, quien es la encargada y principal nexo de comunicación entre los Departamentos de Recepción, Comercialización y la Gerencia General.

Los canales de comercialización por los cuales se vende el servicio del hotel son dos:

- 1) Venta directa en mostrador a turistas de ocio y turistas de negocios ocasionales que se presentan sin reserva previa, y pasajeros que realizaron su reserva por teléfono o vía Internet..
- 2) A través de intermediarios (Agencias de viajes mayoristas y minoristas) y también, como representantes directos (Norterrama Turismo)²⁹.

Jujuy Palace Hotel promociona y publicita sus servicios mediante los siguientes canales de comunicación:

- Mailings a agencias de turismo mayoristas con una comisión del 20% y agencias minoristas con comisión del 10 %. (Bs. As, Córdoba, Brasil, Mar del Plata y Tucumán en su mayoría), enviando promociones y

²⁹ La Agencia "Norterrama Turismo" es de los mismos propietarios que el Jujuy Palace Hotel.

tarifarios actualizados.

- Aparición en portales de Internet argentinos - pagos y no pagos - y sistemas operativos de reservas. Ej.: www.welcomeargentina.com y Amadeus.
- Participación en ferias y work shops, se busca marcar presencia en Buenos Aires debido a que es mayor derivador de pasajeros.
- El JPH pertenece al Club de Hoteles. Este club se encarga de recorrer las diferentes provincias promocionando a sus hoteles socios con tarifarios y promociones.
- Escritorios de promoción y publicidad en eventos del gobierno.
- Se entregan carpetas a empresas privadas, del sector publico con los servicios del JPH para clientes corporativos.

En cuanto a las tarifas estacionales se eliminaron, pero las comisiones a los operadores disminuyeron.

La presencia del JPH en los buscadores de Internet es muy buena debido al pequeño mercado al cual pertenece, no existe gran cantidad de páginas web sobre turismo en la provincia de Jujuy, como sucede en otras grandes ciudades del país, que congestionen las búsquedas. La página web del hotel se actualiza semestralmente y es <http://www.imagine.com.ar/jujuy.palace> La mayoría de los pasajeros que se hospedan, llegan al hotel por cuenta propia o enviados por sus empresas, dejando en evidencia que los canales directos de ventas no están funcionando eficazmente.

No se muestran fotos actuales del establecimiento, ni cuenta con una construcción publicitaria moderna, lo que perjudica notablemente la imagen comunicacional del hotel, brindando - al menos por Internet -, un aspecto edilicio descuidado, servicios obsoletos e información poco descriptiva.

Formulación del anteproyecto de inversión

El siguiente programa de remodelaciones edilicias y modernización de los diferentes servicios y procesos, se rige según la legislación vigente provincial,

Ley N° 3804/1981 de la Dirección Provincial de Turismo de Jujuy, que es idéntica a la reglamentación nacional para alojamientos turísticos, Ley N° 5204, Decreto N° 2775/21, de la Secretaría de Turismo de la Nación³⁰.

Aspectos técnicos y de construcción

Cumpliendo con los Artículos N°1, N°4 inciso A, N°8 en todos sus incisos, se homologa al JPH, con la categoría 4 estrellas. Para lo cual se proponen las siguientes modificaciones:

Habitaciones

Descripción.	Precio unidad	por	Precio total
<ul style="list-style-type: none"> Alfombrado de habitaciones: total de m2 a alfombrar: 2.396 m2 (52 habitaciones): 	\$ 18.50 (m ²)		\$ 44.326.-
	+ instalación		
<ul style="list-style-type: none"> Retiro empapelado de las habitaciones: cto manos de obra. Pintura de área de alojamiento: habitaciones y pasillos (6500 m2) 			\$ 2.750.-
20 lts \$ 250 x 120 tachos: 2400 lts para habitaciones y pasillos			\$ 30.000.-
Mano de obra: x habitación \$ 120 x 52 habitaciones			\$ 6.240.-
Mano de obra x pasillo: \$ 1250 x 6 pasillos			\$ 7.500.-
Carpintería, terminaciones, revoque y accesorios.			\$ 10.000.-
			\$ 56.490.-
TV plasma: TV.JVC 21"AV-21VT15/MT16 FLAT ((Fravega) (por 52)	\$ 899.-		\$ 46.784.-
<ul style="list-style-type: none"> Luces: Spot con 3 luces dicroicas. incluye trafos (por 52) 	\$ 80.-		\$ 4.160.-

³⁰ El texto de la Ley está en el Anexo 1.

• Apoya maleta plegable de madera (por 52)	\$ 96.50	\$ 5.018.-
Minibar de 45 lts (por 47)	\$ 435.-	\$ 20.445.-
• Teléfono p/ baño: Panasonic ts500 agw (por 52)	\$ 49.-	\$ 2.548.-
• Puertas con tarjeta magnética:		
- cerraduras eléctricas (por 52)	\$ 646.-	\$ 33.592.-
- sist. Lector c7 minilink base c/ llaves usb, software y batería de repuesto		\$ 8.505.-
- tarjetas de banda Mag. c/ logo. (por 500)		\$ 472.-
- instalación de cerradura clásica, preparación y ajuste de detalles de carpintería.		\$ 2.950.-
		\$ 45.519.-
• Caja de seguridad digital p/hotel 100 eventos (por 47)	\$ 665.-	\$ 31.255.-
(*) Los precios originalmente presupuestados en dólares han sido recalculados con una cotización de \$ 3,15 por dólar.		
• Colchones sommier y cubrecamas y almohadas:		
- 90 colchones una plaza con resortes	\$ 543.-	\$ 48.870.-
- 10 colchones 2 plazas	\$ 1.116.-	\$ 11.160.-
- 1 colchón king side p/suite pres (Simmons)		\$ 2.929.-
		\$ 62.959.-
• Plumones de percal 180 hilos interior de guata:	\$ 92.75	\$ 9.275.-
- 1 plaza: guata de 150 de espesor (100)	\$ 134.50	\$ 33.625
- 2 plazas: guata de 150 de espesor (25)	\$ 160.-	\$ 320.-
- king: guata de 150 de espesor (2)		\$ 43.220.-
• Sistema mp3 de música funcional: parlantes, potenciómetros de volumen por cada habitación, cableado, equipamiento y mano de obra:		\$ 30.000.-

<ul style="list-style-type: none"> Mamparas del baño en acrílico una hoja (52) 	\$ 440.-	\$ 22.880.-
<ul style="list-style-type: none"> Batas de baño y pantuflas <ul style="list-style-type: none"> batas 330 gramos (400 unid) pantuflas punta cerrada descartable común (1000) 	\$ 52,90 \$ 3,95	\$ 25.110.
<ul style="list-style-type: none"> Amenities nuevos con logo (500) <ul style="list-style-type: none"> botellita modelo Mississipi de 50 cm3 conteniendo shampoo - acondicionador - gel de ducha con logo a 1 color <i>impreso en serigrafía.</i> botellita modelo cilíndrica de 30 cm3 conteniendo sales de baño con logo full color en etiqueta adherida al envase jabón redondo envasado en papel de seda plisado, etiquetado con logo full color 20gr kit de pañuelos tissue por 3 unidades envasado individualmente con etiqueta full color peine unisex envasado indiv., impreso en serigrafía a 1 color kit dental compuesto por cepillo y pasta dental en sachet de 4 gr. envasado individualmente con etiqueta full color kit de afeitar compuesto por 1 maquineta de afeitar de 2 hojas y 1 sachet de gel de afeitar envasado individualmente con etiqueta full color fósforos modelo carterita de 15 unidades impresos con logotipo a 1 color 	\$ 0,77 \$ 0,70 \$ 0,43 \$ 0,38 \$ 0,30 \$ 0,55 \$ 1,10 \$ 0,60.	\$ 2.415.-

Pasillos:

Descripción.	Precio unidad	por	Precio total
<ul style="list-style-type: none"> • Detectores de humo: sensor Fotoeléct. direccionado firelite (3 dispositivos x piso y 	\$	141,67	\$ 3.966,76

10 dispositivos en planta baja: 28 detectores.		
• Pulsador de incendio firelite (2 dispositivos por piso y 5 en planta baja: 17 dispositivos)	\$ 61,41	\$ 1.043,97

Recepción y lobby

Descripción.	Precio por unidad	Precio total
• Carro para valijas: carro maletero curvo importado.		\$ 1.600.-
• Uniformes nuevos:		\$ 3.570,60
- Uniforme masculino: saco, camisa, corbata y pantalón (7)	\$ 378.-	
- Uniforme femenino: saco, camisa, pañuelo y pantalón (3)	\$ 308,20	
• PC.Compaq Presario SG2006 (2)	\$ 1.599.-	\$ 3.198.-

Gestión de reservas y comercialización

Descripción.	Precio por unidad	Precio total
▣ Sistemas on-line de reservas y página web: dominio web com.ar, Hosting, cuentas de correo ilimitadas, mantenimiento y asesoramiento y sistema de reservas on-line	\$ 850 + \$ 40.- mensual	
- Folletería nueva de publicidad: trípticos 15cm x 20cm (5000)		\$ 750.-
- Promociones y publicidad: posicionamiento Web en buscadores	\$ 350 x mes.	\$ 4.200.-

- MONTO TOTAL DEL PROYECTO	\$ 458.108,33
-----------------------------------	----------------------

Plan de obras

Notas: El edificio cuenta con garaje al fondo del terreno, lo que permite el movimiento de material de obra sin comprometer la entrada al Hotel.

Se comienza trabajando en los pisos inferiores, a efectos de habilitar rápidamente los cambios y no obstaculizar la marcha de la obra en los pisos superiores³¹.

Etapas I. (dos meses)

- Compra de materiales y diseño de gerenciamiento de obra.

Etapas II. (dos meses)

- Obra en habitaciones (tres pisos inferiores)
- Tratamiento de paredes y baño.
- Instalación de tendidos para luz, música funcional, T.E. y T.V.
- Habilitación.

Etapas III. (dos meses)

- Obra en habitaciones (tres pisos superiores)
- Tratamiento de paredes y baño.
- Instalación de tendidos para luz, música funcional, T.E. y T.V.
- Habilitación.

Viabilidad económica del Proyecto

El marco actual en el que se encuentra la empresa, plantea una guerra de precios y falta de diferenciación de su servicio, además de la obvia carencia en la demanda proveniente de una gestión gubernamental ineficiente y del poder de su más directo competidor, que es la política turística del Gobierno de Salta.

Esto define una realidad en la que la demanda primaria no va a aumentar en el corto plazo, o sea que para incrementar las ventas hay que buscar formas de realzar la propia competitividad en el nivel local realizando inversiones

³¹ Se calculan treinta días de gracia en la entrega de la obra, en base a imprevistos.

sobre el inmueble. El no tener alguna ventaja competitiva o un posicionamiento fuerte en algún aspecto, hace de la oferta del *JPH* una opción solo basada en el precio, dejando el poder de decisión y negociación a los grandes clientes.

La iniciativa transformadora exige, a nivel operativo, de una planificación financiera muy delicada y de un conjunto de inversiones tanto estructurales como comunicacionales para posicionar el producto, basándose en una ventaja competitiva inteligente y sobre todo diferente, ofreciendo un servicio moderno y con una buena relación precio-calidad (ver propuesta comercial). La otra opción viable es una estrategia de liderazgo en costos, obviamente dentro de los estándares de un hotel cuatro estrellas y sin disminuir la calidad del servicio, sino con una planificación de la disminución de costos progresiva y coherente.

Esta estrategia permitiría incrementar clientes sin sacrificar la rentabilidad, cuestión que genera grandes ventajas frente a los competidores, que algunos, por el escaso tiempo que llevan desenvolviéndose en la plaza y por sus características, ante una disminución constante y significativa de precios, no pueden hacer frente a los costos que les demandan los servicios ofrecidos.

Esta estrategia, si bien tiene sus ventajas, a nivel práctico, es difícil de llevar a cabo por varios motivos. Hay costos fijos, como los de personal que pueden evitarse pero esto significaría una inversión en indemnización y un costo legal-financiero a analizar. Hay costos que no se pueden reducir porque impactan en la calidad de la oferta, colocando a la empresa en una situación desventajosa con respecto a sus competidores, que dentro de sus fortalezas cuentan con inversiones en infraestructura y calidad importantes.

Lo que se pretende es disminuir los costos en aquellos rubros que no signifiquen una disminución de calidad y que sean significativos, para así aumentar la rentabilidad.

En el caso de este proyecto se estiman los beneficios netos obtenidos mediante el aumento de los ingresos por las ventas.

Datos pertinentes para determinar el cálculo financiero del proyecto

Pernoctaciones Anuales de los últimos 3 años³²

- Año 2005: 10.425 habitaciones ocupadas.
- Año 2006: 10.077 habitaciones ocupadas.
- Año 2007: 9.455 habitaciones ocupadas

Ingresos anuales de los últimos tres años.

- ▣ Año 2005: \$ 1.042.500.-
- ▣ Año 2006: \$ 1.007.700.-
- ▣ Año 2007: \$ 945.500.-

(*) Se cuenta solamente con los registros correspondientes a la ocupación en concepto de pernoctación y tomando una tarifa promedio de \$ 100.-
Datos brindados por la Administración del JPH.

Beneficio neto de las ventas menos el costo de habitación

Costo de habitación: \$ 27,41.-

Precio promedio de habitación: \$ 100.-

Beneficio neto por habitación: \$ 72,59.-

- ▣ Año 2005: \$ 756.750,75.-
- ▣ Año 2006: \$ 731.489,43.-
- ▣ Año 2007: \$ 686.338,45.-

** Se observa una disminución de los beneficios netos año a año.*

Para los cálculos matemáticos de VAN y TIR se realiza un flujo de fondos a cinco años con un incremento en la ventas del 20 % anual después de realizada la inversión. (*)

- ▣ Año 2008: \$ 137.267,69 = (686.338,45 x 0.20)
- ▣ Año 2009: \$ 164.721,22 = (137.267,69 x 0.20 + 137.267,69)
- ▣ Año 2010: \$ 197.665,47 = (164.721,22 x 0,20 + 164.721,22)
- ▣ Año 2011: \$ 237.198,56 = (197.665,47 x 0,20 + 197.665,47)

³² Ver Anexo 16. Se aclara que el último período anual incluye información sólo hasta el mes de noviembre del año en curso, por exigencias de presentación de este Proyecto.

■ Año 2012: \$ 284.638,28 = (237.198.56 x 0,20 + 237.198.56)

(*) El cálculo se realizó en base al aumento anual del 20% sobre los ingresos del año 2007. Cada año se aumento el 20 % sobre la ganancia de ese año.

1. Valor actual neto (VAN)

Flujo de tiempo: 5 años.

Tasa de descuento: 13%. (Dato obtenido en bancos de plaza local)

Inversión inicial: \$ 458.108,33.-

Cálculo $Inv + \frac{1}{(1 + i)^n}$

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Flujo	137.267,69	164.721,22	197.665,47	237.198,56	284.638,28

VAN: \$ 202.946,05

2. Tasa interna de retorno (TIR)

Flujo de tiempo: 5 años

Tasa de descuento: 13%

Inversión inicial: \$ 458.108,33.-

Cálculo $\frac{Y_t - E_t}{(1 + i)^t} - I_o = 0$

Año	0	2008	2009	2010	2011	2011
Flujo	458.108,33	137.267,69	164.721,22	197.665,47	237.198,56	284.638,28

TIR: % 29

3. Razón Beneficio- Costo

Flujo de tiempo: 5 años

VAN: 202.946,05

Inversión inicial: \$ 458.108,33.-

Habitaciones a ocupar para cubrir el aumento del 20% anual:

- ▣ Año 2008: 11364 habitaciones.
- ▣ Año 2009: 13615 habitaciones.
- ▣ Año 2010: 14976 habitaciones.
- ▣ Año 2011: 15120 habitaciones.
- ▣ Año 2012: 15200 habitaciones.

Ingresos al 2012. **TOTAL: \$ 3.634.638, 03 (*)**

Egresos al 2012: habitaciones ocupadas x costo de habitación

- ▣ Año 2008: \$ 311.487
- ▣ Año 2009: \$ 373.187,50
- ▣ Año 2010: \$ 410.492
- ▣ Año 2011: \$ 414.439,20
- ▣ Año 2012: \$ 416.632

TOTAL: \$ -1.926.237 + Inversión inicial: **\$ - 2.384.345,33**

Año	0	2008	2009	2010	2011	2012
Flujo	- 458.108,33	- 311.487	- 373.187,50	- 410.492	- 414.439,20	- 416.632

(*) Los ingresos están detallados arriba, el monto se calcula tomando el período 2007 + VAN.

$$\mathbf{B - C: \$ 3.634.638,03 - \$ 2.384.345,33 = \$ 1.250.292,70}$$

Diagnóstico de la viabilidad económica

Luego de realizados los cálculos pertinentes al proyecto, se arriba a las siguientes conclusiones:

- Desde el año 2004, en el que el hotel tuvo sus mejores promedios de ocupación, los niveles de pernoctación decrecieron exponencialmente. (Ver anexo).
- Por lo tanto, los ingresos anuales por alojamiento también disminuyeron.
- La inversión realizada aumentaría un 20% los ingresos anuales.
- Si el hotel lograra aumentar un 20 % anual los ingresos, el nivel de ocupación promediaría un 70% anual.
- La tasa VAN refleja la rentabilidad del proyecto en valores actuales.
- La tasa TIR refleja que la inversión es rentable.
- La razón B-C refleja que el proyecto es rentable.

Propuesta para el canal de comercialización

Teniendo en cuenta el nuevo segmento objetivo hacia el cual apunta el proyecto (ver Pág. 40), las proyecciones de la demanda descriptas anteriormente cuando se determinó la viabilidad comercial de la propuesta y el análisis competitivo realizado, corresponde observar:

- La ciudad de San Salvador de Jujuy se ha convertido en paso obligado hacia la Quebrada de Humahuaca.
- Las proyecciones de la actividad muestran un crecimiento sostenido del arribo de turistas al país y a la provincia de Jujuy.
- Existe una cuota de mercado que busca alojamiento en hoteles de ambiente familiar, con precios accesibles y con las comodidades propias de un establecimiento 4 estrellas.
- Una remodelación edilicia y un nuevo modelo gerencial aportará al JPH otras bases competitivas para diseñar una nueva estrategia comercial que permita llegar a los operadores mayoristas y a las empresas emisoras de viajantes.
- Se logrará aumentar el nivel de fidelización.

Marketing Mix

Servicios

A continuación se detallan los diferentes servicios que ofrecerá el JPH una vez realizada la inversión:

- Servicio de alojamiento: habitaciones remodeladas, posicionar al JPH con una imagen renovada y moderna, atención personalizada (base de datos de clientes regulares), comodidades para viajeros de negocios, nuevos servicios para turistas (turismo receptivo, city tour).
- Servicio de gastronomía: restaurant de primera categoría con menú compuesto con platos regionales, platos gourmet y comida rápida. Desayuno americano y confitería (servicio en el dormitorio).

- Servicio de catering, eventos y alquiler de salones: servicio completo para fiestas, congresos, eventos en salones propios y ajenos.

Objetivo de la propuesta

“Lograr aumentar la ocupación un 20% anualmente y mantener una ocupación del 70% promedio durante todo el año”

Para aumentar las ventas en la temporada baja y mantener así un promedio alto durante el año, es importante tener en cuenta el tipo de cliente al que se estaría apuntando, puesto que durante la temporada baja, los clientes regulares de vacaciones turísticas no están disponibles. Por lo tanto hay que dirigir los esfuerzos de marketing a un nicho de mercado que difiera en características con el segmento tradicional.

La solución no estaría en buscar los medios comunes de comercialización, sino apuntar a una demanda de manera innovadora y eficaz. Para esto, el esfuerzo debe centrarse en descubrir clientes - los de temporada baja -, accediendo a mercados no tradicionales, con canales de comunicación específicos, con contactos a nivel personal, estableciendo relaciones a largo plazo con gerentes, administradores, autoridades. Así se puede fidelizarlos, a través de un “Plan de Fidelización de Clientes”, el cual debe ser desarrollado con la mayor coherencia, puesto que se estaría hablando de clientes sumamente exigentes y conocedores de su poder de negociación.

Para este nuevo escenario se necesita preparación e idoneidad en el equipo de comercialización.

Conformación de la nueva oferta

El siguiente modelo comercial forma parte de la propuesta para vender el servicio del hotel a clientes habituales y nuevos. Sobre la base de los estudios realizados de la demanda, se definen dos segmentos objetivos, el corporativo y el turismo de ocio, a través de una nueva estrategia de comunicación.

Corresponde destacar que si bien la Provincia dispone de un interior rico en recursos turísticos, aún no ha logrado desarrollar suficientemente su planta turística, ni consolidar fuera de las principales concentraciones urbanas, servicios básicos de salud, transporte y comunicación. Ello hace que la oferta

de alojamiento en el JPH, localizado en la ciudad capital de la Provincia, permita asegurar atención de complejidad en los rubros antes señalados.

Conocer los márgenes de comercialización permitirá, al momento de negociar, saber hasta qué punto negociar el precio sin que sea perjudicial para la empresa y así poder decidir correctamente cuánto descontar, qué influencia tendrá en los resultados, para afrontar la situación estratégica actual de guerra de precios lo mejor establecidos posible. A continuación se presentan los modelos de comercialización y estrategias de comunicación para lograr cumplir con los objetivos de la propuesta.

1. Convenios con Unión Industrial Argentina, Cámara de Tabacaleros de la Provincia, Unión de Empresarios de Jujuy y Universidades locales.
2. Organización de Congresos, Convenciones y Cursos. Organización de Eventos Nacionales e Internacionales
3. Programa de Ofertas
4. Estrategia de Comunicación

Desarrollo

1. Convenios con Unión Industrial Argentina, Cámara de Tabacaleros de la Provincia, Unión de Empresarios de Jujuy y Universidades locales.

El contacto con clientes corporativos requiere de un alto conocimiento y capacitación, la información es el arma principal al momento de negociar con clientes fuertes y con gran poder de negociación, de crear acuerdos con colegios de profesionales, con empresas nacionales y extranjeras, con gremios, partidos políticos, instituciones religiosas y otros.

La Unión Industrial Argentina nuclea a industrias estables en Jujuy desde hace años como ser la industria minera, citrícola, tabacalera y de azúcar; y realizar convenios de alojamientos con ellas, significaría asegurarse un ingreso constante de turistas de negocios durante todo el año.

Algunas de las empresas con las que se realizarían convenios en este proyecto que pertenecen a la UIA son: Ledesma S.A., Tabacal Agroindustria,

Cooperativa de Tabacaleros de la Provincia de Jujuy, Aceros Zapla y Mina El Aguilar.

También arriban a la ciudad de San Salvador, profesionales de diferentes carreras, para concurrir a eventos, cursos y congresos organizados por los distintos colegios profesionales como el Colegio Médico, de Bioquímicos, Arquitectos, de Abogados, etc.

Otra posibilidad para captar turistas de negocio puede concretarse en nuevos convenios con las universidades locales - públicas y privadas - que permanentemente tienen movimiento de docentes invitados de todo el país y el exterior.

2. Organización de Congresos, Convenciones y Cursos. Organización de Eventos Nacionales e Internacionales

El objetivo de esta propuesta, juntamente con la anterior, es lograr atraer a Turistas de negocios ofreciéndoles las comodidades necesarias para sus estadía. El JPH cuenta con dos salones para 70 y 300 personas y el equipamiento necesario para la organización de eventos (pantallas, proyectores, sonido, luz, equipo de traductores, etc.).

Los convenios descriptos en la propuesta anterior posibilitarían la concreción de eventos importantes dentro del hotel, ofreciendo también dentro de paquetes de promoción, el hospedaje, la inscripción a los cursos, congresos y eventos que se realicen, como también la posibilidad de participar en programas recreativos.

3. Programa de Ofertas

Es sin duda la opción en la que más se puede trabajar. El saber cuáles son los costos y por ende los márgenes de los productos, permitirá armar paquetes de ofertas rentables, teniendo en cuenta las tendencias del mercado, las características del hotel, la capacidad ociosa y muchos otros elementos que en conjunción pueden determinar favorablemente el curso competitivo de la empresa, especialmente con la situación imperante.

Para alcanzar el objetivo de aumentar las ventas, hacer que el producto JPH sea rentable y estimular el consumo de los productos con mayor margen de utilidad así como también de los productos menos consumidos, se piensan los siguientes programas:

Programa 1: Paquete Fin de Semana Romántico.

Esta oferta es direccionada a matrimonios con un poder adquisitivo medio alto, tanto locales como de otras provincias, también a noches de bodas, eventos en pareja como aniversarios, días especiales conmemorativos (San Valentín, cumpleaños, etc.).

Dos noches de alojamiento en habitación suite.

Una cena y desayuno

Tour al norte (Visita a la Quebrada de Humahuaca: Purmamarca, Maimará y Tilcara)

Dos Billetes para función en el Teatro Mitre o alternativa.

Dos Voucher para Spa.

Precio:..... \$ 500.-

Precio Real:\$ 840.-³³

Descuento: \$ 340.-

Desarrollo del paquete

El combinar servicios propios del hotel con algunas alianzas comerciales estratégicas puede ser muy beneficioso al momento de planificar el programa de ofertas. Con ello se hace referencia a la posibilidad de disminuir los costos del tour por el vínculo familiar y comercial entre los dueños del hotel y el dueño de la Agencia de Turismo Norterama - vecina al mismo hotel -, como así también las relaciones existentes con el teatro y algunos spa.

³³ Montos redondeados.

Costos y precio de venta del producto

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	COSTO
NOCHE EN SUITE	2	490	41,12
CENA	2	80	40
TEATRO	2	100	80
SPA	2	90	70
TOUR	2	80	40
TOTAL		840.-	271,12.-
CTO PRODUCTO	271,12.-		
PRECIO REAL DEL PRODUCTO	840.-		
PRECIO DE OFERTA DEL PRODUCTO	500.-		
DESCUENTO	340.-		

Los montos mencionados son redondeados dependiendo de temporada y características puntuales del paquete elaborado a la medida del turista.

Programa 2: Paquete Familiar.

Este programa está direccionado a familias de nivel socioeconómico medio, que viajen a destinos turísticos por un tiempo medianamente prolongado (5 días mínimo).

Cuatro noches Habitación Doble + 1 Noche de Regalo

Cuatro noches Habitación Suite + 1 Noche de Regalo

Precio Oferta:\$ 500.- y \$ 900.-

Precio Real:\$ 880.- y \$ 1125.-

Descuento:\$ 380.- y \$ 325.-

Desarrollo del paquete

Se establece la oferta 4x1, una promoción que se puede utilizar para fomentar las ventas en temporada baja, para aumentar el tiempo promedio de pernocte, incursionando en el mercado del turismo familiar y que tiene la versatilidad de poder combinarse con otras promociones.

Costos y precio de venta del producto

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	COSTO
NOCHE HAB DOBLE	5	880.-	122,4.-
NOCHE SUITE	5	1225.-	102,8.-
		HAB DBL	HAB SUITE
CTO PRODUCTO		122,4.-	102,8.-
PRECIO REAL DEL PRODUCTO		880.-	1225.-
PRECIO DE OFERTA DEL PRODUCTO		500.-	900.-
DESCUENTO		380.-	325.-

Programa 3: *Paquete Turismo Cultural*

Esta oferta está direccionada, tanto a turistas interesados en la cultura precolombina, andina y quechua, como para aquellos amantes de la música clásica y obras de teatro.

El calendario festivo y cultural que ofrece la provincia de Jujuy es variado y desarrolla sus eventos durante todo el año.

El paquete ofrecería tres noches de alojamiento en habitación base doble, con media pensión y la posibilidad de realizar circuitos culturales tanto en la ciudad capital como en el interior de la provincia.

Tres noches Habitación Doble + 3 circuitos culturales.

Precio Oferta:\$ 548.-

Precio Real:\$ 848.-

Descuento:\$ 300.-

Desarrollo del paquete

Los circuitos culturales se organizan según las festividades y época del año. A modo de ejemplo se presenta a continuación un paquete para el mes de Abril del año 2008.

Fin de semana cultural de Abril en Jujuy.³⁴

18 de Abril. Mozarteum filial Jujuy presenta Camerata Bariloche en el Teatro Mitre.

19 de Abril Fundación de Jujuy: Se conmemora este hecho histórico, con homenajes a D. Francisco de Argañaráz y Murguía, fundador de Jujuy en 1.593 con eventos y presentaciones en Museos de San Salvador y obras de teatro.

20 de Abril: Festividades en honor a la Virgen de Copacabana en la Quiaca.

Costos y precio de venta del producto

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	COSTO
NOCHE EN HAB DBL	3	528	73,44
CENA	3	120	60
TEATRO	1	100	80
MUSEOS	2	20	10
TOUR	2	80	40
TOTAL		848.-	263,44.-
CTO PRODUCTO	263,44.-		
PRECIO REAL DEL PRODUCTO	848.-		
PRECIO DE OFERTA DEL PRODUCTO	548.-		
DESCUENTO	300.-		

Programa 4. Paquete Turismo Religioso.

Esta oferta está direccionada a un segmento del mercado cada vez más grande en nuestro país, compuesto por los seguidores profesos de la religión, fiestas patronales y movimientos de la fe.

En nuestra provincia las festividades religiosas más importantes son: Celebración de Semana Santa; Fiesta de la Asunción de la Virgen patrona de Casabindo y el toreo de la vincha; los Días de todos los Santos y los Difuntos

³⁴ Se consignan ejemplos de actividades, ya que los programas van cambiando.

en los primeros días del mes de Noviembre y la Peregrinación al Santuario de nuestra Señora de Río Blanco y Paypayá en el mes de Octubre.

Tres noches Habitación Doble + 3 circuitos religiosos.

Precio Oferta:\$ 600.-

Precio Real:\$ 748.-

Descuento:\$ 148.-

Costos y precio de venta del producto

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	COSTO
NOCHE EN HAB DBL	3	528	73,44
CENA	3	120	60
TOUR	3	120	60
TOTAL		748.-	193,44.-
CTO PRODUCTO	193,44.-		
PRECIO REAL DEL PRODUCTO	748.-		
PRECIO DE OFERTA DEL PRODUCTO	600.-		
DESCUENTO	148.-		

4. Estrategia de Comunicación

La industria hotelera local, en general, carece de una estrategia eficaz de comunicación. No solo no se establece actualmente un presupuesto para la misma sino que se hace en forma desordenada, caprichosa y poco eficiente.

El conocimiento de los costos en combinación con el programa de ofertas, y la investigación de mercado, pueden llevar, utilizándolos en forma correcta, a definir una estrategia eficaz de comunicación, adecuada a los costos y a los márgenes de utilidad, y por sobre todo rentable.

El diseño de una adecuada estrategia de comunicación es el empuje necesario para penetrar en los mercados rápidamente. La creación de una imagen, el posicionamiento del producto y el consecuente resultado en las ventas,

depende de aquella.

A continuación se detallan algunos de los canales más efectivos y modernos para promocionar *JPH* a los diferentes canales de comercialización:

- Posicionamiento pago en motores de búsqueda de Internet (Google, Yahoo, etc)
- Página web actualizada con dominio propio, sistema de reserva on line.
- Participación activa en ferias, work shops y eventos.
- Publicidad gráfica, nueva folletería para ferias, agencias mayoristas y minoristas.
- Promociones de tarifas y paquetes turísticos en períodos no estacionales.
- Servicios especiales a viajeros de negocios, materiales y comodidades.
- Mesa de información sobre Turismo receptivo en Lobby.
- Fam tours.

Plaza

La venta del servicio se da mayoritariamente a través de intermediarios. Un buen poder de negociación con éstos, es fundamental para lograr cumplir con la cuota de mercado propuesta.

El relacionarse con agencias mayoristas nos daría la oportunidad de acceder al mercado internacional de forma directa y sustentable, ya que los mismos dedican la mayor parte de su actividad a captar estos clientes preferenciales.

A nivel MERCOSUR se contactará al hotel con agencias de Bolivia, Uruguay y especialmente Brasil y Chile.

A nivel internacional con la unión europea y Norteamérica.

A continuación se detallan los diferentes canales de comercialización por los cuales se distribuiría nuestra oferta:

- Venta directa: pasajeros que llegan por su cuenta informados a través de medios gráficos de publicidad, posicionamiento, boca en boca, relaciones publicas, oficinas de turismo, internet.
- Venta a través de intermediarios: agencias de viajes mayoristas y minoristas, empresas privadas, fam tours y organismos públicos.

Precio

Teniendo en cuenta la investigación de mercado realizada y los costos del hotel se decide mantener los precios actuales, salvo en períodos estacionales, promociones u programa de ofertas.

La situación competitiva imperante impide el aumento de precios, ya que no existen grandes diferencias entre los hoteles cuatro estrellas de la Ciudad, y se fijan los precios conforme a los costos y orientados al mercado.

Posición planeada en el mercado

El objetivo es ocupar en la mente de los clientes, al hotel, como un establecimiento remodelado, moderno, con atención personalizada, y que mantiene sus precios para el beneficio del huésped.

Propuesta para el canal de proveedores

Si la dirección desea obtener cifras dignas de confianza respecto de los costos de los materiales, deberá establecerse un control que se caracterizará por lo siguiente:

1. Una rutina sistematizada para la compra, recepción, almacenamiento y entrega de materiales. Esta rutina coordinará los presupuestos de materiales con su compra y entrega. Las compras deben centralizarse bajo la responsabilidad del jefe de compras.
2. Una serie bien integrada de formas o modelos impresos que evite los errores y fije las responsabilidades.
3. Un sistema de comprobaciones internas que facilite una exacta contabilización y evite fraudes y robos.
4. Un sistema apropiado para valorar las solicitudes de materiales y los inventarios de los mismos.
5. El análisis y solución de problemas como el control efectivo del inventario, la disminución del desperdicio de materiales durante las operaciones de manufactura y el mantenimiento del inventario en la cifra más baja que permita la producción eficiente de la fábrica.
6. El desarrollo y uso de registros y anotaciones de contabilidad que produzcan con rapidez información sobre los costos para uso de la gerencia.

Conclusiones

A lo largo de este Trabajo se proporcionó información relevante para considerar una posible inversión en el *Jujuy Palace Hotel*, con el objetivo de reposicionarlo en el mercado turístico de la Provincia y de esta manera recuperar los primeros niveles de ocupación que tuviera años atrás.

Luego de conocer los orígenes y la historia del hotel, se relevó el aspecto edilicio y el gerenciamiento del mismo, dejando en evidencia la necesidad de efectuar remodelaciones estructurales y cambios en la gestión administrativa y gerencial con el fin de satisfacer a una demanda cada vez más estricta y conciente de la relación precio-calidad.

Analizando la información proporcionada, se determinó que el proyecto es viable comercialmente y que existe un segmento en el mercado en el que el *JPH* se podría posicionar de manera exitosa y aumentar así sus ingresos anuales.

Respecto al mercado competidor, se evidencian grandes movimientos y acciones con el fin de ganar lugar en el mercado, lo que fortalece aun más la decisión de invertir sobre el hotel. El proyecto considera la reglamentación vigente para hoteles cuatro estrellas y busca brindar un servicio de calidad y personalizado, como siempre lo tuvo, y además brindarle al huésped, instalaciones nuevas y modernas.

El estudio económico determinó que la inversión es rentable y absolutamente necesaria para la subsistencia del establecimiento, ya que sus promedios de ocupación continúan descendiendo.

Se presentaron también diferentes propuestas para el canal de comercialización buscando renovar la oferta existente y sus respectivos canales de promoción y publicidad.

Realizado el Ante-proyecto, se arriba a la conclusión de que para lograr un aumento en las ventas anuales y el posicionamiento deseado en los consumidores como un hotel moderno, de calidad y con un servicio personalizado y de jerarquía, es necesaria la inversión sobre el mismo y ejecutar las propuestas desarrolladas en los diferentes departamentos.

En un mercado con turistas cada vez más informados y concientes de lo que a su parecer significa un servicio de calidad en relación con el precio; la construcción de una oferta renovada y diferente es la clave del éxito para ser elegido. En el caso del *JPH*, no solo tiene que recuperar el mercado que continúa perdiendo, sino también fidelizar a los clientes que todavía valoran al hotel.

Como palabras finales en esta presentación quisiera agregar que la realidad que se muestra en el Proyecto y el esfuerzo con el que se realizó, intentan recuperar la vigencia de un establecimiento hotelero que fue ejemplo en la Provincia. El *JPH* abrió un marco de posibilidades para la industria turística local y regional, convirtiéndose en un referente en el rubro por algunos años.

Los montos calculados para una futura inversión en la refuncionalización del hotel, son alcanzables y en una evaluación general, el comportamiento de la plaza permite asegurar su pronta recuperación para el logro de los objetivos descriptos a lo largo del programa.

Jujuy, Mayo 2007.



Bibliografía

Bigne-Font, Andreu. 2000. "Marketing de destinos turísticos". Edit. Esic. Madrid.

Cohen, E. 1992. "*Evaluación de Proyectos Sociales*". Siglo Veintiuno. México.

Klotter, Phillip. 1998. *Mercadotecnia*. 6ta Edición.

Porter, Michael. 1995. *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed.CECSA. México.

Sapag Nassir Chain. 1998. Criterios de evaluación de proyectos. Mc Graw-Hill. Colombia

Sapag Nassir. "Evaluación de proyectos de inversión en la empresa" Ed. Pearson. - (material fotocopiado de cátedra)

<http://www.sectur.gov>

<http://www.turismojujuy.gov>

<http://www.imagine.com.ar/jujuy.palace>
