

B. Cuerpo del Trabajo

B.1. Presentación del Proyecto

B.1.1. Tema:

“Proponer el desarrollo de una cadena de alojamiento de categoría media para hombres de negocios en la provincia de Córdoba”.

1-Objeto de estudio: el desarrollo de una cadena de alojamiento para hombres de negocios.

2-Localización: localidades del interior de la Provincia de Córdoba.

B.1.2. Introducción y antecedentes generales:

Córdoba se localiza en el centro del país, y bien es llamada “corazón del país”, su privilegiada ubicación acarrea importantes características para el turismo. Tanto es así que posee diversas ciudades que funcionan como centros de escala entre áreas industriales, áreas de producción, ciudades comerciales, polos turísticos, etc. También es una provincia obligada a transitar para muchos que eligen el rumbo Norte-Sur, Este-Oeste, Noreste-Suroeste, etc. y viceversa.

Con respecto al sector de alojamientos hay que tener en cuenta que continuamente aparecen nuevos competidores con precios e infraestructuras más modernas que ponen en vilo al mercado hotelero. Así como también no debemos olvidar que el turismo es una actividad en pleno desarrollo en el país, que los recursos humanos calificados no son abundantes, hay un atraso en la aplicación de nuevas tecnologías, la estacionalidad de la demanda y la descoordinación entre el sector público y el privado son fundamentales debilidades del sector.

Hay que saber aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, tales como: la aparición de nuevos segmentos de mercado, el mejor acceso a la información y mayor conocimiento del cliente y la estandarización de los parámetros de calidad que mejoran la comercialización. También se debe aprovechar las fortalezas, tales como: la tradición, la experiencia turística y la alta fidelidad de la clientela que se deben tener en cuenta a la hora de la planificación, como así también las amenazas y debilidades para saber como enfrentarlas.

El gran desarrollo agrícola, ganadero, industrial y comercial disperso a lo largo y ancho de la provincia también acarrea grandes movimientos y más aún cuando estos alcanzan niveles nacionales e internacionales.

A partir de tales circunstancias surge una demanda cuyo comportamiento requiere alojamientos de cortas estancias, calidad en los servicios, poco involucramiento con el personal de contacto y no exigen servicios complementarios.

Se puede suponer que esta situación nos conllevaría a una fuerte demanda del cliente y/o consumidor corporativo, como individuales, compañías o asociaciones como así también a quienes viajan y solamente están de paso.

No existe en Córdoba una cadena de alojamiento que cubra las necesidades de este segmento y que permita garantizar calidad normalizada o estandarizada de alojamiento localizadas en diferentes puntos de la provincia.

Así mismo tampoco existe la modalidad que integre características de calidad de un hotel 3 estrellas superior, servicios de un motel, como alojamiento y estacionamiento, y de un Bed & Breakfast como alojamiento y desayuno. De este modo surge la necesidad de estandarizar un servicio de alojamiento que satisfaga al mercado de cortas estancias.

En la década del 90 comienzan a instalarse las cadenas hoteleras tales como NH y Howard Johnson las cuales han instalado una excelente imagen de marca, pero no ofrecen más que una modalidad de hoteles de 4 y 5 estrellas.

Tal como existe en estados Unidos la cadena Motel 6 o en Australia Golden Chain Motels o Motor Inn, el proyecto propondrá una modalidad de alojamiento que cubra este segmento de demanda que no esta formalmente cubierto.

Elegir una cadena de alojamientos para el cliente, a la hora de hospedarse, implica una imagen de marca compartida, lo que acarrea características que la misma quiere proyectar, y una estandarización de los servicios en cualquier unidad operativa. Por otro lado, el inversor tiene la posibilidad de tratar un negocio de escala y seguir invirtiendo en más unidades operativas o franquiciar, entre otras oportunidades.

El presente trabajo propondrá el desarrolló de una cadena de alojamientos para cubrir las necesidades de los hombres de negocios, quienes se encuentran fuera de su casa varios días al mes, tras largas horas de viaje, quienes al finalizar el día necesitan un lugar para descansar y trabajar al mismo tiempo.

A continuación se expondrán los objetivos del proyecto de aplicación, seguido del marco teórico, que ayudara a comprender e introducir el lector; luego se menciona la metodología a seguir para el desarrollo del proyecto.

B.1.3. Objetivos

Objetivo General

“Proponer el desarrollo de una cadena de alojamiento de categoría media para hombres de negocios en la provincia de Córdoba”.

Objetivos Específicos

- Analizar la oferta y las necesidades de la demanda de alojamiento de la provincia de Córdoba.
- Evaluar la viabilidad de desarrollo de una cadena hotelera de categoría media para hombres de negocios.
- Determinar la red geográfica donde se ubicarán las unidades de alojamiento de la cadena hotelera.
- Definir las actividades pre-operativas vinculadas al proyecto.
- Definición del proyecto.
- Fijar el precio del servicio.
- Desarrollar una propuesta de inversión y determinar los resultados financieros.

B.2. Desarrollo

B.2.1. Marco Teórico de referencia:

B.2.1.1. Conceptualización:

1- Turismo

- 1.1. Sistema Turístico
- 1.2. Turismo de negocios

2- Alojamiento

- 2.1. Tipología de establecimientos hoteleros
- 2.2. Hoteles
- 2.3. Cadenas Hoteleras
- 2.4. Franquicias

3- Dirección de Establecimientos Hoteleros

- 3.1. Planificación
- 3.2. Organización
- 3.3. Gestión
- 3.4. Control

4- Investigación de Mercados

5- Marketing de Alojamientos

- 5.1. Marketing de Servicios
- 5.2. Plan de Marketing
- 5.3. Desarrollo de la estrategia de Marketing
 - 5.3.1. Segmentación del Mercado
 - 5.3.2. Selección del Público Objetivo
 - 5.3.3. Posicionamiento
- 5.4. Diseño del producto-servicio-marca
 - 5.4.1. Elemento del producto/servicio hotelero
 - 5.4.2. La Marca
 - 5.4.3. Desarrollo de nuevos Productos
- 5.5. Calidad del servicio hotelero
- 5.6. Precio
 - 5.6.1. Determinación de precios
 - 5.6.2. Estrategias de precios

5.6.3. Yield Management

5.7. Distribución

5.7.1. Estrategias de distribución

5.7.2. Canales de Distribución hotelera

5.8. Comunicación

5.8.1. Publicidad

5.8.2. Marketing Directo

5.8.3. Relaciones Públicas

5.8.4. Promoción de Ventas

6- Planificación Económico-Financiera del Establecimiento Hotelero

6.1. Planificación Hotelera

6.2. El presupuesto operativo o de explotación

6.2.1. Presupuesto de Caja

6.2.2. Control Presupuestario

6.3. Evaluación Financiera

6.3.1. Métodos de evaluación y selección de inversiones

1. TURISMO

“El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros”¹

1.1 SISTEMA TURISTICO

Llamamos sistema al conjunto de elementos que se interrelacionan y evolucionan dinámicamente contribuyendo a un determinado objeto.

La estructura del mercado turístico es la parte de la economía que se aboca a estudiar y analizar la realidad económica de la actividad turística, la cual se basa en un mercado donde confluyen los elementos del sistema. Según la OMT los elementos del sistema turístico son los siguientes: “la demanda, la oferta, el espacio geográfico y los operadores de mercado”²

La demanda

Según la OMT³:

“La demanda: formada por el conjunto de consumidores —o posibles consumidores- de bienes y servicios turísticos”

“Turistas, viajeros y visitantes forman la demanda turística y, tras este termino, se encuentra un grupo heterogéneo de personas; un agregado de personalidades e intereses con diferentes características sociodemográficas, motivaciones y experiencias”

“Turista: pasajero que permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado”

“Excursionista: visitante que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado” (“Introducción al turismo”, OMT, Pág. 46, 1998).

El lugar de procedencia de los turistas y el destino optado por ellos, a la OMT le permitió realizar la siguiente clasificación:

“Turismo doméstico: residentes visitando su propio país”

“Turismo receptivo: no residentes procedentes de un país determinado”

“Turismo emisor: residentes del propio país se dirigen a otros países”

Estas formas de turismo pueden combinarse en:

“Turismo interior: doméstico y receptivo”

“Turismo nacional: domestico y emisor”

“Turismo internacional: emisor y receptivo”

¹ (“Introducción al turismo”, OMT, Pág. 44, 1998)

² (“Introducción al turismo”, OMT, Pág. 45, 1998)

³ (“Introducción al turismo”, OMT, Pág. 49, 1998)

La oferta:

Según la OMT:

“La oferta: compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística”⁴

“La oferta turística se basa en unos productos o servicios que están sujetos a una calidad y precio y que deben competir en el mercado frente a otros productos y servicios con el objeto final de conseguir una sólida demanda que permita obtener una rentabilidad y unos beneficios”⁵

El espacio geográfico:

Según la OMT:

“El espacio geográfico: base física donde tiene lugar la conjunción o encuentro entre la oferta y la demanda y en donde se sitúa la población residente, que si bien no es en si misma un elemento turístico, se considera un importante factor de cohesión o disgregación, según se la haya tenido en cuenta o no a la hora de planificar la actividad turística”⁶

La experiencia turística tiene lugar en un espacio geográfico y temporal determinado. Donde, según la OMT⁷:

“El espacio turístico: es el lugar geográfico determinado donde se asienta la oferta turística y hacia donde fluye la demanda”

“El municipio turístico: delimitación administrativa del espacio coincidiendo sus límites con los de los términos municipales y definiendo así los límites competenciales de los entes locales en sus actuaciones en materia de política turística”

“El destino turístico: es el lugar hacia donde tiene que desplazarse la demanda para consumir el producto turístico. El desplazamiento es uno de los elementos determinante de la experiencia turística”

Los operadores del mercado:

Según la OMT:

“Los operadores del mercado: son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. Entran en esta consideración las agencias de viajes, las compañías de transporte regular y aquellos organismos públicos y privados que, mediante su labor profesional, son artífices de la ordenación y/o promoción del turismo”⁸

⁴ (“Introducción al turismo”, OMT, Pág. 45, 1998).

⁵ (“Estructura del mercado turístico”, Jordi Montejano, Pág. 31, 1991).

⁶ (“Introducción al turismo”, OMT, Pág. 45, 1998).

⁷ (“Introducción al turismo”, OMT, Pág. 53, 1998).

⁸ (“Introducción al turismo”, OMT, Pág. 45, 1998).

Es importante mencionar que los operadores turísticos intervienen en la actividad turística y la inducen, pero no forman parte de la actividad turística propiamente dicha ya que, si todo ha funcionado correctamente, quedan separados de la experiencia turística del consumidor.

1.2 TURISMO DE NEGOCIOS

Se relaciona con gente que viaja por motivos relacionados con su trabajo. Representa una de las más viejas formas de turismo. Se relaciona con la experiencia del hombre de negocios.

“Hombres de negocios que son verdaderos turistas: aquellos que permanecen fuera de sus casa por lo menos una noche”⁹.

“Viaje de negocios: se enfoca particularmente en el movimiento de los viajeros del lugar A al B. Incluye también aquellos que hacen un viaje en el día con motivos de trabajo y no son por lo tanto verdaderos turistas”¹⁰

La clientela es el segmento de la población basada, generalmente, en profesionales dedicados a los negocios, con poder adquisitivo medio y alto.

El turismo de negocios no es una actividad turística propiamente dicha, pero tiene una gran vinculación a ella, ya que paralelamente a la tarea del profesional se desarrollan las siguientes actividades: de alojamiento, de transporte, de restauración, visitas turísticas, compras, actividad cultural, de esparcimiento, recreo y deportivas, como así también organización de ferias y workshops entre otras.

Lo que se busca, con el proyecto de aplicación, es cubrir una parte desatendida del mercado ya que en la actualidad en Argentina no existe una cadena de alojamiento de categoría media que aboque su actividad *exclusivamente* al citado segmento.

2. ALOJAMIENTO

Según Montaner Montejano, “los alojamientos turísticos comprenden el conjunto de empresas mercantiles que se dedican de forma profesional y habitual, mediante precio fijo, a proporcionar habitación o residencia a las personas con o sin otros servicios complementarios”¹¹.

2.1 TIPOLOGIA DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Se pueden distinguir dos tipos de alojamientos:

- Los alojamientos turísticos hoteleros.
- Los alojamientos extrahoteleros.

Según la clasificación de la OMT, dentro del primer grupo encontramos: Hoteles, Hoteles apartamentos, Moteles, Hostal o Pensión.

⁹ (“Business Travel and Tourism”, Pág. 3. 2001).

¹⁰ (“Business Travel and Tourism”, Pág. 3. 2001).

¹¹ (“Estructura del mercado turístico”, Jordi Montejano, Pág. 152. 1991).

En el segundo grupo hallamos: Campings, Self-catering accomodation, Apartamentos, Bungalows, Villas y Chalets, Otros: Balnearios, Casa rurales, Beauty forms...

2.2 HOTEL

Es aquel establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, departamentos y suite, con una cantidad mínima de diez unidades de alojamiento, en el cual se preste el servicio básico de alojamiento con servicios complementarios, conforme a los requisitos que se indique para cada categoría.

La cadena apunta a brindar servicio de alojamiento a la persona que viaja por trabajo varios días al mes y necesita del servicio.

2.3 CADENAS HOTELERAS

Una de las actuales características de la economía mundial, se refiere a la concentración, expansión y unión de empresas, como los establecimientos hoteleros creando cadenas regionales, nacionales e internacionales.

Esta tendencia apunta a obtener mayores beneficios, fuerte posicionamiento y ampliar negocios entre otras.

“Cadenas hoteleras: empresas agrupadas, en forma de concentración horizontal, con distintas formulas de propiedad y de gestión cuya finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional”¹².

2.4 FRANQUICIAS HOTELERAS

La franquicia puede describirse como la venta, por parte de la persona que la otorga, del derecho para vender un producto probado.

La franquicia puede aplicarse tanto en el campo de la producción como en la distribución de bienes y servicios, ya sea para empresas grandes como para pequeñas.

“En la industria del hotel y motel, los principales propietarios de franquicias primero determinan la calidad de sus productos y aplican su experiencia en el campo, administrando los negocios de la propia compañía, y sólo después de demostrar el éxito de estos negocios pueden hacer comerciales sus paquetes de franquicias. A través del establecimiento de un formato para el éxito de las franquicias, proporcionan un medio para que los pequeños inversionistas emprendan los negocios del hotel y del motel con seguridad o garantía razonable de éxito”¹³

3. LA DIRECCION DEL ESTABLECIMIENTO HOTELERO

¹² (“Estructura del mercado turístico”, Jordi Montejano, Pág. 164. 1991).

¹³ (“Hoteles y Moteles”, Gray y Liguori, Pág. 369, 1995).

El proceso de dirección de la empresa consiste en desarrollar todas las actividades necesarias para conseguir los objetivos que se han establecido. Estos fines se alcanzan a través de cuatro funciones básicas: planificación, organización, gestión y control.

3.1 PLANIFICACION

Planificar implica determinar los objetivos y tomar las decisiones oportunas para su consecución.

Es importante recordar que en el servicio hotelero no es almacenable y la ocupación que no se consigue un día, se pierde definitivamente.

Según González y Talón, “la planificación adecuada se convierte en una exigencia para mantener la competitividad...” “deben definirse procedimientos y reglas que orientan a los empleados dar respuesta a los requerimientos de los clientes”.

“En la actualidad, el consumidor quiere percibir el valor que le aporta el servicio y demanda un trato cada vez más personalizado y de mayor calidad que debe ser provisto por todos los establecimientos que no quieran perder la batalla de la competitividad” (“Dirección hotelera”, González y Talón, Pág. 65, 2002).

3.2 ORGANIZACIÓN

Organizar consiste en definir las tareas a realizar por las diversas personas y coordinarlas para desarrollar de manera efectiva los planes propuestos en la etapa anterior.

Podemos decir que organizar trata de: dividir el trabajo, identificar las funciones a desempeñar, determinar la estructura y líneas de autoridad y responsabilidad, establecer relaciones entre las diversas unidades para que cada integrante de la organización conozca sus actividades y lugar en la empresa.

Según González y Talón, “la responsabilidad no termina con la finalización de la tarea asignada, sino con la satisfacción completa del usuario...” “...la calidad y la orientación al cliente son los principios básicos que deben definir la organización por lo que las estructuras se reducen y dinamizan”¹⁴

3.3 GESTION

Gestionar implica conseguir que los individuos cumplan sus funciones y contribuyan a la consecución de los objetivos de la organización. Esta tarea se basa en el liderazgo y en la motivación de los trabajadores.

¹⁴ (“Dirección hotelera”, González y Talón, Pág. 66, 2002).

Según González y Talón, “no debe olvidarse que estamos hablando de un servicio en cuya prestación intervienen un gran numero de personas, todas y cada una de las cuales van a influir en la percepción final del cliente. La motivación de los empleados y el liderazgo se convierten, por tanto, en elementos clave”.

“Elementos clave para una gestión eficaz: el trabajo en equipo, la motivación-participación y la comunicación... todo ello hace que revista especial importancia la sensación que los directivos proyectan, pues se convierten en referencia para el comportamiento de sus subordinados que, a su vez, serán los encargados de *transmitir la imagen del establecimiento al cliente final*”¹⁵

3.4 CONTROL

El control implica comparar la realidad con los objetivos planteados con el fin de descubrir las desviaciones y corregirlas si es necesario. A tal fin se establecen las siguientes etapas: establecimiento de estándares, recogida de información y evaluación de los resultados, detección de las desviaciones y corrección.

Al encontrarnos en esta última etapa del proceso de dirección, se puede hacer referencia que para obtener resultados óptimos es necesario que exista una comunicación adecuada y que las personas se encuentren identificadas con los objetivos.

Según González y Talón, “los objetivos de la empresa suelen cuantificarse en los presupuestos con el fin de comparar su grado de cumplimiento y rectificar aquellos aspectos que así lo requieran...” Tales presupuestos son: “presupuesto de facturación, presupuesto de recaudación, presupuesto de costos departamentales, presupuesto de gastos generales, resumen general del presupuesto”¹⁶

4. INVESTIGACION DE MERCADOS

“La investigación de mercados es una función empresarial que emplea la información como elemento indispensable para llegar al conocimiento de la realidad del mercado y sus tendencias, para asegurar que la organización está gestionando sus recursos de la manera más eficiente posible y que realmente está creando servicios adecuados a las necesidades de los consumidores”¹⁷.

“*Investigación de mercados*: es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistematico de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización”¹⁸. Durante el desarrollo del trabajo se llevo a cabo investigación de: los consumidores, la competencia, los profesionales en turismo, sobre las industrias y frecuencia del tráfico medio anual entre otras.

¹⁵ (“Dirección hotelera”, González y Talón, Pág. 67, 2002).

¹⁶ (“Dirección hotelera”, González y Talón, Pág. 68, 2002).

¹⁷ (“Introducción al turismo”, OMT, Pág. 296, 1998).

¹⁸ (“Marketing, versión para Latinoamérica”, Kotler y Armstrong, Pág. 110, 2007).

5. MARKETING DE ALOJAMIENTO

Para referirse al marketing de los establecimientos hoteleros se expondrá un resumen de lo citado por Gonzáles y Talón,¹⁹

5.1 MARKETING DE SERVICIOS, MARKETING TURISTICO Y MARKETING HOTELERO

En el marketing de servicios existen algunas variables diferenciales como:

- *La mayor importancia del soporte físico:* se refiere a que el cliente de los servicios debe estar presente en el lugar en el cual éstos se prestan.

- *La gran relevancia del personal de contacto:* en la prestación de los servicios prácticamente la totalidad de los trabajadores se encuentra en relación continua o esporádica con el usuario final.

- *La superior dificultad de previsión de la demanda:* ya que los servicios no pueden ser almacenados ni devueltos, coincidiendo, además, el momento de la producción y el uso por parte del cliente.

- *La complicación de la fijación de precios:* ya que la calidad es difícil de medir y controlar en los servicios, teniendo en cuenta, además, que el servicio es único en función del cliente.

“En el marketing turístico el objeto fundamental ha de ser la satisfacción de las necesidades del turista a través del conocimiento de sus motivaciones y comportamiento, de forma que genere un beneficio para la organización que lo produce”. (OMT. 1998).

5.2 EL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un documento operativo donde se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, detallando las acciones concretas que son precisas para alcanzarlos. A tal fin Gonzáles y Talón establecen las siguientes etapas: Fase de análisis, fase estratégica, fase operativa, fase presupuestaria y fase de control.

5.3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

La satisfacción de las necesidades del cliente es el objetivo fundamental del marketing hotelero.

El marketing estratégico propone las siguientes tres acciones para determinar las oportunidades de negocio más adecuado a las condiciones de la empresa que le proporcionen mayor rentabilidad:

¹⁹ (“Dirección hotelera”, González y Talón, 2002).

5.3.1 LA SEGMENTACION DEL MERCADO

Es un proceso que consiste en dividir el mercado en subgrupos en función de distintos criterios, con el fin de lograr mayor eficiencia en la provisión de los servicios.

Un segmento es un grupo o grupos de individuos que tienen necesidades iguales o muy semejantes por lo que sus hábitos de compra son parecidos. Los criterios más usuales de segmentación son los siguientes: geográficos, demográficos, psicográficos y comportamientos.

5.3.2 LA SELECCIÓN DEL PUBLICO OBJETIVO

Una vez que los segmentos de mercado son identificados, se debe determinar el grupo de consumidores cuyas necesidades se pretende satisfacer. A saber, son tres las estrategias para el proceso: *estrategia de marketing no diferenciado* (la empresa espera atender a todos los segmentos de un mercado mediante un único producto y una única estrategia de marketing), *estrategia de marketing diferenciado* (la empresa dirige a distintos segmentos del mercado diseñando productos y estrategias diferentes para cada uno de ellos) y *estrategia de marketing concentrado* (la empresa dirige a un único segmento del mercado tratando de conseguir una elevada participación en el, en lugar de una pequeña participación en todo el mercado).

5.3.3 EL POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor en relación con la competencia.

Objetivo del posicionamiento: es la obtención de ventajas competitivas que le permitan ofrecer un servicio de características similares a precios menores o proporcionar un servicio con características exclusivas que justifiquen un precio mayor.

Es importante mencionar, que los negocios hoteleros tienen la posibilidad de diferenciarse en cinco atributos fundamentales: *características físicas, servicio, personal, ubicación e imagen.*

Se recalca una excelente definición citada por Kotler (1997), **“los criterios que se pueden tener en cuenta son los siguientes: importante (ofrece gran beneficio al consumidor), distintiva (diferente a los competidores), superior, comunicables, no imitable por los competidores, asequible y rentable”**.

5.4 EL DISEÑO DEL PRODUCTO-SERVICIO-MARCA

Para ello se trata de ordenar las diferentes variables controlables que forman parte del marketing mix: EL PRODUCTO, EL PRECIO, LA DISTRIBUCION Y LA COMUNICACIÓN.

5.4.1 ELEMENTOS DEL PRODUCTO-SERVICIO HOTELERO

El producto es el conjunto de atributos físicos y psicológicos que el consumidor percibe que tiene un bien o servicio para satisfacer sus necesidades. Los servicios reúnen unas características específicas que los diferencian puesto que son intangibles y, por tanto, dependen en mayor medida de las expectativas del cliente.

El valor añadido es difícil de definir y supone la base de diferenciación. Kotler (1997) hace mención a algunos aspectos fundamentales para la definición del servicio hotelero: accesibilidad, ambiente físico, interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio, interacción entre los clientes y participación.

5.4.2 LA MARCA

La marca es un nombre, diseño o símbolo que se utiliza para identificar el servicio suministrado por una organización y diferenciarlo de la competencia.

El desarrollo de la identidad de marca es una de las decisiones más importantes, pues se relaciona con la imagen que los consumidores van a percibir de una empresa o su producto.

5.4.3 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

En el negocio de la hotelería los cambios en las modas y en los gustos de los consumidores son cada vez más rápidos. Tal situación obliga a las empresas a mantener un programa de diseño de nuevos productos bien fundamentado y a la implementación de cambios que reformulen el producto para adaptarse a la demanda.

5.5 LA CALIDAD DEL SERVICIO HOTELERO

Hoy en día la competitividad es factor competitivo clave. La misma se define como la capacidad para satisfacer las expectativas de los clientes por un precio determinado. Por tanto, la calidad es un concepto relativo relacionado con el precio y con los clientes que en los servicios es más difícil de evaluar debido a la simultaneidad entre la prestación y el consumo y a la complejidad, ya que está formado por diversos componentes que serán valorados de forma conjunta por el cliente.

5.6 EL PRECIO

Es la única de las cuatro variables del marketing mix que genera ingresos. Se refiere a la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por la posesión o el disfrute de un bien o servicio.

5.6.1 LA DETERMINACION DEL PRECIO

La fijación de precios es una importante decisión estratégica a ser tomada. En el sector turístico la fijación de precios se encuentra condicionada por una serie de

variables como: la demanda es muy sensible a los cambios en los precios, la fijación de precios se realiza con mucha antelación, es una actividad internacional, los problemas de la estacionalidad y presenta una gran facilidad para cambiar de proveedores, entre otras. Los precios se establecen en función de: la demanda, del consumidor, de los costos y de la competencia.

5.6.2 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Los precios se establecen en función de diversas situaciones y además deben adaptarse a las circunstancias del momento y a la flexibilidad de la demanda.

5.6.3 EL YIELD MANAGMENT

El yield management ofrece una medida de la aplicación de precios bastante ajustada porque combina el porcentaje de ocupación con el precio medio diario para hallar la producción. El objetivo es maximizar las tarifas cuando la demanda exceda a la oferta o maximizar la ocupación cuando la oferta exceda la demanda.

5.7 LA DISTRIBUCION

En los servicios, como el hotelero, los intermediarios han de comunicar la imagen del producto que no puede ser percibido hasta que se consume.

5.7.1 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION

Aquí el poder de los intermediarios es grande, ya que dependiendo del tipo de información que se proporcione a los clientes, éstos pueden elegir un destino u otro.

Se hará mención de las dos estrategias básicas que se pueden desarrollar:

- *Distribución directa*: el productor original vende el servicio al cliente sin intervención de intermediarios.

- *Distribución indirecta*: se utiliza algún tipo de intermediación en el proceso de venta.

5.7.2 CANALES DE DISTRIBUCION HOTELERA

Hay dos grandes distribuidores: las agencias de viajes y las centrales de reservas.

Las primeras son el canal tradicional de comercialización hotelera cuya función principal es la intermediación, de la que se derivan otras funciones fundamentales como el asesoramiento a clientes, la organización de actividades relacionadas con el sector turístico y la elaboración de sus propios productos. Tipos de agencias: mayoristas, minoristas y mayoristas-minoristas.

Las segundas surgen por iniciativa de las cadenas hoteleras con el fin de proporcionar un sistema que facilite la venta y la posibilidad de utilización inmediata de la disponibilidad de los productos hoteleros.

5.8 LA COMUNICACION

La comunicación consiste en la emisión de un mensaje utilizando un código a través de un determinado canal. Para el marketing, la comunicación es el conjunto de actividades dedicadas a transmitir un mensaje a un público objetivo con el fin de que se produzca una decisión de compra. El programa integral de comunicación, el “mix de comunicación”, es constituido por: la publicidad, el marketing directo, las relaciones públicas y la promoción de ventas.

5.8.1 PUBLICIDAD

La publicidad es la comunicación pagada que se realiza, a través de un medio especializado no personal, para dar a conocer un producto o servicio con el fin de influir en la decisión de compra.

5.8.2 MARKETING DIRECTO

El marketing directo se define como un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más elementos promocionales para conseguir una respuesta medible y/o transacción comercial en un punto determinado. El objetivo se centra en conseguir un acceso directo a los consumidores para ofrecerles el servicio.

5.8.3 RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas son el conjunto de actividades dirigidas a públicos específicos con el fin de crear buena imagen y una actitud favorable sobre una empresa lejos del punto de prestación del servicio. La publicidad puede ser positiva o negativa, a tal efecto el objetivo de las relaciones públicas consiste en contrarrestar o evitar la negativa y promover la positiva.

5.8.4 PROMOCION DE VENTAS

La promoción de ventas es el conjunto de incentivos que la empresa ofrece de forma temporal para estimular las ventas. Las acciones promocionales son atractivas porque permiten obtener resultados de forma inmediata, aunque no siempre se traducen en mayores beneficios²⁰.

²⁰ (“Dirección hotelera”, González y Talón, Pág. 459, 2002).

6. PLANIFICACION ECONOMICO-FINANCIERO DEL ESTABLECIMIENTO HOTELERO

Hoy en día es evidente la necesidad de efectuar una adecuada planificación si se desea que un determinado fin se cumpla en óptimas condiciones. Por tal situación es conveniente realizar una apropiada planificación en relación al ámbito económico financiero para organizar y dirigir los recursos de forma eficiente.

6.1 PLANIFICACION FINANCIERA

“La planificación financiera tiene por objetivo determinar la mejor forma para la obtención de los recursos financieros necesarios para la actividad de la empresa, así como la materialización de estos recursos en la instalaciones, equipos y materiales necesarios para estas operaciones. Se trata, por tanto, de conseguir financiación en las mejores condiciones posibles y utilizarla en aquellos proyectos que proporcionen mayor rentabilidad a la empresa” Tal situación requiere dos etapas:

- El estudio de la cuantía de recursos necesarios para la actividad de la empresa.
- La elección de las fuentes financieras adecuadas. (“Dirección hotelera”, González y Talón, Pág. 381, 2002).

6.2 EL PRESUPUESTO OPERATIVO O DE EXPLOTACION

Dicho presupuesto sirve de base para realizar el resto de los presupuestos. El mismo trata de cuantificar en unidades monetarias los gastos e ingresos del durante un período determinado. Se inicia con la presupuestación de venta, para después tener en cuenta los gastos que van a ser necesarios para conseguir dichos ingresos.

6.2.1 EL PRESUPUESTO DE CAJA

Aquí se reflejan todos los cobros y pagos mensualmente que van a producir los ingresos y gastos presupuestados en la cuenta de pérdidas y ganancias así como los procedentes de otras operaciones que provoquen aumentos o disminuciones de la tesorería del hotel.

La elaboración de este presupuesto obliga a conocer con mayor exactitud posible el período de cobro a los clientes, los períodos de pago a los proveedores, el momento de pago de las nóminas, pagas extraordinarias cuotas de la seguridad social, impuestos y todas las operaciones relacionadas con la actividad del hotel.

6.2.2 EL CONTROL PRESUPUESTARIO

El control es el ultimo paso de la presupuestación, su fin es el de comparar los resultados obtenidos con los previstos, calcular las desviaciones entre ambos y tomar las medidas correctoras que se estimen oportunas.

La gestión presupuestaria es un instrumento muy útil para la consecución de los objetivos de la empresa, siempre y cuando éstos sean ajustados y realistas e involucren a todos los miembros de la organización.

6.3 EVALUACION ECONOMICA

Para González y Talón “La evaluación económica tiene por objetivo valorar y seleccionar los proyectos de inversión que ha de acometer la empresa. De este modo, es posible conocer la cuantía de recursos necesarios para su actividad y determinar cuáles son los proyectos que van a proporcionar mayor rentabilidad al negocio”²¹.

6.3.1 METODOS DE EVALUACION Y SELECCIÓN DE INVERSIONES

“El objetivo de estos métodos es el de decidir la conveniencia de llevar a cabo o no un determinado proyecto de inversión, así como la alternativa más favorable entre varios proyectos”.

A continuación se hace una breve referencia de los sistemas más importantes.

- *El plazo de recuperación o pay-back*: Este método determina el tiempo necesario para recuperar el importe invertido. Se calcula sumando y restando los distintos cobros y pagos que genera la inversión por orden cronológico hasta que la suma iguale al importe invertido.
- *El valor actual neto (VAN)*: Es un método dinámico ya que tiene en cuenta los diferentes momentos en que se generan los cobros y pagos de la inversión. El VAN de una inversión es el valor actual de la corriente de cobros y pagos que genera a lo largo de toda su vida. Se trata de calcular los valores actuales de los diferentes cash flow que produce la inversión.
- *La tasa interna de rentabilidad (TIR)*: También llamado rendimiento interno o tasa de retorno. Expresa en tanto por uno anual la rentabilidad de la inversión. Se define como el tipo de descuento que iguala el valor actualizado de los cobros y de los pagos que genera una inversión. Por tanto, será aquel tipo de actualización que iguale el VAN a cero²².

²¹ (“Dirección hotelera”, González y Talón, Pág. 404, 2002).

²² (“Dirección hotelera”, González y Talón, Pág. 414, 2002).

B.2.1.2. Contextualización

¿Qué es el Turismo de Negocios?²³

Turismo de Negocios

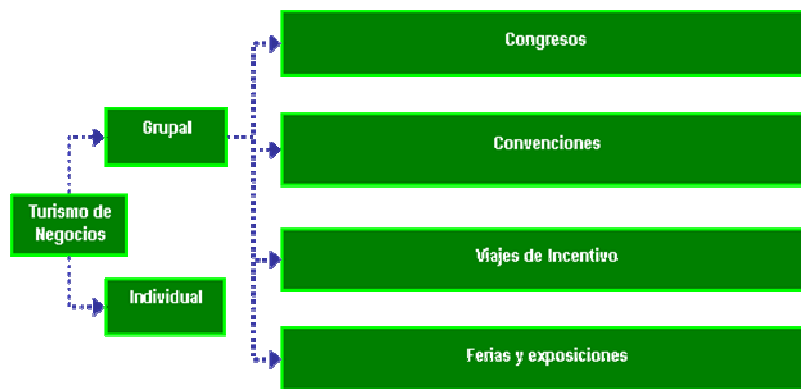
Es un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes.

Puede ser individual o grupal.

El turismo de negocios individual, se entiende por la persona que se desplaza y visita un destino turístico específico en función de las actividades laborales y profesionales que desarrolla, además de realizar actividades basadas en el negocio (trabajo), por el cual viaja, frecuentemente llamados viajeros de negocios.

Se diferencia del turismo de negocios grupal entre otras cosas, porque en el caso del turismo individual, el destino es seleccionado por el mercado o producto que es el principal interés del negocio a realizar, mientras que en el turismo de negocios grupal se tiene la posibilidad de seleccionar el destino turístico donde se realice un congreso, convención o viaje de incentivos, siempre y cuando cumpla con los requisitos para su organización.

El turismo de negocios grupal, atiende diferentes variantes; tales como Congresos, Convenciones, Ferias y Exposiciones y Viajes de incentivo.



²³ http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_Turismo_de_Negocios

El turismo de negocios, lucrativo segmento del sector económico más vasto del mundo, está experimentando un crecimiento acelerado.

Los países en desarrollo y las economías en transición tienen buenas perspectivas de ocupar nichos especializados en este sub-sector, realzando, por ejemplo, sus méritos de destinos turísticos exóticos pero de costo razonable, donde los empresarios pueden ocuparse de sus asuntos profesionales en un ambiente reconfortante y vigorizador. La dificultad reside en determinar una oferta competitiva y dar satisfacción al viajero que busca reposo y una atención eficaz.

Creador de uno de cada diez empleos existentes a nivel mundial, el turismo es la industria de mayores proporciones. En muchos países en desarrollo y economías en transición, este sector se ha convertido en el principal motor del crecimiento económico. Según la Organización Mundial del Turismo, en el año 2000 hubo 700 millones de viajeros internacionales, y proyectan que para el año 2010, dicho total se elevará a 1.000 millones. En el año 2000, este sector generó una cifra de negocios de más de US\$ 5 billones aproximadamente y ocupó a un total de 245 millones de personas en puestos de trabajo directo e indirecto en todo el mundo.

Los viajes de negocios representan alrededor del 9% de todos los viajes internacionales. Por turismo de negocios se entienden las actividades de esparcimiento realizadas paralelamente al viaje de negocios. Quienes lo practican se preocupan menos de los precios que los turistas vacacionales, y en promedio gastan al día el doble que éstos. Sus gastos los deciden esencialmente en función de su capacidad para aprovechar cabalmente el tiempo de que disponen según su programa de viaje profesional.

Dado que dos tercios de las personas en viaje de negocios tratan de prolongarlo para disfrutar y divertirse, es evidente que este mercado tiene un enorme potencial. Se prevé que, en los próximos años, el turismo de negocios será uno de los segmentos con mayores oportunidades de crecimiento para los proveedores del sector. Los países en desarrollo y las economías en transición que se interesen por aumentar los ingresos provenientes del turismo de negocios deberían dar prioridad tanto al viajero individual como al mercado de los congresos y convenciones.

Según una encuesta global realizada por Carlson Wagonlit Travel (CWT), denominándola "Indicador de viajes de negocios CWT", sobre viajes de negocios, un 49% de los viajeros y un 66% de los travel managers encuestados de Latinoamérica presagian un aumento.

En el **ANEXO 2** se podrá observar un resumen y los artículos analizados con los cuales se arribó a las siguientes conclusiones:

- El tiempo para los hombres de negocios es muy valioso, lo cual nos indica que un ahorro del tiempo implica para ellos un gran valor agregado. Los servicios especiales tales como: check out Express, servicio Express de lavandería y

tintorería, room-service, gimnasio 24 hs. y periódico a la habitación, son algunas de las prestaciones que este segmento requiere.

- Internet va ganando rápidamente un espacio dentro de las principales preferencias de los hombres de negocios. Este servicio que crece a pasos agigantados cada día es mas requerido, como así también sus innovaciones, como lo es el sistema Wi-Fi, sistema de Internet inalámbrico. Así también, otro análisis informa que muchos hombres de negocios han sufrido importantes consecuencias –como reuniones perdidas, pérdida de ingresos, clientes furiosos, familiares desilusionados y hasta pérdida del trabajo- por no tener acceso oportuno a Internet cuando se está viajando. Un estudio de Intel reveló que aunque los que viajan por negocios como es previsible identificaron a los aeropuertos (77%), hoteles (76%) y aviones (60%) como los lugares donde más necesitan hotspots, también dijeron que desearían tener acceso a Internet inalámbrico en automóviles, trenes y hospitales.
- Se estima que para un futuro cercano, 5 años, la mayoría de los hombres de negocios, hablaríamos de un 90% de los analizados, realicen las reservas on-line. Importante consideración para poder incluir en los proyectos que se realizan en la actualidad.
- Los centro de negocios, que cuentan con servicios secretariales, salas de exposiciones, fotocopadoras, servicio de mensajería, suites ejecutivas, fax, ordenadores de última generación e impresoras entre otras, están tomando especial importancia para alojamientos abocados a este sector, pero hay que tener en cuenta que son bien específicos de grandes ciudades y capitales.
- Otro análisis importante es la valoración que hacen los viajeros de negocios a la combinación “negocios y ocio”, ya que el 58% de los encuestados, afirma que por lo menos una vez al año, amplía sus viajes de negocios para anexar tiempo de ocio y vacaciones.
- Sin duda que buenas comodidades en la habitación y óptima ubicación del alojamiento no dejan de preocuparles al segmento.

Particularmente en Argentina, nos encontramos con una realidad similar al fenómeno del turismo de negocios a nivel mundial.

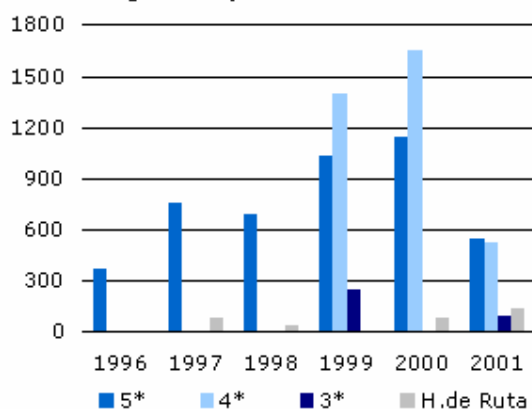
Los turistas que viajan por trabajo encuentran en Argentina – uno de los centros de negocios más importantes de América Latina – una amplia oferta de servicios y productos relacionados con la organización de encuentros profesionales.

Infraestructura moderna y precios bajos para el estándar internacional se combinan para hacer de Argentina uno de los mejores destinos para los viajes corporativos y de incentivos.

Para apreciar el crecimiento del turismo en nuestro país, a continuación se expone un gráfico que permite analizar este fenómeno con claridad desde el punto de vista de la cantidad de plazas hoteleras inauguradas en nuestro país hasta el año 2002:

Análisis de la industria o sector:

Plazas Inauguradas por Cadenas Internacionales



Referencias Nacionales

Entre el período 1991-2002 empresas nacionales con franquicia de cadenas internacionales invirtieron cerca de 726 millones de dólares en la inauguración de establecimientos de las categorías 3, 4 y 5 estrellas y hoteles de ruta en todo el país. Esto representó un total de 6.700 habitaciones y 13.000 plazas aproximadamente. Estas cadenas hoteleras brindan alojamiento a turistas de negocios.

La provincia de Córdoba no esta exenta a la realidad del turismo de negocios en Argentina; por el contrario es una de las provincias que más ha desarrollado oferta para los viajeros de negocios. La misma en los últimos años, de la mano del comercio y la industria, ha experimentado un crecimiento notable y por ende en su interior se puede percibir a simple vista el incremento de viajantes y hombres de negocios.

El crecimiento en la provincia de Córdoba vino acompañado de la promoción industrial que recibió la provincia.

En la provincia de Córdoba, bajo la Ley Provincial 9.121, se creó el Programa de Promoción y Desarrollo Industrial, cuyo principal objetivo es el desarrollo industrial de los departamentos del norte y el oeste cordobés, y de las economías regionales del resto de la provincia. Los beneficios que la legislación establece para las empresas industriales ubicadas en tales zonas son los siguientes:

- Un subsidio de \$50 mensuales por cada empleado nuevo que tomen con carácter de efectivo en la región, a cuenta de su haber salarial, durante los primeros dos años de actividad. A partir del tercer año, el monto del subsidio disminuirá gradualmente, no pudiendo superar en ningún caso un total de cinco años de promoción.

- Un subsidio equivalente al 25% de los consumos eléctricos, con excepción de las empresas electro intensiva, durante los primeros dos años de actividad. A partir del tercer año, el monto del subsidio disminuirá gradualmente, no pudiendo superar en ningún caso un total de cinco años de promoción.
- Exención durante diez años para todos los impuestos provinciales.
- Créditos a tasas subsidiadas.

Los datos anteriormente citados, son importantes para conquistar al inversor del proyecto. Estos tipos de beneficios otorgados por la provincia fomentan el crecimiento de la misma, como así también las iniciativas de los inversores, conllevando a oportunidades de inversión y crecimiento en zonas no desarrolladas, cuales pueden generar nuevos núcleos para localizar un establecimiento de la cadena; además de haber posibilitado la instalación de industrias que han producido un gran crecimiento de la provincia y a su vez han aumentado el número de viajeros de negocios.

B.2.2. Metodología

Una vez definidos los objetivos del trabajo, es necesario determinar la metodología a utilizar para cumplir con los mismos.

En líneas generales en el presente trabajo se llevarán a cabo dos tipos de investigaciones, por un lado exploratoria y por el otro descriptiva. A continuación se detallarán los métodos.

Investigación Exploratoria e investigación descriptiva:

- Entrevistas de experiencia:

Entrevistas:

Entrevistas a profesionales y/o expertos en la materia del turismo y a hoteleros principalmente, de quienes podremos recabar información sobre el perfil, actitudes, comportamiento de compra y consumo, evaluación de las necesidades de los consumidores, percepciones y deseos, las tendencias de los consumidores, como es el comportamiento del mercado de alojamiento, cuales son los movimientos turísticos, los competidores y los métodos publicitarios entre otros ítems a analizar.

Entrevistas a Hoteleros de la provincia de Córdoba.

- Análisis de datos primarios:

Encuestas:

Encuesta al ministerio de trabajo e industria para determinar la localización de los hoteles de la cadena.

Encuestas a viajeros de negocios para conocer sus características en profundidad.

- Análisis de datos secundarios:

Análisis Documental:

Documentos realizados por el ministerio de producción y trabajo.

Documentos estadísticos del registro industrial de la provincia de Córdoba.

Información en páginas Web de los distintos hoteles de la provincia de Córdoba.

Estudios realizados por la Agencia Córdoba Turismo sobre los turistas de negocios.

Documentos publicados en diferentes páginas Web sobre viajeros de negocios.

Documentos relacionados con producción y comercialización de servicios hoteleros.

- Estudios de Casos:

 Análisis:

 Análisis de casos de hoteles para viajeros de negocios.

 Análisis de casos de cadenas hoteleras.

- Observación:

 Se utilizará una ficha de relevamiento como medio para recolectar tanto información referente a la infraestructura, equipamiento y servicios de los distintos hoteles para viajeros de negocios.

B.3. Plan de Actividades

A continuación, se dejará planteado el plan de trabajo que se propone realizar para la próxima etapa.

Se desglosarán cuatro fases para la consecución de las actividades programadas y en la base del diagrama²⁴ se exponen las fechas tentativas de la realización.

- Confección de encuestas y cuestionarios (para realizar a profesionales, expertos, dueños o gerentes de alojamientos y relacionista público de empresas, entre otros).
- Recolección de información (en medios gráficos, buscar antecedentes, experiencias, en lugares concernientes) para la elaboración de Marco Teórico.
- Ordenar y clasificar la información recolectada de acuerdo a la metodología planteada.
- Analizar la información para su posterior aplicación en el proyecto.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto.
- Realizar análisis de localización de las unidades de alojamiento.
- Plantear el sistema de comercialización.
- Solicitar Comisión.
- Revisión y corrección.

²⁴ Diagrama de actividades. Ver anexo 1

C. Etapa de Análisis

C.1. Objetivos Específicos

C.1.1. **Objetivo n° 1:** “Analizar la oferta y las necesidades de la demanda de alojamiento de la provincia de Córdoba”

La oferta de alojamiento de la provincia de Córdoba es sumamente amplia, ofrece desde alojamientos hoteleros hasta extra-hoteleros; desde hoteles de categoría 5 estrellas hasta hostels para estudiantes y camping. Cada uno de ellos presenta una oferta variada de servicios orientados a sus públicos objetivos.

A continuación se expondrá un cuadro comparativo-evaluador que nos permitirá analizar específicamente la oferta hotelera de la provincia de Córdoba según sus respectivas categorías. Los servicios que prestan (van a ser objeto de comparación aquellos que son utilizados específicamente por los hombres de negocios) y principalmente los precios, son las variables que se tendrán en cuenta para comparar las distintas categorías de hoteles.

Categoría	Servicios							Precio
	Ac/Cal	Te.	Tv	Internet	Minibar	Parking	Centro De Negocios	
Hoteles 5*	SI	SI	SI	SI	SI	SI(*)	SI	ALTO
Hoteles 4*	SI	SI	SI	SI	SI	SI(*)	SI	ALTO
Hoteles 3*	SI	SI	SI	NO	SI	SI(*)	NO	MEDIO
Hoteles 2*	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	BAJO
Hoteles 1*	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	BAJO

(*) Solo a requerir y con costo a parte.

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior permite ver con claridad que las categorías de hoteles que están equipados para prestar los servicios que todo viajero de negocios necesita son solo los de 4 o 5 estrellas a un costo relativamente alto. El desarrollo de la cadena de alojamiento de categoría media tiene como objetivo ofrecerles a los viajeros de negocios, que se encuentren en la provincia de Córdoba, una opción más de alojamiento a un costo inferior prestándoles los mismos servicios que los demás hoteles de categoría superior además de una atención más personalizada. A continuación se detalla la posición de la cadena en el cuadro anteriormente ilustrado.

Categoría	Servicios							Precio
	Ac/Cal	Te.	Tv	Internet	Minibar	Parking	Centro De Negocios	
Hoteles 5*	SI	SI	SI	SI	SI	SI(*)	SI	ALTO
Hoteles 4*	SI	SI	SI	SI	SI	SI(*)	SI	ALTO
Hoteles 3*	SI	SI	SI	NO	SI	SI(*)	NO	MEDIO
Cadena 3*	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	MEDIO
Hoteles 2*	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	BAJO
Hoteles 1*	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	BAJO

(*) Solo a requerir y con costo a parte.

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver en el cuadro, la cadena de alojamiento que se proyecta realizar estaría cubriendo con una necesidad evidente en el mercado que es la de brindar alojamiento hotelero orientado a hombres de negocios a un costo medio.

Este establecimiento proyecta ofrecerles a sus huéspedes todos los servicios necesarios para que puedan trasladar sus oficinas a las habitaciones de los hoteles de la cadena donde se encuentre.

Esta propuesta responde a los nuevos modelos hoteleros que surgieron para nichos específicos de mercado²⁵. Los requerimientos de consumidores cada vez más sofisticados han obligado a los empresarios del sector a buscar las formas de satisfacerlos. Es así como han aparecido ciertas modalidades hoteleras que tratan de cubrir las necesidades de cada uno de estos nichos de mercado. Así tenemos:

- ALL SUITES HOTELS: Que son hoteles cuyas habitaciones son todas espaciosas y tipo suite.
- BUDGET HOTEL: Hoteles con servicios muy limitados destinados a cubrir necesidades básicas a precios muy accesibles,
- **HOTELES OFICINA: Equipados con las más alta tecnología que proporcionan a sus huéspedes todos los servicios de oficina en las habitaciones**
- HOTELES DE CONVENCIONES: Especialmente diseñados para la celebración de congresos, convenciones y reuniones.

Es dentro de la categoría *hoteles oficina* donde se encuadra la cadena de alojamiento, categoría media, para viajeros de negocios que se proyecta realizar.

Además es interesante resaltar que de la encuesta realizada a hombres de negocios, para el presente trabajo, se pudo deducir que en la República Argentina no existe una cadena de alojamientos dedicada específicamente a este sector, pero se pueden considerar los

²⁵ - Artículo extraído de www.rusticae.com

siguientes establecimientos como posibles competidores, ya que los mismos fueron mencionados por los consumidores y expertos como alojamientos que cumplen con las características suficientes para satisfacer necesidades del viajero de negocio. Entre ellas podemos encontrar a las siguientes: Amerian, De la Cañada, Dinosaurio Suites, Holiday Inn, Howard Jonson, Interplaza, King David, Nh Panorama, Nh Docta Suites, Nh Express, Portal del Lago, Sheraton y Windsord.

Estos establecimientos atienden a huéspedes que se hospedan en Córdoba Capital, (salvo Portal del Lago y Howard Jonson), por tal motivo solo se tuvo en cuenta, los servicios prestados y las necesidades de los mismos. Otros datos como el precio, no ha sido tenido en cuenta, ya que alterarían el promedio de precios de los prestadores de alojamientos del interior de la provincia, que es donde apunta el proyecto y los datos relevantes para el mismo.

A continuación; se realiza una síntesis de los resultados de las encuestas realizadas a 24 establecimientos hoteleros de la provincia de Córdoba (anexo 5):

Sobre la población mencionada el 87% tienen bien definido al hombre de negocios en su establecimiento. A partir de aquí se tuvo especial importancia a las respuestas de aquellos establecimientos quienes albergan a viajeros de negocios en más del 30% de sus estancias. La mitad de ellos describió al viajero de negocios como un huésped bastante exigente.

Así como los consumidores expresaron sus preferencias con respecto a los parámetros que tienen en cuenta a la hora de alojarse, representantes de establecimientos hoteleros dieron su punto de vista con respecto a este tema, arribando; en orden de *importancia*, expresados en *porcentajes*, a los siguientes resultados:

Seguridad	6,09%
Calidad en alimentos y bebidas	5,89%
Sitio cómodo para descansar (cama, sillón)	5,67%
Internet inalámbrico	5,58%
Desayuno incluido en la tarifa	5,45%
Rapidez en el check in/out del alojamiento	5,42%
Red de reservas on-line	5,27%
Computadoras con Internet	5,19%
Proximidad a vías principales	5,02%
Ubicación céntrica (ciudad/pueblo)	4,63%
Periódicos en la habitación	4,47%
Ubicación sobre rutas importantes	4,23%
Lavandería	4,22%
Tecnología para conferencias, audiovisuales	4,12%
Centro de negocios (ss secretarial bilingüe, fax, tel)	4,11%
Sala de reuniones	4,10%
Artículos de oficina en la habitación	3,88%
Proximidad al Aeropuerto – Terminal de Buses	3,87%
Ubicación cerca de centros industriales	3,46%
Gimnasio	3,33%

Spa	3,13%
Proximidad a atractivos turísticos	2,86%

Otras necesidades mencionadas:

Brindar servicios básicos a precios moderados
Camas: prefieren plaza y media o dos plazas, buenas almohadas
Cochera (techada y segura)
TV (cable o DTV)
Espacios recreación post oficina
Acompañantes femenino (ocasional)
Coffe break
Desayunos de trabajo
Traslados a convenciones (si no es en el hotel)
Cambio de moneda extranjera

Además de los establecimientos hoteleros mencionados anteriormente, se recabó información de hoteles de las localidades con más industrias en la provincia de Córdoba (Ver anexo 7; industrias por localidades), y se realizó un estudio telefónico, de la categoría, precios y clientela de los hoteles que puso de manifiesto que las necesidades de los viajeros de negocios que acuden a este tipo de establecimiento son las mismas que las de cualquier otro.

Para realizar un análisis más pormenorizado acerca del proyecto de desarrollo de la cadena hotelera; a continuación se expondrán los resultados que arrojó la herramienta de análisis denominada F.O.D.A.

Oportunidades	Amenazas
Cubrir una necesidad latente en el mercado Provincia con gran crecimiento comercial e industrial	Competencia del mercado
Fortalezas	Debilidades
Servicios superiores a los de la competencia Atención personalizada Ubicación estratégica de los hoteles Precio inferior al de la competencia	Costos elevados derivados de la construcción Mantenimiento de las instalaciones

Fuente: Elaboración Propia

Como se pudo observar a lo largo del presente objetivo, en Argentina y menos aún en la provincia de Córdoba no cuentan con una cadena de alojamiento de categoría media para viajeros de negocios. Este proyecto busca cubrir esta necesidad latente en el mercado y brindarles a los viajeros de negocios los servicios básicos para que puedan desarrollar con total normalidad sus actividades aun prescindiendo de sus respectivas oficinas.

C.1.2. **Objetivo n° 2:** “Evaluar la viabilidad de desarrollo de una cadena hotelera de categoría media para hombres de negocios”

Una vez determinada la necesidad de desarrollar una cadena de alojamiento para hombres de negocios, se dan las condiciones para evaluar la viabilidad de desarrollar el proyecto.

A continuación se presenta el análisis de las viabilidades: legal, técnica y comercial; las mismas son determinantes al momento de viabilizar o no un proyecto de inversión.

Viabilidad Legal:

La ley de Alojamiento²⁶ de la Provincia de Córdoba contempla entre sus incisos la modalidad de alojamiento hotelero, la cual es objeto del presente trabajo. Para la categorización que se haga del mismo se valorarán parámetros atendiendo la diversidad y calidad de los servicios que se prestan tanto en el establecimiento como en las habitaciones en particular, que permitan asignar la clase y categoría mediante la determinación de estrellas.

Tal cual como lo prevé la ley, la modalidad de alojamiento “Hotel” debe cumplir con las siguientes características y es definida como: “Establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, departamentos y suite, con una cantidad mínima de diez (10) unidades de alojamiento, en el cual se preste el servicio básico de alojamiento con servicios complementarios, conforme a los requisitos que se indiquen para cada categoría”²⁷.

Artículo 9°.- Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea encuadrado en la Clase HOTEL Categoría 3 ESTRELLAS, los siguientes:

1. Las unidades de alojamiento deberán reunir las siguientes condiciones:

- a) Superficie de la habitación simple y doble: 12,00 m².
- b) Superficie de la habitación triple: 15,00 m².
- c) El lado mínimo será de 3,00 m.
- d) Las puertas de acceso a las habitaciones tendrán un ancho mínimo de 0,80 m, debiendo contar con cerraduras.
- e) La iluminación general de las habitaciones contará con llaves de comando en el acceso y en el muro de la cabecera de cama.
- f) Televisor color 14”, con servicio de canales de T.V. radio AM-FM.
- g) Servicio telefónico con salida al exterior.

²⁶ Ver Anexo 12

²⁷ Definición plasmada en la ley de alojamiento de la Provincia de Córdoba

3. Los baños privados de las unidades de alojamiento deberán reunir las siguientes condiciones, sin perjuicio de las contenidas en el artículo 6° del presente decreto.

- a) Superficie mínima: 3,50 m².
- b) Lado mínimo: 1,50 m.
- c) Calefacción.
- d) Ducha con mampara.
- e) Gavetero y/o estanterías.
- f) Secador de cabello.
- g) Elementos complementarios: bolsa higiénica, gorra para baño, shampoo, y jabón de tocador, toalla de mano y un toallón por persona.

4. Tener como mínimo una (1) unidad de alojamiento, con equipamiento adecuado para el uso de discapacitados motrices, de acuerdo a lo que establezca el Organismo de Aplicación.

5. Contar con locales destinados a ingreso, recepción y portería, con una superficie mínima de 40,00 m², que deberá incrementarse en 0,40 m² por plaza a partir de las cuarenta (40) plazas, y contará con servicios sanitarios de uso público diferenciados por sexo, con una superficie mínima de 5,00 m² cada uno. Estos espacios deberán contar con instalación para equipos de computación, con posibilidad de acceso a Internet, correo electrónico y fax, y caja de seguridad, para uso de los huéspedes.

6. Contar con sala de estar con una superficie mínima de 40,00 m², que deberá incrementarse en 0,40 m² por plaza a partir de las cuarenta (40) plazas.

7. Tener salón comedor con bar-desayunador, con servicio de comida ligera, (snack), y con una superficie mínima de 40,00 m², que se incrementará en 0,40 m² por plaza a partir de las cuarenta (40) plazas.

8. Contar con un salón de usos múltiples, de planta libre con una superficie mínima de 30,00 m², que se incrementará en 1.00 m² por plaza a partir de las cuarenta (40), siendo su lado mínimo de 5,00 m. y contará con servicios sanitarios de uso público diferenciados por sexo, con una superficie mínima de 5,00 m² cada uno.

La cantidad y superficies de los sanitarios deberán guardar relación con la superficie del local, de acuerdo a lo que establezcan las normas de edificación del lugar donde se localiza el establecimiento.

9. Tener un office por planta dotado de: teléfono interno, mesada con pileta, armario para artículos de limpieza, sanitarios para personal diferenciados por sexo.

10. En caso de tener el edificio TRES o más de tres (3) plantas, además del ascensor principal requerido, deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.

11. Tener espacio para estacionamiento vehicular cuyo número de cocheras cubiertas sea igual o mayor al veinticinco por ciento (25%) de las habitaciones totales del hotel en zona urbana y al cincuenta por ciento (50%) en zona no urbana. Podrán estar ubicadas integradas al edificio o en sus adyacencias, a una distancia no mayor de ciento cincuenta metros (150 m.)

medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera a partir del eje central de la puerta principal de acceso al establecimiento. Consideranse cocheras cubiertas a aquellas que estuvieren incorporadas a los planos del inmueble que ocupen, y que cumplan con las normas de edificación del lugar de emplazamiento del mismo. En caso de no contar el lugar de emplazamiento con normas de edificación, deberán respetarse las normas de edificación de la Municipalidad de Córdoba.

12. Contar con dependencias para personal que deberán incluir como mínimo: vestuarios y sanitarios, diferenciados por sexo, y comedor-estar.

13. Todas las dependencias de servicio serán independientes de las áreas destinadas al uso de proporcional al número de plazas a razón de 0,50 m² por plaza, con un mínimo de 50 m². y una profundidad promedio de 1,20 m, y un sector de natación para niños con una profundidad de 0.50 m., contando con sistema de purificación de agua.

15. Contar con calefacción y refrigeración en todos los ambientes, por sistemas centrales o descentralizados de manejo centralizado, por planta o grupo de habitaciones, debidamente autorizado por el organismo competente en la materia.

16. Contar con generador de energía eléctrica complementaria para casos de emergencia y con luz de emergencia en los espacios de uso colectivo.

17. Ofrecer los servicios de comida, desayuno, refrigerio y bar.

18. Contar con servicio de lavandería y de mucamas.

19. Contar con servicio de mensajería.

20. Tener personal bilingüe (castellano y preferentemente inglés o portugués) para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo encontrarse en cada turno de trabajo.

De acuerdo a la ley las tipologías básicas de unidad de alojamiento son las siguientes:

- a) **Habitación simple:** Unidad de alojamiento amoblada en forma permanente con una (1) cama individual.
- b) **Habitación doble:** Unidad de alojamiento amoblada en forma permanente con dos (2) camas individuales o una (1) cama de dos (2) plazas.
- c) **Habitación triple:** Unidad de alojamiento amoblada en forma permanente con tres (3) camas individuales o una (1) cama doble y una (1) individual.
- d) **Habitación cuádruple:** Unidad de alojamiento amoblada en forma permanente con cuatro (4) camas individuales o una (1) cama doble y dos (2) individuales.
- e) **Departamento:** Unidad de alojamiento compuesto por dos habitaciones con un hall de acceso con puerta al pasillo, atendido

por un núcleo sanitario que le es propio. El ingreso al sanitario deberá ser independiente al de las habitaciones.

- f) **Suite:** Unidad de alojamiento compuesto por uno o más dormitorios con igual cantidad de baños y otro ambiente amoblado como sala de estar y recepción, con baño o toilette compuesto de inodoro, bidet y lavabo.
- g) **Baño privado:** El ambiente sanitario integrado con una unidad de alojamiento individual.
- h) **Baño común:** El ambiente sanitario que sirve a más de dos (2) unidades de alojamiento individuales como mínimo, o a uno de características grupales.

Con respecto a los servicios que prestan los hoteles y que la ley contempla se debe tener en cuenta:

- 1. **Pensión Completa:** Servicio que incluye el de alojamiento, brindado conjuntamente con el de desayuno, almuerzo y cena incluidos en la tarifa.
- 2. **Media pensión:** Servicio que incluye el alojamiento, desayuno y una de las comidas, materia.

Viabilidad Técnica

Para determinar la viabilidad técnica se tuvo en cuenta por un lado el proyecto de la cadena de alojamiento y por el otro las condiciones generales de las zonas en las cuales se está proyectado ubicar los hoteles de la cadena.

Proyecto:

El proyecto de la *Cadena Hotelera de Categoría Media* planea construir 4 unidades hoteleras en distintas localidades de la provincia de Córdoba. Las mismas se diseñarán según las necesidades anteriormente plasmadas por los viajeros de negocios. El diseño arquitectónico del proyecto prevé una decoración contemporánea y de líneas simples siguiendo la corriente minimalista siendo esto respetado por cada unidad perteneciente a la cadena.

En cada uno de los hoteles las habitaciones estarán dispuestas una al lado de la otra hasta que la estructura de todas las habitaciones alcancen forma de U, distribuidas en dos pisos,

planta baja y primer piso; entre medio de la herradura resultante de la distribución de las habitaciones se encontrará el jardín del hotel con fuentes de agua y pileta.

En planta baja se encontrarán los espacios de uso común como ser recepción/conserjería, salón para eventos y reuniones (13 x 10 mts con posibilidad de dividirse para uso múltiple), habitaciones para el personal y el comedor/bar.

Con respecto a las habitaciones, contarán con sus respectivas cocheras detrás de las habitaciones. Cada establecimiento hotelero tendrá 30 habitaciones con baños privados, de 23m² cada uno. El 15% de las mismas serán dobles matrimoniales (cama de dos plazas), es decir 5 de ellas, y el 85% dobles twin, conformadas por dos camas de 1,40 (plaza y media), ya que estas son las tendencias que marca el mercado.

Tanto la proporción de las habitaciones como la idea de hacer habitaciones dobles con camas de plaza y media fueron diseñadas junto a Sr.Erik Debarre, gerente del hotel Holiday Inn, quien trabaja un mercado importante de hombres de negocios.

Con respecto a las localidades donde se planea situar cada uno de los establecimientos, las mismas pertenecen a la provincia de Córdoba y se caracterizan por poseer un gran desarrollo comercial e industrial; además de un gran movimiento de viajeros de negocios. Entre las localidades con posibilidades de acoger uno de estos establecimientos se encuentran: San Francisco, Villa María y Río Cuarto entre otras.

Viabilidad Comercial

La determinación de esta viabilidad implicó realizar un análisis del macroentorno y del microentorno del proyecto.

Comercialmente el proyecto de la cadena de alojamiento medio para hombres de negocios es viable, por cuanto las condiciones analizadas a nivel de macro y microentorno permiten establecer que este proyecto está en condiciones de responder a los diferentes factores del entorno, de competir con los demás establecimientos hoteleros que hoy están funcionando en el mercado cordobés y de satisfacer a la demanda de este tipo de turismo.

Macroentorno:

Analizar el macroentorno contempla investigar sobre los siguientes ítems: Demográfico, Económico, Tecnológico y Sociocultural.

Entorno demográfico²⁸:

La población de la Argentina censada en noviembre de 2001 ascendía a 36.260.130 habitantes (el 0,59% de la población mundial). Aunque la posterior corrección de población por

²⁸ Datos Extraídos de la página Oficial del INDEC

cobertura y conciliación censal que realizó el INDEC llevó a la población a 37.282.970 habitantes en el mismo período.

La estimación al 20 de febrero de 2008 es de 39.745.613 habitantes, con una densidad media de 14 hab/km² (sin considerar la superficie reclamada de la Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur). Del total de habitantes de la República Argentina el 48% son hombres y un 52% son mujeres. Luego de Buenos Aires la provincia con mayor población es Córdoba con un 8.45% de habitantes por sobre el total que posee nuestro país.

Como en la mayoría de los países en vías de desarrollo, la distribución de la población a lo largo del territorio es desigual; presentando aglomeración en las grandes ciudades.

El ritmo de crecimiento poblacional viene descendiendo con el correr de las décadas. Así en el período 1981-1991, la tasa de crecimiento medio anual fue de 14,7‰ y en el decenio 1991-2001, apenas del 10,1‰.

El país registró en los comienzos del siglo XX altas tasas de crecimiento poblacional, debido a los procesos de inmigración sumado a un alto crecimiento vegetativo que durante este siglo se vio estabilizado y en continuo descenso (a excepción del quinquenio 1970-1975). Desde la década del 60' aproximadamente, el crecimiento total es el resultado de la diferencia entre la tasa bruta de natalidad y la tasa bruta de mortalidad.

Debido de la evolución de las tasas de mortalidad y el flujo migratorio internacional, el índice de masculinidad muestra un constante descenso desde mediados del siglo XX: de 105 varones por cada 100 mujeres a 94,9 por cada 100 para 2001. Del total de la población (según el censo de 2001) un 51,3% son mujeres y un 48,7% son varones.

Una característica que refleja a la población argentina es su envejecimiento. Se considera internacionalmente que una población es envejecida cuando el grupo de edad de 65 años y más supera el 7% de la población total. El país alcanzó esta cifra en 1970. Históricamente y debido a las relativas bajas tasas de natalidad y de crecimiento poblacional comparadas con las de otros países de América Latina, han hecho a la Argentina el tercer país más envejecido de la región, después de Uruguay y Cuba. En 2001, la población de 14 años o menos fue del 27,7% y la población entre 15 a 64 años del 62,4%. La población de 60 años o más alcanzó el 13,4% y la de 65 años o más, el 9,9% y las estimaciones para 2005 del INDEC arrojan valores de 13,8% y 10,1% respectivamente.

El fenómeno de la emigración que se hizo presente por el colapso económico de 2001, hizo que miles de argentinos emigraran en busca de mejores perspectivas económicas; la mayoría habría partido rumbo a Europa, sobre todo a España e Italia y también hacia Estados Unidos. Emigraciones semejantes habían tenido lugar en distintos períodos (sobre todo entre 1976 y 1983), debido a las reiteradas crisis económicas y a la dictadura militar. Según los resultados que el INDEC obtuvo del último censo de 2001, el saldo migratorio fue negativo en el quinquenio 1995-2000 y lo mismo estimó para el quinquenio 2000-2005 revirtiendo así el histórico saldo positivo del país.

Desde hace varios años y de forma consecutiva, la Argentina viene liderando el *Índice de Desarrollo Humano* en América Latina. Este índice elaborado por el *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo* (PNUD) la consolida en el año 2006, una vez más, como el país con mejor calidad de vida de la región con un índice de 0,863. A nivel mundial se sitúa en el puesto 36 dentro de los 177 países que participan en el ranking, y dentro de los 63 países catalogados según el indicador como de “alto desarrollo humano”.

Entorno Económico:

Luego de haber enfrentado una de las peores crisis económicas en el año 2001, Argentina ha experimentado un crecimiento económico continuo hasta la actualidad.

La devaluación de la moneda, que trajo aparejada dicha crisis, permitió reactivar el turismo interno que había decaído en los últimos años producto de la accesibilidad de los turistas argentinos a los productos turísticos internacionales.

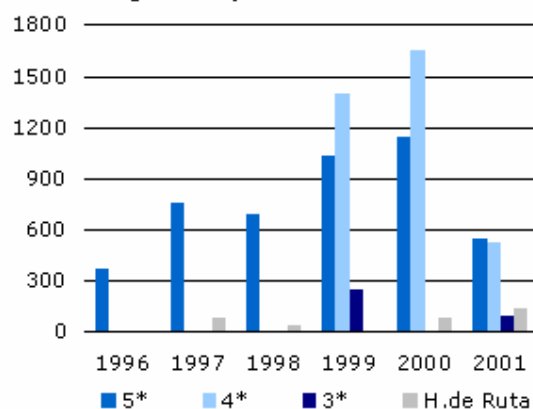
En la actualidad la política económica de la Argentina busca incrementar el consumo interno para revitalizar el mercado nacional, ya que debido a la mayor competitividad de la economía local muchas de las empresas han optado por exportar a diversos países, no pudiendo en muchos casos abastecer adecuadamente al mercado local.

La creación de empleos aumenta de la mano de los sectores de la economía con más protagonismo en la actualidad como la *construcción, la industria automotriz, la actividad agropecuaria, los servicios bancarios, de seguros y el turismo*; este hecho posibilita revitalizar la economía.

No hay que dejar de lado, que mas allá del notable crecimiento que experimentó el país, estamos atravesando un período inflacionario importante que repercute por sobre la economía del país y debe ser tenido en cuenta para cualquier proyecto de inversión que se desee realizar en nuestro país. De acuerdo a los últimos informes del gobierno la inflación en el año 2007 rondó el 10%, mientras que los economistas y empresarios consideraron que alcanzó un 20%.

Con respecto a la industria hotelera, se puede afirmar que la misma ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años; vestigios de esto son las innumerables plazas hoteleras inauguradas hasta el año 2002. A continuación se expone un gráfico que da cuenta de ello:

Plazas Inauguradas por Cadenas Internacionales



Entre el período 1991-2002 empresas nacionales con franquicia de cadenas internacionales invirtieron cerca de 726 millones de dólares en la inauguración de establecimientos de las categorías 3, 4 y 5 estrellas y hoteles de ruta en todo el país. Esto representó un total de 6.700 habitaciones y 13.000 plazas aproximadamente. Estas cadenas hoteleras brindan alojamiento a turistas de negocios.

Entorno Tecnológico

En la actualidad, los innumerables avances tecnológicos que se han sucedido en estos últimos años han posibilitado mejorar el rendimiento y la realización de distintos procesos comerciales y comunicacionales. El turismo es una actividad que no está exenta a los beneficios que provocó el avance tecnológico; diversos son los procesos que se han optimizado con la aplicación de nuevas formas de comunicación y procesamiento de datos. Desde la globalización del uso de Internet hasta el desarrollo de software, pasando por el avance de las comunicaciones celulares y/o satelitales son desarrollos que han posibilitado expandir la actividad turística así como también optimizar los procesos relacionados con la misma.

Con respecto a la actividad hotelera en particular, los avances tecnológicos permitieron mejorar los procesos de comunicación tanto interna como externa, administrativos, comerciales, el manejo de las reservas, la prestación de los servicios a los huéspedes, entre otros.

Entorno Sociocultural:

Argentina está atravesando por una situación muy particular dentro de su entorno sociocultural, como lo es la casi desaparición de la clase media. Numerosas crisis tanto económicas como sociales han generado una reorganización de las clases sociales argentinas, provocando la casi desaparición de la clase media y polarizando a la sociedad en dos grandes grupos, por un lado ser la clase alta y por el otro la baja. Como consecuencia de esto, surgen los nuevos pobres quienes nunca lo han sido pero por la devastación económica sus

ingresos se vieron notablemente disminuidos y ya no puede acceder a la clase de vida que llevaban con anterioridad cuando eran miembros de la clase media; esta nueva clase se caracteriza por poseer características educacionales, sociales y culturales propia de la clase media.

Otra consecuencia notable de estas sentidas crisis han sido las emigraciones notables que se produjeron de profesionales y mano de obra calificada en busca de mejores oportunidades en el exterior; modificando notablemente el mercado laboral en nuestro país.

En la actualidad y luego de haber superado las situaciones de crisis profunda, la Argentina se encuentra inmersa en un notable y creciente proceso de desarrollo tanto económico, social como cultural. Esta nueva realidad está permitiendo mejorar la situación social y despertar la esperanza de cada ciudadano de poder crecer y desarrollarse en su tierra.

Con respecto a la educación en nuestro país el ente oficial INDEC, determinó que la población analfabeta está tendiendo a disminuir a medida que decrece la edad de la población; situación alentadora ya que nos da la pauta de que la población de la Argentina está evolucionando y creciendo desde punto de vista cultural. El sistema educativo en nuestro país está conformado por el nivel inicial, el EGB y el nivel terciario y/o universitario. La educación en nuestro país sigue ofreciendo educación gratuita a cargo de Estado, situación que permite el acceso a este beneficio por parte de toda la población y permite educar a las generaciones venideras.

Análisis del Microentorno:

El microentorno comprende el análisis de los siguientes ítems:

1. Mercado consumidor
2. Mercado competidor
3. Mercado proveedor
4. Mercado distribuidor

Mercado Consumidor:

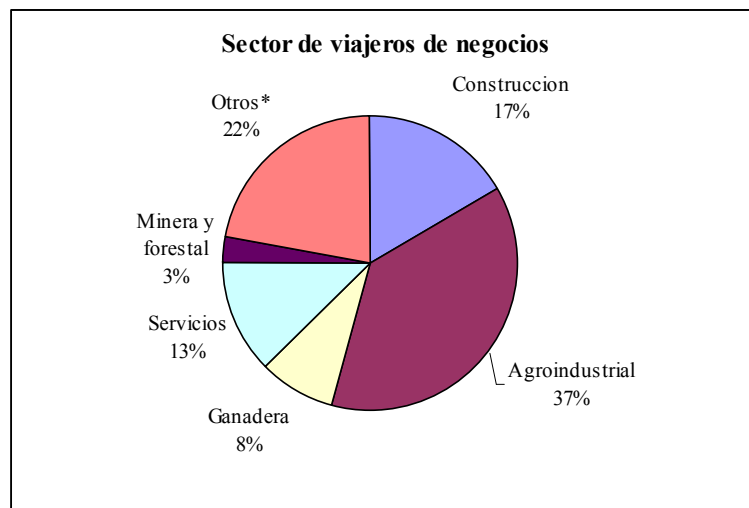
Con respecto al mercado consumidor, se debe analizar en profundidad las características específicas del segmento de mercado *hombres de negocios*; para así desarrollar el presente proyecto de acuerdo a las necesidades particulares de los futuros huéspedes.

Para analizar a los consumidores más detenidamente, se ha recurrido a realizar encuestas a viajeros de negocios; la muestra incluye un total de 72 personas y se arribaron a los siguientes resultados²⁹ :

²⁹ (Ver anexo 3)

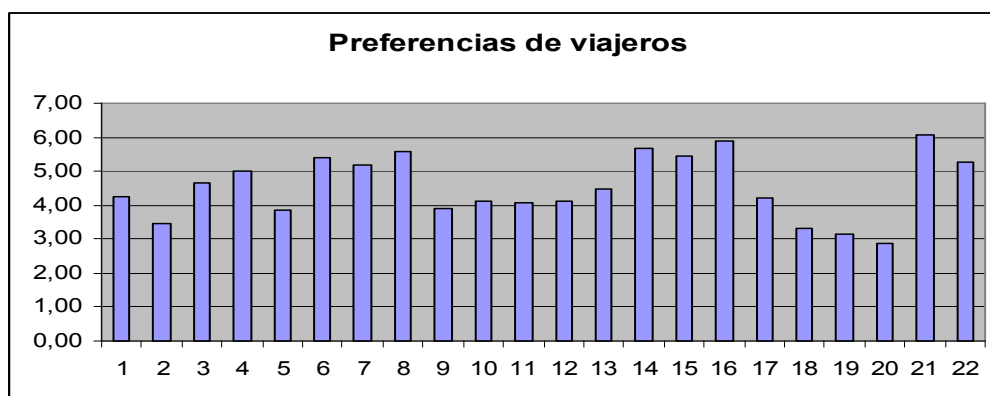
Sobre una población de 72 personas, más del 75% son viajeros en relación de dependencia, es decir, que ellos son quienes hacen uso del servicio de alojamiento pero no son quienes toman la decisión final de compra.

Son los del sector agroindustrial los que predominan entre los viajeros de negocios, seguidos de los de la construcción, servicios y otros como: seguros, automotriz, actividad financiera, turismo, estética. Dentro de estos sectores priman las medianas empresas.



Con respecto a la cantidad de noches promedio que cada persona se aloja fuera de su casa al mes, se llega al siguiente resultado: el 83% de los encuestados respondió que en promedio 6 noches (mínimo 1 noche, máximo 12), pernocta fuera de su hogar por cuestiones de trabajo.

A continuación, se detalla en orden de preferencia de los viajeros, los parámetros importantes que tienen en cuenta a la hora de alojarse o seleccionar alojamiento:



Referencias:

Ubicación sobre rutas importantes	1
Ubicación cerca de centros industriales	2
Ubicación céntrica (ciudad/pueblo)	3
Proximidad a vías principales	4
Proximidad al Aeropuerto – Terminal de Buses	5
Rapidez en el check in/out del alojamiento	6
Computadoras con Internet	7
Internet inalámbrico	8
Artículos de oficina en la habitación	9
Centro de negocios (ss secretarial bilingüe, fax, tel)	10
Sala de reuniones	11
Tecnología para conferencias, audiovisuales	12
Periódicos en la habitación	13
Sitio cómodo para descansar (cama, sillón)	14
Desayuno incluido en la tarifa	15
Calidad en alimentos y bebidas	16
Lavandería	17
Gimnasio	18
Spa	19
Proximidad a atractivos turísticos	20
Seguridad	21
Red de reservas on-line	22

El 80% de la población encuestada cree que hay alojamientos que le prestan servicios de acuerdo a sus necesidades laborales pero a costos elevados.

Más del 75% de los encuestados son hombres de negocios que se encuentran en relación de dependencia, lo cual implica que no son determinante a la hora de seleccionar el precio que estaría dispuesto a pagar, ya que esta decisión generalmente es determinada por las directivas de la organización.

Al analizar a los viajeros autónomos nos enfrentamos al siguiente resultado: el 94% de los encuestados, en iguales medidas, respondió que estaría dispuesto a pagar más de \$75, es decir, 47% pagaría entre \$75 y \$110, y el otro 47% pagaría mas de \$110. Se puede deducir un precio promedio de \$ 112 aproximado (mín. \$75 máx. \$150).

Lo más sorprendente de la encuesta es que el 100% de los encuestados optaría por una modalidad de alojamiento orientada a los viajeros de negocios.

A continuación se detallan otras necesidades mencionadas por los viajeros de negocios:

- Buena gastronomía, es parte de los buenos negocios.
- Atención personalizada, con personal entrenado y convenientemente capacitado para ayudar en la gestión.
- Buena atención y predisposición del personal.
- Cochera amplia, cubierta y cerrada.

- Disponibilidad de transporte seguro (empresas de remises del hotel o alquiler de rodados).
- Internet sin cargo, en la habitación o wi-fi.
- Información de rutas y lugares industriales.
- Extender los horarios de desayuno.
- Plasticidad en cuanto a las reservas por viajes de urgencias, no programados.
- Poder pasar la estadía como si estuviera en mi propia casa, poder usar ropa informal, short, hojotas.
- Sala de conferencias.
- Sala de entretenimiento.
- Sillón masajeador en la habitación.
- Tarifa en pesos (para nacionales y extranjeros, iguales tarifas).

Es importante aclarar que 5.996.312 turistas recorrieron la provincia durante la temporada 2006/2007, los cuales pernoctan 5,4 noches en promedio por estadía por persona.*

*Dato de la Agencia Córdoba Turismo, (donde se tuvo en cuenta desde diciembre de 2006, vacaciones de veranos, pascuas, vacaciones de invierno y fines de semana largo hasta el 12 de octubre de 2007).

Luego de una entrevista con el Sr. Erik Debarre, Gerente del hotel Holiday Inn, y de analizar artículos relacionados a los consumidores, se logró analizar a los consumidores de otro punto de vista, llegando a las siguientes conclusiones:

- Los empresarios del sector señalan que la tendencia generalizada en el país es a llegar acuerdos con agencias de viajes o a través de convenios con organizaciones intermedias. En este sentido, la actividad aprovecha la organización de seminarios, charlas, convenciones y otro tipo de eventos empresariales que convocan a referentes de distintas actividades privadas, tanto del país como del exterior.
- De acuerdo con el informe de la Dirección de Estadística, la mayor parte de los viajantes provienen de Buenos Aires. Y, muy cerca están los que residen en las provincias del NOA.
- El informe oficial señala que los viajeros de Buenos Aires son los que más buscan el confort hotelero. El 64% de esa franja se hospeda en un hotel de cuatro a cinco estrellas.

- Respecto de la composición de los ingresos hoteleros, hasta octubre pasado, el 84,8% era la proporción referida al servicio de hospedaje y el resto a los ingresos por la prestación de servicios de restaurantes y de bares.
- Otro dato muy importante rescatado de la entrevista, es que; para cubrir los gastos fijos del hotel, necesitamos el 50% de ocupación promedio anual.

Desde el punto de vista de los profesionales en turismo, (anexo 4) podemos observar lo siguiente: La mayoría de los encuestados (33 encuestados), pertenecen al área de asesoramiento e información, como así también gran parte es académico, y la otra parte corresponde a profesionales y comerciales.

La mayoría de los profesionales coincide en que el segmento de hombre de negocios se encuentra en una etapa de desarrollo tendiendo al crecimiento; como así también creen que los hombres de negocios, a la hora de alojarse, son bastantes exigentes en cuanto a equipamientos tecnológicos, comodidades en las habitaciones, accesorios u otros.

Los comentarios de los profesionales encuestados, describen las necesidades que observan en los viajeros de negocio/trabajo a la hora de alojarse:

- Áreas de Spa y entretenimiento, atención personalizada, avanzada tecnología y comunicación, diarios disponibles, funcionalidad en hab. en cuanto a decoración y prestaciones: ss planchado, ss lavandería, room service 24hs, gimnasio, habitaciones cómodas y equipadas con escritorios, sauna, late check – out, restaurante de categoría, salones para conferencias, servicio de transfer, servicios de comunicación (internet, wi-fi, tel, fax), tarifas corporativas, tranquilidad en el establecimiento, ubicación: céntricos en la ciudad para desplazarse de forma cómoda y rápida y ofrecer otras act. para acompañantes.

La mencionada información se tendrá en cuenta a la hora de diseñar el servicio a prestar en la cadena de alojamiento del presente proyecto.

Mercado Competidor:

Este apartado se encuentra desarrollado en el objetivo n° 1 del presente trabajo.

Para el análisis del próximo objetivo se tuvo en cuenta la información provista por la Agencia Córdoba Turismo, acerca de la cantidad de alojamientos hoteleros por área dentro de Córdoba, arrojando la siguiente tabla:

Ciudad	Cant. de Hoteles
Punilla	686

Calamuchita	341
Traslasierra	291
Capital	128
R. de Acceso	127
Sierras Chicas	70
Paravachasca	41
Sierras del Sur	39
Mar Chiquita	30
Noroeste	30
Norte	21
	1.804

Las áreas de influencia detectadas para la ubicación de la cadena son las siguientes:

Ciudad	Cant. de Hoteles
R. de Acceso	127
Sierras Chicas	70
Sierras del Sur	39
	236

Es importante tener en cuenta la cantidad de alojamientos, es decir, cuantos y quienes son la posible competencia.

Mercado Proveedor:

Dicho mercado esta conformado por el conjunto de elementos que se necesitarán para poner en funcionamiento el proyecto.

Para el caso particular de este proyecto todos los insumos serán provistos por terceras empresas asentadas en cada una de las localidades de la provincia de Córdoba donde se encuentren los hoteles.

La construcción de la cadena de hoteles estará a cargo de una importante empresa constructora, quien tendrá a cargo el desarrollo del presente proyecto y la puesta en funcionamiento de cada una de las unidades de alojamiento. Los materiales para llevar a cabo dicha construcción también serán provistos por corralones asentados en cada una de las localidades para así disminuir los costos relacionados con la construcción.

Durante el desarrollo y la puesta en funcionamiento de la cadena de hoteles se va a requerir la intervención de diversos proveedores, algunos temporarios y otros permanentes. Los proveedores temporarios son aquellos que van a proveer elementos necesarios en el inicio del proyecto como ser: los materiales necesarios para la construcción, amoblamiento tanto para los cuartos como las áreas comunes del hotel, electrodomésticos, equipos audiovisuales, teléfonos, entre otros. Los proveedores permanentes son aquellos que nos abastecerán de todo tipo de elementos que son necesarios para poner en funcionamiento las instalaciones de los hoteles, además de posibilitar la prestación diaria de los servicios, estas compras son más repetitivas y frecuentes; ejemplo de elementos de consumo frecuente son: vajilla, blancos, cubiertos, ropa de cama, productos para la elaboración de las comidas, amenities, artículos de oficinas, etc.

Mercado Distribuidor:

La distribución de un producto puede ser directa o indirecta. La primera se produce cuando el cliente adquiere el producto o servicio contactando directamente con el prestador, mientras que la segunda es la que se realiza a través de un agente externo (intermediarios).

Entre las opciones de distribución directa disponibles se encuentran:

- Página Web propia
- Trato directo con el establecimiento
- Contactos personales: - Por correo postal
 - Vía mailing
 - Vía telefónica

Con respecto a la distribución indirecta podemos optar por:

- Páginas Web de terceros para publicitar la cadena o permitirles realizar reservas
- Agencias de viajes que comercializan los productos cobrando comisiones
- Páginas Web y oficinas de información turística oficial

Para poner el producto a disposición de los consumidores se analiza como lo hace la competencia, ya que es la forma en que la mayoría de los hoteles lo hacen y obtienen resultado.

Las tres formas a través de las cuales la mayoría de los hoteles opta para llegar al cliente son las siguientes:

- publicaciones a través de Internet,
- publicaciones gráficas y comercialización
- Agencias de viajes.

Contemplar diversidad de canales aumenta las posibilidades de grandes volúmenes de venta, pero hace perder las posibilidades de control y contacto directo y personalizado con el cliente.

C.1.3. **Objetivo n° 3:** “Determinar la red geográfica donde se ubicará la cadena hotelera”

Para determinar la localización de los establecimientos hoteleros, se usaron los resultados de las encuestas realizadas a viajeros de negocios y el estudio de mercado; donde se descubrió que el mercado de los viajeros de negocios no está cubierto y se encuentra insatisfecho, sobretodo en aquellas ciudades que tienen un gran movimiento económico/financiero per capita. Ejemplo de estas ciudades en Córdoba pueden ser Río Cuarto, San Francisco, Marcos Juárez, General Deheza, Oncativo, Villa María y/o Jesús María entre otras. El movimiento comercial de estas ciudades, ha crecido de manera exponencial debido fundamentalmente al sector agropecuario y agroindustrial.

De repente este tipo de ciudades se encontraron con un cliente que viaja muchas horas por día, que tienen una agenda muy extensa y que su automóvil y su celular son sus oficinas móviles, y requieren en algún momento poder completar sus tareas en un escritorio, donde puedan terminar de escribir sus notas, imprimir un fax, enviar un mail o simplemente reunirse con un cliente.

A partir de la base de datos vigente de las industrias de la provincia, se pudo observar la cantidad de industrias que existen por departamento, y dentro de estos se identificaron las ciudades con más industrias.

Las ciudades con más industrias en orden de mayor a menor, son las siguientes:

CIUDAD	CANT. DE INDUSTRIAS
CORDOBA CAPITAL	1566
SAN FRANCISCO	213
VILLA MARIA	205
RIO CUARTO	191
MARCOS JUAREZ	102
RIO TERCERO	102
BELL VILLE	72
ONCATIVO	65
VILLA CARLOS PAZ	50
VILLA NUEVA	47
LAS VARILLAS	47
COLONIA CAROYA	44
CORRAL DE BUSTOS	40
LAGUNA LARGA	38
ALTA GRACIA	37
GENERAL DEHEZA	34

JESUS MARIA	32
MORTEROS	32
VILLA DOLORES	31
HERNANDO	28
GENERAL CABRERA	27
PILAR	26
RIO SEGUNDO	26
ARROYITO	26

Sin dudas que Córdoba capital es la ciudad con mayor cantidad de industrias y empresas, pero el proyecto esta orientado a satisfacer las necesidades de viajeros que transitan por el interior de la provincia.

De la lista anteriormente expuesta se selecciono ciudades a razón de cantidad de industrias, quedando en la lista solo 10 ciudades con más de 50 industrias cada una, cabe aclarar que se han unido localidades que no superan los 5 kilómetros de distancia entre ellas, quedando las siguientes:

CIUDAD	CANT. DE INDUSTRIAS
CORDOBA CAPITAL	1566
VILLA MARIA Y VILLA NUEVA	252
SAN FRANCISCO	213
RIO CUARTO	191
MARCOS JUAREZ	102
RIO TERCERO	102
JESUS MARIA Y COLONIA CAROYA	76
BELL VILLE	72
ONCATIVO	65
PILAR Y RIO SEGUNDO	52

Para profundizar aún mas el análisis de cada localidad es que se va a tomar en cuenta un dato interesante relacionado con la movilidad que experimentan las rutas cordobesas utilizando el instrumento de medición *volumen de tránsito que calcula el número de vehículos que pasa por un tramo dado durante un período de tiempo determinado.*

El Tránsito Medio Diario Anual (T.M.D.A.) es una medida fundamental del tránsito y en el sentido estricto se define como el volumen de tránsito total anual dividido por el número de días del año, generalmente se abrevia T.M.D.A. (Dato obtenido de Vialidad Nacional).

A continuación se expondrá una tabla con las zonas de mayor afluencia o transito vehicular de la provincia de Córdoba, dato brindado por Vialidad Nacional (ver anexo 9 y 10).

La siguiente tabla esta representada por las 10 zonas más transitadas y su T.M.D.A.:

CIUDAD	t.m.d.a.*
Acceso Córdoba	109928
Río Cuarto	76814
Carlos Paz	38400
Jesús María	23666
Oncativo	17750
Villa María	17749
Marcos Juárez	12000
San Francisco	11502
Arroyito	8862
Casquín	8600

*Transito medio diario anual.

El análisis de la afluencia vehicular por zona/localidad, estudio de encuestas, análisis de artículos de profesionales relacionados en la materia y libros permitió finalmente armar una tabla con el ranking de industrias y transito medio diario anual por zona:

Orden por cantidad de industrias		Orden por T.M.D.A.*	
1	Córdoba capital	1	Acceso Córdoba
2	Villa María y Villa Nueva	2	Río Cuarto
3	San Francisco	3	Carlos Paz
4	Río Cuarto	4	Jesús María
5	Marco Juárez	5	Oncativo
6	Río Tercero	6	Villa María
7	Jesús María y Colonia Caroya	7	Marcos Juárez
8	Bell Ville	8	San Francisco
9	Oncativo	9	Arroyito
10	Pilar y Río Segundo	10	Casquín

*Transito medio diario anual.

Las zonas con alto transito como la ciudad y alrededores de Carlos Paz y Casquín fueron descartadas, debido a que son altamente transitadas por turistas de ocio, quienes no interesan en el estudio precedente; al igual que la ciudad de Córdoba, ya que como se menciono anteriormente el proyecto apunta al interior de la provincia.

Teniendo en cuenta que el proyecto tiene como objetivo comenzar con cuatro establecimientos, se confeccionado una lista con las localidades que constan en ambas tablas:

Orden por cantidad de industrias		Orden por T.M.D.A.*	
1	Villa Maria y Villa Nueva	1	Río Cuarto
2	San Francisco	2	Jesús Maria
3	Río Cuarto	3	Oncativo
4	Marco Juárez	4	Villa Maria
5	Jesús Maria y Colonia Caroya	5	Marcos Juárez
6	Oncativo	6	San Francisco

*Transito medio diario anual.

El próximo paso fue sumar los puntos que cada localidad tenia, teniendo en cuenta que el 1 es más importante y el 6 el menos importante, el resultado fue el siguiente:

4	Río Cuarto
5	Villa Maria y Villa Nueva
7	Jesús Maria y Colonia Caroya
8	San Francisco
9	Oncativo
9	Marcos Juarez

De este modo se determinaron las cuatro localidades seleccionadas para localizar cada establecimiento de *La Cadena*, entre ellas encontramos:

- RIO CUARTO
- VILLA MARIA
- JESUS MARIA
- SAN FRANCISCO

Breve análisis del mercado competidor de las localidades elegidas para ubicar la cadena hotelera:

Ciudad	Cant. de Hoteles
Río Cuarto	25
Villa Maria	14

San Francisco	11
Jesús María y Colonia Caroya	8

Aquí se puede apreciar la cantidad de alojamientos que hay en cada localidad para poder diagramar estrategias que nos permitan competir.

A continuación se mencionan los factores decisivos, importantes y deseables que se deben tener en cuenta, según Roberto Boullon, para localizar los establecimientos una vez seleccionada las localidades donde se encontrarán:

Factores Decisivos:

- *La existencia de vías de comunicación:* Es fundamental que se localice sobre carreteras sin continuidad, pero que unen dos polos económicos, sobre carreteras continuas que unen varios polos económicos y/o sobre carreteras de enlace internacional.
- *Seguridad de conducción:* Aquí tendremos en cuenta principalmente las vías con trazado y superficies normales, pudiendo ser montañosas, topografía variada o planas.
- *Intensidad de tránsito:* Será imprescindible localizar los establecimientos sobre vías con alto volumen de tránsito diario y/o durante el fin de semana.
- *Distancia-tiempo a centros urbanos mayores (a sitios potenciales):* Es importante pero no excluyente localizarlas próximas a centros urbanos mayores, generalmente no deben exceder la hora u hora y media de distancia-tiempo entre una unidad y un centro urbano mayor.
- *Disponibilidad de agua:* Es importante aquí tener disponibilidad de agua de acueducto con planta, fundamental la potabilización de agua.
- *Disponibilidad de energía eléctrica:* Aquí también es fundamental que la energía se obtenga al pie de la línea de bajo/alto voltaje. Es excluyente el lento acceso a energía, ya que el segmento de demanda así lo requiere.
- *Disponibilidad de comunicaciones telefónicas:* Como se menciona en el punto anterior, el nicho de mercado demanda una alta utilización de comunicaciones, no solo telefónicas; es primordial contar con acceso a redes inalámbricas de Internet.

- *Disponibilidad de terrenos:* Para este factor decisivo simplemente debemos contar con un espacio disponible para el desarrollo de la instalación de alojamiento.
- *Atractivo turístico:* Por el tipo de demanda que estamos tratando no es fundamental la localización en lugares de interés turísticos importantes, pero no hay que dejarlos de lado, ya que la estacionalidad de la demanda así lo indica. Aquí nos enfrentamos con dos importantes detalles: el primero nos dice que algunos viajeros de negocios son acompañados por algún miembro de la familia, quienes disfrutarían de los atractivos. Por otro lado debemos tener en cuenta que en los meses de baja estacionalidad y en fines de semana debemos aprovechar al establecimiento con promociones para los turistas.
- *Condiciones sociales:* Es importante establecerse en una zona de tranquilidad social, debido a las tensiones que la inestabilidad social de hoy asusta. Como se ha observado en las encuestas a los viajeros de negocios, la seguridad fue el primer punto recalcado por la mayoría de ellos.
- *Condiciones de salubridad:* Es óptimo contar con zonas donde el clima sea medio u optimas condiciones de salubridad.

Factores Importantes:

- *Proximidad a las vías principales (visualidad):* Es importante que se encuentre próximo a las vías principales, sobre todo por el escaso tiempo del cual disponen los hombres de negocios, para poder acceder rápidamente a ellas.
- *Coste del terreno:* Es importante como para toda inversión que los costos del terreno sean bajos o normales.
- *Condiciones del subsuelo:* Lo ideal es que el terreno tenga condiciones aptas para cimentación de edificios bajos.
- *Topografía:* Lo óptimo es que la pendiente sea entre 10% y el15%.

Factores Deseables:

- *Disponibilidad de materiales y mano de obra:* Lo ideal es contar con cantidad suficiente y calidad buena o aceptable. Además es importante que los precios estipulados por las mismas que no excedan los valores normales.

- *Condiciones metereológicas:* Se buscan condiciones normales, el cual se adapta bastante a la provincia de Córdoba que es donde se planea establecer la cadena en un principio, un clima templado-húmedo-regular y una temperatura media anual de 19.8C.

- *Facilidades de desagües:* Lo óptimo es contar con desagües que requieran tratamientos de aguas, denominadas cloacas.

C.1.4. **Objetivo n° 4:** “Definición de las actividades pre-operativas vinculadas al proyecto”

Una vez decidida la localización de los establecimientos, se definen las siguientes actividades pre-operativas, para cada uno de los hoteles:

TABLAS DE ACTIVIDADES

Actividad	Tiempo de realización
Trámites de habilitación para la construcción	Depende de la agilidad del municipio en donde se realice el trámite.
Presupuestos de materiales para la construcción, seleccionar al proveedor, y comprar los materiales	No debe superar los diez días
Seleccionar y contratar la empresa encargada de la construcción	Tiempo máximo 15 días
Construcción de los establecimientos	Tiempo máximo 1 año
Señal de telefonía celular e Internet	A partir del momento en que se selecciona el lugar de construcción
Altas y conexión de los servicios públicos y privados (agua, luz, teléfono y gas)	Seis meses antes de terminar la construcción
Adquisición de aire acondicionado y calefacción central	Cinco meses antes de terminar la construcción
Contratación y capacitación del personal encargado de prestar servicio	Cuatro meses antes de inicio de las actividades
Adquisición de los artículos para equipar el establecimiento	Cuatro meses antes de inicio de las actividades

Tramites de habilitación:

Teniendo en cuenta el artículo 15 del Registro Hotelero Nacional, Órgano de aplicación de la Ley n° 18.828 (ver anexo 12), se desarrollará el establecimiento. Como así también se corresponderá a las ordenanzas municipales que cada localidad mantiene.

Presupuestación y contratación:

Más allá del tiempo destinado a estas actividades, aquí la regla de oro es saber comprar y comprar bien, hacer una exhaustiva búsqueda de proveedores antes de comprar o contratar. Como así también aprovechar el volumen de materiales que se necesitara para los cuatro establecimientos y obtener precios exclusivos.

Construcción:

Realizar un profundo seguimiento de la obra y constatar los procedimientos y plazos fijados para cada ítem de la construcción, corregir errores a tiempo.

Señal de telefonía celular e Internet y contratación de los servicios:

Hoy en día el uso del teléfono celular es indispensable, y de uso masivo por las personas que trabajan fuera de su oficina, quienes son para el proyecto nuestros clientes, por lo que la prestación de éste servicio como fue mencionado anteriormente, es básico y debe estar presente. La idea es contactar a las empresas y lograr que sus servicios lleguen a las zonas en donde se encuentren los hoteles, sobre todo a aquellos más alejados (si lo hubiera) de las ciudades más grandes. De igual modo que la tecnología celular, es para la tecnología de Internet, para lo cual se contactara con las empresas que prestan dichos servicios e intentara llegar a un acuerdo con aquella que proporcione mayor calidad de dicho servicio.

Es muy importante la contratación de los servicios públicos con anterioridad a la puesta en marcha, ya que las inhalaciones tardan y mas aun en épocas de alta demanda.

Adquisición de la calefacción y refrigeración central:

Como se menciona anteriormente el gran volumen de compra disminuye los costos, pero la falta de mercadería y productos que sucede en la actualidad preocupa, por lo cual la anterioridad y reserva de los mismos es importante preverlo con mucha anterioridad.

Contratación y capacitación de personal:

Debido a que el servicio será una de las fortalezas del proyecto, el personal al inicio de las actividades deberá estar capacitado de manera que conozca sus obligaciones a la perfección, y el cliente sea bien atendido, por lo que el encargado del personal se tomará los cuatro meses antes de iniciar las actividades para realizar dicha labor.

Para describir el programa de producción³⁰ se realizó un cursograma analítico, de la mano de un profesional, de los procesos fundamentales y principales que suceden en el establecimiento, como así también el diagrama del proceso, donde se describen los eventos, el empleado responsable, las actividades, el tiempo requerido y las observaciones. Los cursogramas contienen:

1. Check in del pasajero
2. Servicios requeridos durante la estadía.
3. Check out del pasajero.

³⁰ Ver anexo n° 1.5

C.1.5. **Objetivo n° 5:** “Definición del proyecto”

El presente proyecto esta establecido como una cadena hotelera, es decir, como un conjunto de empresas agrupadas en forma de concentración horizontal, con distintas formulas de propiedad y de gestión cuya finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado.

De esta forma se busca obtener las siguientes *ventajas*:

- Aumento de clientela. Captura de un cliente meta específico.
- Reducción de costos, gastos generales; como los publicitarios por ejemplo.
- Adquisición de bienes de equipo y de uso a buenos pecios debido a la compra en grandes cantidades.
- Perfeccionamiento empresarial: labor de investigación, aplicación de nuevas tecnologías.
- Diversificación y fraccionamiento del riesgo.
- Utilidad de una misma imagen comercial.
- Abaratamiento de los costos de producción.
- Conseguir un personal más cualificado y preparado. Formación propia del personal.
- Mayor facilidad para acceder a créditos.

Así como existentes muchas ventajas en este tipo de integración comercial, a continuación se detallan los *inconvenientes* que se pueden presentar en el negocio, las cuales se deben superar:

- Tendencia a un trato estandarizado hacia el cliente poco familiar.
- Menor capacidad de decisión del gerente general del cada establecimiento, ya que las directrices por lo general vienen del director general.
- Menor participación de los empleados en las tomas de decisiones y deterioro en las comunicaciones entre los empleados, el nivel medio y la alta dirección.

Las necesidades insatisfechas del mercado llevan a desarrollar el siguiente proyecto de aplicación, donde se intentará satisfacerlas e introducirse en la mente del consumidor y generar día a día una mejora continua del servicio de alojamiento y prestación de servicio.

El negocio plantea establecer de cuatro a cinco establecimientos en el interior de la provincia de Córdoba, generando una pequeña cadena de hoteles, establecer una marca, alcanzar un importante reconocimiento a nivel nacional y luego franquiciar el negocio.

Así también se decidió que los establecimientos de la cadena se rijan bajo la normativa de los hoteles 3 estrellas, aunque intentará ser un tres estrellas superior, ya que tienen los

requisitos justos e indispensables que se necesita para satisfacer la demanda. Son hoteles tres estrellas la mayoría de los establecimientos, en el interior de la provincia, donde frecuentan los viajeros y los que acostumbran elegir.

La Misión:

“Satisfacer las necesidades de los huéspedes brindándoles un inmejorable lugar de descanso, en el cual, además, pueda desarrollar sus actividades laborales”.

El servicio está orientado a la gran diversidad de ejecutivos y trabajadores que pasan varios días del mes fuera de su hogar por razones de trabajo. El servicio se prestará de manera personalizada para así responde a las necesidades personales de este tipo de huésped donde siempre estará presente el trato cordial.

Además se ofrecerá seguridad, calidad en los alimentos, sitios cómodos, agilidad en el check in/out, Internet inalámbrico y una óptima ubicación entre las principales necesidades del viajero del negocio.

Objetivos de la empresa:

“Brindar un servicio de alojamiento de excelencia a los viajeros de negocios que se hospeden en nuestros hoteles”

Para el mediano plazo, se estima ser un competidor importante y renombrado en la industria hotelera, distinguido por calidad de servicio, innovación y capacidad de adaptación a los cambios y nuevas necesidades de los clientes. Además se plantean otros objetivos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Estandarizar y brindar iguales servicios en todos los establecimientos de la cadena.
- Consolidar el establecimiento como el principal y mejor proveedor de hotelería para viajeros de negocios en la provincia de Córdoba.
- Conquistar y fidelizar al huésped y a las empresas.
- Obtener la mayor cantidad de clientes posibles, a diferencia de huéspedes (que solo se alojan circunstancialmente).
- Lograr una alta rentabilidad y bajos costos operacionales para ser ampliamente competitivos.
- Desarrollar 4 establecimientos idénticos, alcanzar reconocimiento nacional y luego franquiciar el producto.
- Lograr a largo plazo la venta directa (sin intermediarios).
- Facturar anualmente más de \$700.000 por establecimiento.

Para cumplir tales objetivos se debería instaurar los siguientes valores:

Servicio, Superación, Sencillez y Lealtad

Demanda Real y Potencial:

Publico objetivo: hombres de negocios que se desplazan por las rutas cordobesas.
(Personas que varias veces al mes efectúan viajes por cuestiones de negocios)

Para saber cual es la *demanda real*, se realizó un análisis donde se tuvo como referencia al segmento de consumidores analizados en las encuestas, (ver anexo 8), arribando a la siguiente estimación de pernoctaciones de la cantidad de personas encuestadas:

Consumo unitario aparente

- 1 noche al mes, 8 personas consumirán el servicio
- 2 noches al mes, 28 personas consumirán el servicio
- 8 noches al mes, 32 personas consumirán el servicio
- 12 noches al mes, 4 personas consumirán el servicio

De la multiplicación de lo anterior se obtiene el consumo aparente mensual.

El 83% de la población analizada (60 personas) usarían 312 noches al mes; 72 personas usarían **368** noches mensuales; 72 personas usarían 4.416 noches anuales, la demanda real exige 17 habitaciones para abastecerse, producto de dividir la cantidad de noches a usar por mes por la cantidad de días hábiles (22 días – de lunes a viernes por mes, la frecuencia que usan los hombres de negocios).

Con respecto a la demanda potencial se calculó en base al consumo aparente (real) y proyectando los objetivos de ventas a cumplir.

Si consideramos establecer un convenio especial con 15 empresas, quienes tengan entre 4 y 5 personas que viajen frecuentemente, alcanzaríamos las 72 personas (demanda real analizada en el estudio). Considerando la cantidad de días del mes útiles (días de la semana), para abastecer 4.416 noches anuales, 368 noches mensuales, necesitaríamos 17 habitaciones, como mencionamos en el punto anterior, (para una ocupación al 100% de la capacidad) y suponiendo que en ningún momento se le negará la reserva a un posible huésped.

El siguiente dato fue brindado por el ministerio de producción y trabajo de la provincia de Córdoba; donde se mencionan la cantidad de empresas y su cantidad de empleados:

Cantidad de personas por empresas

- 74 DESDE 101 HASTA 200 PERSONAS
- 30 DESDE 201 HASTA 400 PERSONAS
- 12 DESDE 401 HASTA 1000 PERSONAS

2 MAS DE 1000 PERSONAS

Tot118

Ej: 74 empresas de Córdoba tienen entre 100 y 200 empleados.

Teniendo en cuenta que 4.340 industrias y empresas están declaradas en el ministerio de la provincia de Córdoba, 118 empresas tienen más de 74 personas a cargo, es decir más de 32.500 trabajadores en la provincia.

Si se fija como objetivo, por cada establecimiento, lograr convenios con el 12% de ellas, es decir 14 empresas por zona, y captando 6 empresas más fuera de la provincia, por supuesto, nos referimos a empresas que operen con la provincia de Córdoba, mas específicamente quienes operen con industrias aledañas a la zona de localización de los establecimientos de la cadena; de este modo se aspira trabajar con 20 empresas por cada establecimiento, suponiendo un promedio de 5 personas pertenecientes a ellas que viajan frecuentemente por la provincia de Córdoba, obtenemos un total de 100 huéspedes fijos anuales por cada establecimiento. De esta manera se justifica de donde saldría la demanda potencial.

Trasladando los resultados de la muestra de la demanda real, a los 100 potenciales clientes, obtenemos que la misma demandaría: 6.133 noches anuales, 511 noches mensuales, las cuales se traducen en el 56% de ocupación.

Es importante aclarar que 5.996.312 turistas recorrieron la provincia durante la temporada 2006/2007, los cuales pernoctan 5,4 noches en promedio por estadía por persona.*

*Dato de la Agencia Córdoba Turismo, (donde se tuvo en cuenta desde diciembre de 2006, vacaciones de veranos, pascuas, vacaciones de invierno y fines de semana largo hasta el 12 de octubre de 2007).

Es lo mismo decir que se quisiera captar el 0,1% aproximadamente, de la demanda real de los turistas que pasaron por Córdoba durante la temporada 2006/2007.

Teniendo en cuenta que los viajeros de negocios se alojan de lunes a viernes, tendríamos que trasladar las 511 noches que usarían mensualmente a los días que las usarían efectivamente (22 días al mes), así se obtiene que: se necesitaría 23 habitaciones para abastecer la demanda potencial. (Ver anexo 8; cálculos de ocupación real y potencial y disponibilidad).

Capacidad instalada

El nivel máximo de ocupación que puede tener el establecimiento, resulta de multiplicar la disponibilidad máxima diaria por un periodo de tiempo determinado, en este caso 30 hab. por 30 días resulta 900 estadías máximas mensuales. Para los hombres de negocios no se tienen en cuenta los fines de semana, por lo cual 600 son las estadías máximas mensuales.

Luego de analizar el nivel de ocupación mensual anual del hotel Holiday Inn, trasladamos los porcentajes al proyecto y el resultado fue el siguiente:

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Habitaciones disponibles	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Habitaciones disponibles por mes	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
% ocupación aproximada	23%	26%	62%	105%	95%	128%	109%	113%	89%	106%	130%	37%	77,67%
Demanda insatisfecha	0	0	0	31	0	169	52	76	0	35	179	0	-541,02

El porcentaje promedio anual de ocupación es del 77%; pero se observa un nivel de ocupación irregular a lo largo del año. La ocupación cae en meses de temporada baja para el turismo de negocios, como enero y febrero con una media mensual del 24,5% y meses de temporada alta como junio y noviembre con 129% de ocupación, lo cual excede la oferta.

Teniendo en cuenta la estacionalidad del turismo de negocios, se observa que durante la alta un total de 541 habitaciones fueron demandadas y no satisfechas por el establecimiento.

Comodidades:

Se entiende por comodidades las facilidades y espacios con los que contará el establecimiento hotelero para brindarles los servicios necesarios a los huéspedes.³¹

- Edificio de dos plantas, con habitaciones en ambos pisos. Edificio dispuesto en forma de U.
- 30 habitaciones completamente amuebladas.
- 5 habitaciones dobles matrimoniales y 25 dobles twin.
- Cada habitación contará con baño privado, colchones sommier, tv con cable, frigobar, acceso a Internet, teléfono, caja de seguridad y aire acondicionado.
- Las habitaciones de planta baja cuentan con cocheras en frente de la habitación, las habitaciones de planta alta acceden a las cocheras de planta baja ubicadas en frente de las habitaciones de abajo.
- Sala de reuniones equipada con baño privado, computadora, Internet, teléfono DDI y DDN, Fax y material de librería.
- Recepción y conserjería.
- Lobby y sala de estar.
- Amplio jardín.
- Pileta y comodidades como para disfrutar de la misma.
- Cafetería.
- Restaurante.

³¹ Ver anexo n° 14

Las comodidades anteriormente descritas son para uso exclusivo de los huéspedes, quedando el resto de las habitaciones para uso del personal del hotel.

Servicios de la empresa:

Los servicios que se les prestarán a los huéspedes de acuerdo a sus necesidades son los siguientes:

- Seguridad
- Gastronomía
- Internet inalámbrico (sin cargo)
- Cochera
- Servicio de lavandería
- Tecnología para conferencias audiovisuales
- Centro de negocios y sala de reuniones
- Caja Fuerte
- Baño amplio
- Salón de juegos
- Aire acondicionado central y calefacción central
- Mensajería.

Además se tendrá en cuenta satisfacer las siguientes necesidades:

- Calidad en alimentos y bebidas (buena gastronomía).
- Sitio cómodo para descansar.
- Atención personalizada, con personal entrenado y convenientemente capacitado para ayudar en la gestión.
- Rapidez en el check in/out.
- Red de reservas on-line.
- Proximidad a vías principales y/o céntricas, sobre rutas importantes.
- Periódico en la habitación o en el desayuno (según el huésped lo solicite).
- Baño amplio.
- Artículos de oficina en la habitación (escritorio, wi-fi, Teléfono DDI, DDN).
- Información sobre rutas y del lugar.
- Sitios de distracción, como: Ping pong y Billar.
- Llave del dormitorio mediante el sistema de tarjeta magnética.
- Cepillo de dientes y dentífrico descartables.
- Pago con tarjeta de crédito y débito.
- Asistencia médica en caso de urgencias.

- Depósito de equipajes en lugar cerrado y destinado exclusivamente a tal finalidad.
- Asistencia médica (cobertura).
- Botiquín de primeros auxilios.

Características de la tecnología

La tecnología que será necesaria para desarrollar el proyecto, si bien cambia día a día y no debemos dejar que nos sobrepase, se trata de:

- Internet, wi-fi; lleva la oferta directamente al consumidor final, de tal forma que no se utilizaría el servicio del intermediario, importante papel en la publicidad, conexión on-line, además es un servicio indispensable para el uso personal de los viajeros de negocios.
- Teléfono: disponer de teléfono para llamadas de larga distancia y de cobro revertido, el uso del teléfono celular es de uso masivo, por lo que también se contara con dicha tecnología, y si hubiera alguna zona sin este servicio, se intentará algún convenio con la empresa prestadora de dicho servicio para poder conseguirlo.
- Televisión satelital: para que el huésped pueda informarse y distraerse, según lo requiera.
- Refrigeración y Calefacción: Se utilizara esta tecnología que está disponible en el mercado, de fácil acceso para ampliar el servicio, ya que no toda la competencia la proporciona.
- Personal: Si bien no puede considerarse como tecnología, se puede decir que se utilizara nuevas técnicas en gestión de los Recursos Humanos, para poder lograr así la motivación y compromiso de dicho personal para poder completar la calidad de nuestro producto – servicio.
- Sistema de reservas en tiempo real: para que los intermediarios accedan a las tarifas, disponibilidad y servicios del alojamiento.
- Sistema de gestión: para controlar las operaciones internas y externas (front-office, back office, departamento de comida y bebida, administración, personal, contabilidad, economato y almacén, sistemas de reservas, marketing, distribución, y contactos con fuentes externas de datos), y para llevar a cabo las operaciones diarias del hotel.
- Sistema de vigilancia y prevención de incendio; para preservar todo el recurso humano interno y externo de la organización, como así también las instalaciones.

Tipo de Pensión: Los hoteles generalmente brindan 3 tipos de pensiones, por un lado la pensión completa que implica ofrecerles a los huéspedes las 3 comidas diarias (Desayuno, Almuerzo y cena) sin bebidas incluidas, la media pensión (Desayuno y cena) sin bebidas y por

último el desayuno solamente. Con respecto a la cadena del presente proyecto solo ofrecerá el desayuno que estará incluido en la tarifa que abone el pasajero.

Organización:

La organización es el proceso de descripción y agrupación del trabajo a efectuar, definición y delegación de autoridad, mando y responsabilidad, y establecer las relaciones y funciones con el fin de conseguir la mayor eficiencia del factor humano para conseguir los objetivos.

La organización del proyecto se plasmo en un organigrama, donde, en forma grafica, se establecen los niveles de mando y funciones de cada unidad del establecimiento.³²

Nivel de propiedad, en el primer organigrama se puede observar que quien maneja a los gerentes generales de cada establecimiento es un Director General, integrado por el/los propietarios del proyecto.

Nivel de línea, en el segundo organigrama, en el nivel de línea están expuestos los departamentos que llevaran a cabo la gestión y ejecución de las tareas y actividades. Entre los que se encuentran:

Nivel de dirección: integrado por el gerente general del establecimiento.

Nivel medio: integrado por los jefes de departamento.

Nivel operacional: integrado por las personas que cumplen las tareas ordenadas por el nivel superior.

Personal:

- Gerente General

El gerente de cada establecimiento deberá responder ante todas las responsabilidades del mismo.

Funciones: es el encargado de llevar a cabo la gestión administrativa (actividades de planificación, organización y dirección, motivación, coordinación y control), financiación, producción y comercialización, gestión de personal. Todo lo mencionado guiado y supervisado por las directrices del director general de la organización.

- 1 empleado de administración
- 3 Conserjería (1 cubre franco)
- 5 Limpieza (1 cubre franco y rotativas)
- 2 Cocina: 1 cocinero y 1 ayudante de cocina mozo (sin cubre franco)

Departamentos:

³² Ver anexo n° 13

Departamento de reservas, recepción y conserjería:

Para cada establecimiento se dispuso contar con tres conserjes/recepcionistas mas uno de reemplazo por francos.

Jefe de departamento: jefe de recepción y conserjería (uno de las tres personas abocadas al puesto).

Funciones: canalizar las reservas de los clientes verificando o no la aceptación, reservas de plazas, atender la entrada (check in y out), coordinación departamental para los servicios a prestar al cliente, facturación y contabilización, caja, servicio de cajas de seguridad, información interna y externa al cliente, tramitar fichas y libro de policía, control de clientes, distribución del equipaje, custodia y entrega de llaves de las habitaciones, recepción y distribución de correspondencia y cumplimentar los encargos de los clientes.

Departamento de pisos, lencería y lavandería:

El personal de limpieza esta compuesto por cinco personas, las cuales deberán cubrir francos y cumplir con turnos rotativos.

Jefe de departamento: gobernanta de pisos (uno de las cinco personas abocadas al puesto).

Funciones: limpieza y preparación de las habitaciones, pasillos, salones y zonas comunes. Ayuda a peticiones del cliente. Puesta a punto de lavado, planchado y costura de la ropa de las habitaciones, de la ropa entregada por el huésped y la del personal. Control del stock e inventarios de la ropa de habitaciones, cocina y comedor. Ayudante del departamento de cocina y comedor si fuese necesario.

Departamento de economato y bodega:

Llevada a cabo por el personal administrativo.

Jefe de departamento: administrativo.

Funciones: realizar compras de productos de economato y bodega (previa petición a través de órdenes de compra), llevar el almacenaje y clasificación de estos productos, llevar inventarios y gestión de los stocks de alimentos y bebidas.

Departamento de cocina y comedor:

Este departamento esta dirigida por una cocinera, quien tiene a su cargo un ayudante de cocina o mozo.

Jefe de departamento: jefe de cocina – Chef.

Funciones: preparar y elaborar los distintos platos del menú, limpiar bienes y utensilios del departamento de cocina y comedor, calcular el precio de la confección de los platos y llevar la organización de la despensa y del cuarto frío. Solicitar las comandas a los clientes, servir los menús, asesorar y servir bebidas, llevar el inventario de los bienes de uso del

departamento, llevar la facturación y caja del restaurante (cargar a la cuenta de la habitación o cobrarlo en recepción).

Departamento de los servicios de mantenimiento y seguridad:

Para el mantenimiento habrá una persona específica abocada a esta actividad. Para la seguridad se tercerizará el servicio.

Jefe de departamento: jefe de mantenimiento.

Funciones: llevar a cabo funciones preventivas de las instalaciones, mantenimiento; funciones correctivas o de reparación, administrar y gestionar los materiales a usar, control y seguridad de las instalaciones.

Departamento de administración:

Para este departamento se dispone una persona de carácter administrativo, siempre con ayuda y bajo la supervisión del gerente general.

Jefe de departamento: gerente general

Funciones: contabilidad y caja general, correspondencia, relación con los proveedores archivo. Llevar a cabo la contabilidad de todos los bienes, materiales de equipos y de uso para el buen funcionamiento del hotel.

Departamento de comunicaciones:

Las tareas y acciones la llevara a cabo el personal administrativo conjunto al personal del departamento de conserjería y recepción. Las comunicaciones serán tanto internas como externas.

Jefe de departamento: jefe de comunicaciones.

Funciones: Con respecto a la comunicación interna su función es llevar la central telefónica y canalizar las llamadas, servicio de despertador, funcionamiento de otros sistemas de comunicación como: fax e Internet entre otros; la comunicación externa busca hacer conocer la cadena por el público objetivo.

Departamento de personal:

Este departamento tiene entre sus funciones la de seleccionar, capacitar y contratar el personal necesario para poner en funcionamiento cada uno de las unidades de alojamiento de la cadena hotelera:

Reclutamiento.

El reclutamiento del personal de trabajo se basará principalmente en personas jóvenes y oriundas de la zona en donde se desarrollará cada hotel, sin ser éstos requisitos excluyentes, debida a que para algunos cargos jerárquicos se pretenderá a personas

con mayor experiencia, y es probable que en algunas zonas no se encuentre la suficiente oferta de personal como para cubrir las necesidades y se deberá recurrir a otras ciudades cercanas.

Los medios que se utilizara para difundir la búsqueda serán periódicos de la zona y medios radiales, como así también se repartirán boletines en escuelas secundarias para los alumnos que estén en el último año de cursado de turismo.

Para los cargos de mayor jerarquía se utilizara los mismos medios antes mencionados, (sin llegar a colegios), y también por medio de recomendaciones que se puedan tener por personas conocidas en el sector.

Selección:

Debido a que es un proyecto nuevo, el personal empieza desde cero por lo que el proceso de selección estará a cargo de personal idóneo en el tema, que conozca bien las necesidades del proyecto para poder elegir las personas correctas. Para dicho proceso, se les solicitará a los candidatos que envíen su currículum, con los datos personales y otros datos, explicando experiencias laborales, pretensiones futuras, etc, para así poder seleccionar a los que pasarán a la entrevista.

Las entrevistas serán realizadas por el mismo personal que realizó la selección, en la cual se corroboraran los datos de los currículum, y se le presentará a cada candidato las tareas que se deberán realizar para que éste pueda determinar también si el empleo es de su interés. Una vez finalizada la entrevista, aquellos que fueran seleccionados deberán realizarse un examen psicofísico completo para así finalizar el proceso de selección y pasar al de contratación.

Contratación:

Para la incorporación del personal, se establecerán contratos individuales en los cuales quedarán bien establecidas las obligaciones y tareas que el empleado deberá realizar, como así también las remuneraciones que percibirá por su trabajo, entre otras cláusulas que dependerán del cargo jerárquico del empleado.

El primer contrato será a prueba por un lapso de tres meses, en el cual el personal será evaluado permanentemente. Una vez concluido dicho tiempo, y las evaluaciones hayan sido positivas, el empleado pasará a estar en relación de dependencia con todos los beneficios que esto implica para el.

Inducción:

Todo el personal que se incorpore al proyecto, será nuevo en sus actividades, ya que es un proyecto que comienza desde cero, por lo que el período de inducción será para todos en el mismo momento, cuatro meses antes del inicio de las actividades, el cual consistirá en la capacitación de dichas personas con el fin de que cuando las actividades del

Hotel se pongan en marcha ya cada uno conozca sus obligaciones, y el modo en que deben realizarlas.

Como apoyo a la capacitación, los empleados contarán con un manual, el cual será realizado por los directivos del Hotel, en el cual expresarán en forma detallada el modo en que deben realizarse los diferentes procesos, para que el servicio que se pretende lograr, salga a la perfección.

Desarrollo del personal

Adiestramiento:

El adiestramiento en un principio se realizará a todos los empleados, especificando a cada uno según su puesto. Luego una vez puesto en marcha el proyecto, el adiestramiento seguirá siendo permanente pero a cargo de cada uno de los responsables de área.

En cuanto a la capacitación, será destinada principalmente a los niveles de mayor jerarquía, la cual se diferencia en dos: una va a ser obligatoria, con el motivo de que logren los conocimientos básicos para luego poder realizar mejor sus funciones, y también poder dar adiestramientos correspondientes a sus subordinados. Dicha capacitación estará a cargo de personal externo.

El otro tipo de capacitación es la que queda abierta al interés de cada uno de los trabajadores, la cual será analizada su conveniencia en el momento que se presente la oportunidad.

Programa de adiestramiento y capacitación

En el siguiente cuadro se enumeran las capacitaciones planificadas por la empresa.

ADIESTRAMIENTO	TIPO DE ADIESTRAMIENTO	COSTO
Conserjes Personal de mantenimiento y Jardinería Personal de Limpieza	Se le remarcarán sus funciones básicas en la empresa, como así también se les informará en el caso de que haya cambios en alguna de ellas. El mecanismo del adiestramiento será de tipo feed back.	Con el paso del tiempo el costo de estos adiestramientos disminuirá, ya que en un principio la idea es que sean mensuales, y una vez que el personal conozca y realice bien sus funciones, la frecuencia bajará.
CAPACITACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO

Administrativos	Su capacitación será para reforzar sus conocimientos en economía y finanzas principalmente.	Tendrá un costo directo, que serán los honorarios del profesional que las dicte, y un costo indirecto, dado por el tiempo en que el vendedor y administrador estén avocados a la capacitación.
Gerente General	Su capacitación se enfocará básicamente en los conocimientos generales para la dirección de empresas.	Cada capacitación tendrá un costo elevado, ya que dicha capacitación se hará con profesionales de buen nivel, pero se considera de alta importancia dicha capacitación.

Evaluación de desempeño

A los empleados, al inicio de cada ciclo, se les determinarán los objetivos que deben alcanzar al final de dicho ciclo. Estos objetivos serán segmentados en objetivos semestrales, para ser revisados por medio de indicadores, que luego se volcarán dichos resultados en Evaluaciones de desempeño.

Cada uno de los empleados, sabrá que la Evaluación de desempeño no es para castigar al personal, sino que tendrá la finalidad de identificar errores que puedan interferir en la calidad de los procesos, para así una vez identificados, trabajar sobre ellos y reducirlos al máximo.

Las evaluaciones se realizarán al menos 2 o 3 veces al año, coincidiendo éstas con los momentos de capacitación que tenga el personal. Las evaluaciones contarán con una auto evaluación por parte del empleado, y con una evaluación por parte de su superior. En el caso del Gerente General, la evaluación estará a cargo de los directivos de la empresa.

Luego de haber hecho ambas evaluaciones, el empleado y su superior, se reunirán para intercambiar opiniones, y llegar en mutuo acuerdo a un solo resultado de la evaluación y remarcar los objetivos a lograr para la próxima evaluación.

Relaciones de trabajo

Para el tipo de empresa que se desarrolla, en el que el principal producto es el servicio que se le presta a los clientes, es indispensable que se logre un buen clima de trabajo. Para poder lograr el clima de trabajo que se desea, se trabajara sobre la motivación del empleado, la comunicación en la empresa, el trabajo en equipo y la calidad de vida de los miembros de la organización.

Lo primordial es lograr una comunicación fluida entre todos los miembros de la empresa, siendo las evaluaciones de desempeño una ayuda para lograrlo, entre otras actividades. Cuando se logre una buena comunicación interpersonal, se podrá conocer los gustos, costumbres, preferencias, grados de desarrollo, etc, de cada uno de los empleados, como así también el grado de flexibilidad de los que tienen que dirigir al grupo, por lo que se podrá determinar las herramientas a utilizar para lograr su motivación a seguir trabajando en la empresa. También por medio de una comunicación fluida, se logra transmitir la visión y misión que tiene la empresa.

Estas herramientas, además de motivar, ayudan a que, si bien hay personas muy diferentes unas a otras dentro de la organización, todas trabajen tras los objetivos de la empresa, y así poder lograr el trabajo en equipo.

Herramientas a utilizar pueden ser las siguientes:

Programas deportivos

Remuneración en efectivo

Reconocimiento por desempeño

A los empleados en etapa de desarrollo 1 dirigirlos

A los empleados en etapa de desarrollo 2 instruirlos

A los empleados en etapa de desarrollo 3 apoyarlos

A los empleados en etapa de desarrollo 4 delegar actividades

Si se maneja bien estos puntos, se logrará un clima organizacional en donde el personal pueda sentirse a gusto en la empresa y lograr sus objetivos y los de la empresa.

Departamento de Staff

Este departamento se compone por profesionales en marketing cuya función es la de asesorar en temas relacionados con la comunicación y comercialización de la cadena de alojamiento; se encargan de crear la imagen y comunicar la cadena de alojamientos hotelera. Trabajarán en forma conjunta con las personas encargadas de cada área en el hotel y los resultados de sus acciones van a repercutir de igual manera en cada unidad de alojamiento de la cadena.

Una de las principales tareas que le corresponde a este staff es la de seleccionar el nombre/marca de la cadena de alojamiento.

Propuesta de Nombre

Luego de una lluvia de ideas, se identificaron cinco nombres a efectos de seleccionar el nombre definitivo de la cadena, se optó por proponer una serie de nombres y

darle a cada uno de ellos un puntaje en función a una serie de características que dicho nombre debe cumplir. Debajo se detallan las propuestas de nombre del hotel y los puntajes a cada una de las características, las mismas fueron discutidas con un profesional de marketing arribando a los siguientes resultados:

Nombre	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Total
Business Inn	2	3	3	1	2	3	14
Ruta Inn	1	2	2	2	2	1	10
C&M Hotel	3	2	2	3	3	2	15
C&M (siglas de origen familiar)	3	3	3	3	3	3	18
Hotel del viajero	3	2	1	3	3	1	13

Marca

Las cadenas de hoteles se caracterizan por tener un nombre común o; uno fijo y uno variable (esto apunta a que la frase de la marca del proyecto en sus ultima frase contemple un carácter geográfico de acuerdo a la localización). El nombre fijo será “C&M” y dependiendo de la ubicación tendrá el nombre de la localidad, esto es por ejemplo “C&M Villa Maria”, que es una de las localidades seleccionadas para la ubicación de la cadena; así continuaran para la franquicia de la cadena.

El logo tiene que reflejar las características de la cadena, tales como: moderno, distinto, ágil y único, tal cual el cliente necesita. El mismo surgió, al igual que su nombre, de una lluvia de ideas y graficas resultando la siguiente:





Etiqueta

El nombre y el logo tiene una importancia fundamental, de cara al futuro y la maduración del negocio. Es por esto que mientras más se pueda aumentar la presencia de estos signos en la mente del consumidor del servicio; mejor y más rápida será la posición del nombre en la mente del cliente y del mercado. *Se busca transmitir sencillez y calidades en el servicio y la atención a los huéspedes.*

Empaque

Se cuidarán todos y cada uno de los detalles para que el logo de la cadena de alojamiento este siempre presente y a la vista de los huéspedes. Se colocará el logo tanto en toallas, jabones, cepillos de dientes y dentífrico descartable, shampoo, y amenities en general como así también en lapiceras en el escritorio del dormitorio, hojas para escribir, bordados en toallas y sabanas con el solo objetivo de posicionar la marca en la mente del consumidor.

Imagen

Con todo lo anteriormente mencionado, se buscará brindar un servicio idéntico en cada unidad de la cadena; con personal idóneo dispuesto hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades mencionadas en la primer parte y conformando un servicio equilibrado a la percepción del huésped; el producto apunta a que el consumidor tenga en su mente que "C&M (nombre de la localidad donde se sitúa) es una cadena de alojamiento hecha a su medida.

Comunicación:

Publicidad

La publicidad del producto estará basada principalmente en el plan de difusión masiva y el establecimiento de convenios con diversas empresas, que permitan lograr fijar una clientela inicial. Se realizará publicidad en medios como, revistas especializadas, diarios y por supuesto la visita a corporativos con folletería atractiva.

La publicidad grafica (folletería), apunta a publicitar el servicio a los propietarios y gerentes de las empresas, como así también al consumidor final que son los viajantes, quienes son los que de alguna manera influyen en la toma de decisiones a la hora de seleccionar el hospedaje.

Se proponen publicaciones en:

- Publicaciones en Internet
- Periódicos de la zona de influencia que queremos atacar
- Radio
- Folletos

Promoción de venta

Para la promoción se desarrollarán convenios especiales con empresas que tienen gran cantidad de viajantes. El incentivo que fomenta la compra del producto se basa en descuentos obtenidos a empresas frecuentes de C&M.

Las promociones de ventas se basaran en los siguientes puntos que a continuación se enumeran y se describen:

- *Promoción por cantidad de visitas para la empresa:* En realidad la mayor cantidad de promociones apuntan a lo mismo, obtener la mayor frecuencia de visitas de nuestros clientes y a la fidelización de los mismos. Por ejemplo cada 20 visitas se obtiene una visita gratuita, de esta manera una empresa puede ver reducida sus costos con las frecuencias.
- *Promoción para el viajante:* De manera paralela con las bonificaciones que recibe la empresa, al viajante no se lo deja afuera y lo premiamos con un sistema de puntaje, similar al millaje de las compañías aéreas, que lo puede cambiar por noches en cualquiera de las unidades de la cadena. De esta forma el consumidor influye en la decisión de compra. Por ejemplo: 1 noche = 10 puntos. Con más de 200 puntos obtiene

una noche gratis en cualquier establecimiento de la cadena los fines de semana; y de esta forma se fomenta el uso los fines de semana.

- *Promoción para utilizar las salas de uso comunes (conferencias):* Para aquellas empresas que opten hacer sus reuniones de negocios en las salas de reuniones y/o convenciones dentro del paquete de servicios y se bonificara habitaciones para sus clientes al 70 % del valor de la tarifa.

Otras promociones propuestas para llevar a cabo son las siguientes:

- Descuentos corporativos. Ofertas de introducción.
- Bonificación a la empresa, cada 20 estadías 1 gratis.
- Regalar 1 noche (de viernes a domingos), para alojarse en cualquier hotel de la cadena, a los consumidores que se hospeden en cualquier establecimiento de la cadena determinada cantidad de noches.
- Incentivos y ofertas para el uso del salón de conferencias.
- Patrocinio o participación en actividades sociales.

Relaciones públicas y marketing directo

El encargado del área de comunicación tiene como objetivo establecer buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa para así poder mediante esto obtener publicidad favorable de boca en boca para el establecimiento, además de contribuir a la creación de una buena imagen de la compañía. También estará a su cargo el manejo de rumores o relatos desfavorables para el establecimiento.

Plan de introducción en el mercado

Sin lugar a dudas la introducción al mercado de este tipo de producto tiene que ver mucho con la publicidad en los medios adecuados y sobre todo generar que el producto sea aprobado. El producto ha sido creado con el fin de proyectar la mejor relación precio-calidad en el mercado, y es necesario que los consumidores conozcan el producto para afirmar lo anteriormente mencionado, por eso se establece la siguiente serie de pasos que completan el plan de introducción:

- Una vez que estén todos los terrenos adquiridos, se colocará cartelera lo suficientemente llamativa y explícita que permita ir generando la idea de la instalación de una cadena.

- Una vez que la construcción esté lista se planea realizar un evento, donde se invita a empresarios, gerentes y viajantes a las instalaciones para que la conozcan.
- Se ofrecerán paquetes pre-pagos con importantes descuentos y bonificaciones para las primeras 10 empresas que se adhieran a nuestros servicios.

Durante el proceso de introducción al mercado se tendrá en cuenta y se trabajará sobre la *ventaja competitiva* que posee esta cadena de alojamiento; la ventaja versa sobre la peculiaridad del servicio que lo hace especial y que garantiza su aceptación en el mercado de los hombres de negocios. Por lo tanto las prestaciones de servicios del hotel, las características físicas de las habitaciones, etc. están directamente vinculadas a las necesidades de este tipo de huéspedes; así como también se creará un sistema de fidelización del cliente, servicio de post venta, garantías, sistema de distribución, diferentes e innovadores que el resto.

Comercialización:

En una primera etapa se publicará el producto, por un lado para darlo a conocer y por otro para posicionarlo en la mente del consumidor. En una segunda etapa se logrará la venta directa y/o a través de Internet y también algo de venta indirecta a través de agencia, dirigida a aquellos clientes que aun no se entienden completamente con la tecnología. Tratar directamente con el cliente permite conocer mucho mejor sus necesidades, fidelizarlos y disminuirle los costos.

Internet adquiere cada vez más relevancia en nuestros días, y establecer la venta on-line es una idea innovadora y apunta a fidelizar el cliente, estableciendo políticas de uso claras y confiables.

Como se planteó anteriormente, siempre que usemos un intermediario para llegar al consumidor, ya sea a través de Internet o agencias lo importante es: trabajar sin fricciones, es decir, que cada parte comprenda y acepte sus papeles, que las actividades sean coordinadas y que cooperen para alcanzar las metas globales.

Para lograr costos bajos en la distribución es importante segmentar los clientes y analizar cada caso; es decir, si el objetivo es trabajar con la venta directa y algo con agencias, se deberá fraccionar los consumidores y orientar el servicio de forma adecuada. Para esto se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Implementar la fuerza de ventas interna de la compañía, actividades llevadas a cabo telefónicamente y on-lines, de los conserjes y del gerente del establecimiento.
- Alcanzar la distribución a través de los intermediarios como estrategia de inducción al mercado.

La venta a través de intermediarios lleva adjunta una comisión que supone en la mayoría de los casos entre el 7% y el 10% del precio de venta; al contrario de la venta directa, ya que su costo esta incluido en el salario de los conserjes y del gerente.

Sistema y plan de ventas

En primer lugar se debe determinar con precisión el segmento del mercado al cual se va a apuntar para captar; para lograr esto se debe implementar la *segmentación* que implica dividir el mercado en partes homogéneas: teniendo en cuenta variables como son: sexo, edad, niveles de ingresos, regiones geográficas.

El segmento meta, que es el mas importante para nuestro proyecto, es el sector de hombre de negocios y viajantes jerarquizados, quines hacen uso del establecimiento de Lunes a Viernes (en la mayoría de los casos). Durante los fines de semanas y feriados se deberá apuntar a un cliente que este más relacionado a la recreación o esparcimiento. En cuanto a otro tipo de segmentación, el porcentaje más importante en cuanto al sexo, esta formado por hombres de negocios. Si bien las mujeres van creciendo poco a poco en el mercado, todavía son un segmento poco significativo.

En segundo lugar se debe tener en cuenta que no solo se trabaja con el cliente meta que es el huésped sino con intermediarios en la comercialización que también son clientes para nosotros, como lo son las agencia de viajes o centrales de reservas que cobran comisiones por realizar las correspondientes ventas de nuestros servicios. Es este caso en particular se deberán establecer las comisiones a pagar por cada tipo de vendedor, las formas de pago y los pagos y condiciones de comercialización y pago por volúmenes de ventas.

Plan de ventas

El plan de ventas se basa en dos pilares fundamentales, uno más importante que otro. El primero de estos pilares y el mas importante es la venta proactiva, es decir, aquella venta generada por el vendedor directamente a través de los convenios generados por y para empresas que utilizan nuestros servicios. El segundo pilar, es la que se da a través de la llegada espontánea de clientes, esto parece ser una herramienta poco ortodoxa, pero en la que se basa la mayor parte de la oferta hotelera actual.

Retribuciones económicas para vendedores

La fuerza de venta estará compuesta por un lado, por personal fijo que es el que va estar ubicado en el hotel, que actuara como un punto de venta y que tendrá una asignación fija de \$ 800 mensuales más contribuciones y premios. Y por el otro por vendedores que se van a acercar a diferentes empresas para ofrecer los servicios y beneficios de la cadena de alojamiento.

C.1.6. **Objetivo n° 6:** “Fijar el precio del servicio”

El precio es una variable que influye en la percepción del consumidor sobre el servicio. Es muy importante tener en cuenta lo que el mercado meta dispone, determinar si esta porción de mercado busca el menor precio o alta calidad sin importar el precio.

Aquí el producto ofrece al consumidor: calidad y características innovadoras mejores a la del resto de la oferta.

Con respecto al precio se obtuvo la siguiente información:

1- *Estudio referente al consumidor:* ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar el consumidor?

(Dato que resulta de las encuestas realizadas a los viajeros de negocios realizada en el primer semestre del año 2007. Los valores establecidos no tienen en cuenta la inflación que sufrieron los precios).

Menos de \$ 75	2,78%
Entre \$ 75 y \$ 110	36,11%
Más de \$ 110	61,11%

Sin duda el consumidor pagaría más de \$110

2- *Estudio referente a la oferta:* ¿Cuál es el promedio de precios de los hoteles 3 estrellas?

(Dato que resulta de las encuestas telefónicas realizadas a establecimientos hoteleros en el primer semestre del año 2007. Los valores establecidos no tienen en cuenta la inflación que sufrieron los precios).

Los resultados fueron los siguientes: (precio promedio de habitaciones dobles estándar):

Hoteles 2 estrellas \$ 99 (Min. \$72 Máx. \$150)

Hoteles 3 estrellas **\$ 124 (Min. \$90 Máx. \$269)**

Hoteles 4 estrellas \$ 286 (Min. \$150 Máx. \$421)

Hoteles 5 estrellas \$ 397 (Min. \$350 Máx. \$480)

Hoteles 3 estrellas \$ 124 (Min. \$90 Máx. \$154) solo del interior de la provincia.

Se toma el precio de establecimientos de tres estrellas, ya que el objetivo del proyecto apunta a establecimientos 3 estrellas superior, sin que el precio supere lo que el huésped esta dispuesto a pagar.

3- Determinación de los costos:

El análisis de los costos se encuentra expresado en el anexo 11. Para establecer el costo fijo se sumo los costos de habitaciones, los costos de comercialización y los gastos de administraciones y estructura fijos anuales, los cuales no variarían si se alojara 1 o 30 huéspedes al día. Dicho resultado arrojó un costo fijo diario por habitación se ocupe o no), de \$47,71 y un costo variable de \$5,30 (solo cuando se hace uso de la habitación), lo que resulta en \$53,01 costo total diario por habitación.

Suponiendo un precio de \$120 por habitación (doble o single) se obtiene una rentabilidad del 125%, este resultado proviene de deducir: que el precio de la habitación supera en ese porcentaje el costo de producir el servicio. Hay que tener en cuenta la estacionalidad de la demanda y reconocer que en ciertos meses se ocupará el 100% del hotel y en meses la estacionalidad puede caer al 26% aproximadamente.

Una vez establecidas las tres variables más importantes del precio (el de la competencia, los costos y la rentabilidad) y al tener en cuenta que la cadena intenta diferenciarse por el tipo de servicio; se decide establecer un precio de \$120 la habitación doble, ya que, tanto la competencia como la demanda y los costos, establecieron techos y límites al precio.

Ya establecido el precio de la habitación al consumidor, se determinaron los precios para la habitación simple, doble, triple, simple superior y doble superior. Este dato se obtuvo de escatimar porcentualmente como varía el precio medio entre las habitaciones de los hoteles 3 estrellas anteriormente mencionadas:

Habitación C&M	Single	Doble	Triple	Superior Single	Superior Doble
	130	130	160	146	176

Los precios que se exponen con anterioridad en la tabla son por habitación. Las tarifas por habitación en base single y doble se establecen de igual manera, ya que son de idénticas características. Solo se tendrá en cuenta pecios por habitación, ya que la demanda a satisfacer por lo general viajan solos y deberán usar habitaciones individuales. Si el 80% de los huéspedes viajan solos; cobrando la single como doble, no se resignaría de perder por cobrar dos servicios cuando se vende uno, entonces se decide que ambas contengan el mismo costo de usar una habitación para dos.

C.1.7. **Objetivo n° 7:** “Desarrollar una propuesta de inversión y determinar los resultados financieros”

Proyecto de inversión

Para la construcción del inmobiliario, junto a un arquitecto y a lo referente del decreto de hotelería; los metros mínimos exigidos, se propuso un detalle de la inversión y distribución del proyecto, según la cantidad de habitaciones y espacios comunes programados. (Ver anexo 11).

Para evaluar los costos del edificio, se tomaron los siguientes parámetros: construcción y equipamiento por metro cuadrado. Los mismos surgen de la siguiente manera:

- Construcción: se tuvo en cuenta el valor de la mano de obra y materiales para la construcción, resultando \$1500 el metro cuadrado. Valores actuales del mercado.
- Equipamiento: el mismo abarca el 70% más del valor de mano de obra y construcción, según Eric Debarre (Gerente del hotel Holiday Inn).
- Luego se calculo el costo del terreno, también reflejado a valores actuales de mercado.

Sueldos

Estos datos fueron realizados de la mano de un contador. Para los sueldos se tuvo en cuenta la cantidad de empleados por área, el sueldo, las contribuciones y los premios que se les asignan a los puestos con menor remuneración mensual. Los mismos fueron separados por área para luego armar el detalle de ingresos y costos.

Objetivos y proyecciones del negocio

El proyecto apunta a que cada uno de los hoteles de la cadena posea una facturación anual de más de \$700 mil pesos con una cantidad 30 habitaciones y una planta de 13 empleados de planta permanente y 1 empleado rotativo. Si consideramos a la cadena hotelera completa estaríamos en frente de un emprendimiento mediano. La determinación de la cantidad de empleados se obtuvo a partir de encuestas realizadas a diversos gerentes de la industria hotelera.

Conforme a la demanda potencial estimada, nos enfrentamos a una ocupación anual promedio del 65%, hay que tener en cuenta que esta ocupación surgió proyectando la demanda real, convirtiéndose en demanda potencial, el 56% y agregándole entre un 9% y 10% más de ocupación producto de nuevas promociones para fines de semana.

La propuesta del proyecto tiene como objetivo a corto plazo lograr una ocupación no menor al 50%, lo cual permitirá cubrir los costos fijos que se producen por la prestación erogables, pocas semanas desde el inicio de su actividad la idea es subir la ocupación al 65% lo cual, como veremos más adelante sería compatible con un recupero de la inversión en menos de 14 años con un costo financiero del capital de no más del 10% anual.

En el anexo 11 se desarrollo un análisis profundo de los flujos de fondos, costos y gastos. Determinando por área los costos, el porcentaje de uso y consumo, y con estos datos se confeccionó el estado de resultados, finalizando el cash-flow del proyecto y determinando la TIR y la VAN del proyecto de inversión y del inmobiliario. También se planteo analíticamente como sería el escenario mencionado y dos posibles escenarios más: uno pesimista y uno optimista.

Ingresos y Costos

Una vez analizada la demanda potencial, en la primer parte del desarrollo del trabajo, se proyecta en base a un porcentaje de ocupación promovido por la promoción (un total de 65% de ocupación; 56% demanda potencial + 9/10% promoción), y una vez decidido el precio, se proyectaron los ingresos estimados por ventas de alojamiento.

Los ingresos por ventas de bebidas y comestibles, telefonía y lavado, como los ingresos por alquiler del salón, fueron escatimados porcentualmente con los índices citados por el Sr. Eric Debarre, hotel Holiday Inn, que si bien no se habla de negocios exactamente iguales en cuanto a capacidad, infraestructura, clientela y demás, la propuesta se aproxima en cuanto al sistema de cadena, se trabaja con clientes que elijen cadenas, y se busca un alto perfil del cliente.

De igual forma, pudiendo acceder a estos datos y a la ayuda del profesional, bajamos los números adaptándolos a la realidad del proyecto.

Teniendo en cuenta la demanda potencial y el nivel de ocupación mensual; así es como se detallo los posibles ítems de ingresos, precio, y cantidad porcentual de huéspedes, que suelen consumir estos productos y servicios extras al alojamiento; de igual manera se dedujeron los costos.

Con todos estos datos se llega a determinar el punto y precio de equilibrio; desarrollado a continuación del estado de resultado en el anexo 11. Suponiendo la demanda potencial estimada en un principio y el precio ofrecido, se dedujeron los siguientes resultados:

- Precio de equilibrio: \$80,86
- Cantidad de equilibrio: 4.795 habitaciones al año
- Precio de equilibrio con amortización: \$101,47
- Cantidad de equilibrio con amortización: 6018 habitaciones al año

Estado de resultado

Este desarrollo o resultado proviene de deducir, en primer lugar, el margen bruto, es decir los ingresos – costos de cada área; los costos cuales están relacionados directamente con el área específica. Luego se sumaron estos los resultados de cada área, llegando al margen bruto del proyecto, al cual se le resto los gastos de comercialización y de administración y estructura (gastos que de cierta forma están relacionados con todas las áreas y proyecto en general); determinando el resultado sin amortización. Resultado \$369.612.

La amortización surge de; calcular la inversión inicial sobre la cantidad de años en los cuales se espera compensarla, es decir que; si el proyecto estima recuperar en 20 años la inversión, nos implicaría una suma de \$146.672 anuales.

Flujo de fondos

Datos para generar el flujo de fondos:

Resultado: producto de realizar los ingresos – costos, como se menciono anteriormente.

Capital inicial: la inversión al año cero o en el inicio del proyecto es igual al costo de construcción del proyecto.

Crecimiento: se determina un crecimiento constante del 2% durante veinte años, dicho dato resulta de estimar y proyectar la tasa de crecimiento mundial en base a una regresión lineal de los últimos cuarenta años y proyectándola veinte años más.

Rentabilidad exigida por el inversor: la tasa de rentabilidad exigida, del 10%, se dedujo de comparar el proyecto de inversión con planes de negocios, de similar riesgo sistemático.

La VAN, el valor actual neto; es un método dinámico que muestra los diferentes momentos en que se generan los cobros y pagos de la inversión. El VAN de una inversión es el valor actual de la corriente de cobros y pagos que genera a lo largo de toda su vida, trata de calcular los valores actuales de los diferentes cash flow que produce la inversión. La misma resulta muy positiva, y siempre que la Van sea mayor que 0 implica que se incrementa el patrimonio de la empresa (ganancia).

La TIR, tasa interna de rentabilidad; también llamado rendimiento interno o tasa de retorno. Se define como el tipo de descuento que iguala el valor actualizado de los cobros y de los pagos que genera una inversión. Por tanto, será aquel tipo de actualización que iguale el VAN a cero. Frente a esta situación podemos afirmar que la inversión resulta rentable ya que supera otra alternativa financiera, o bien, supera la tasa de rentabilidad que se exigió al proyecto, frente de analizar otras opciones.

Aquí ha finalizado el análisis financiero y general del proyecto; deduciendo un óptimo resultado y análisis del mismo.

A continuación se detallan dos escenarios diferentes al planteado; uno pesimista y uno optimista.

Análisis de escenarios y consideración de variables claves del proyecto

Del análisis efectuado se puede ver que existen dos variables muy sensibles al resultado final de la inversión. Estas variables son: la tasa de crecimiento en cash flow económico y Costo total de la inversión.

Mientras que con un crecimiento en ventas del 2% y un valor total de la inversión de \$2,9 Millones se logra recuperar la inversión en 13,5 años y superar en 3 puntos la rentabilidad exigida por los inversores (TIR = 13% vs. Rendimiento exigido por el accionista del 10%).

Suponiendo una tasa de crecimiento en cash flow del 1% y un costo total de la inversión de \$3,4 millones; no se logra recuperar la inversión en 20 años y el rendimiento del proyecto no logra alcanzar el exigido por el inversor (TIR 9,6% vs. Rendimiento del inversor = 10%).

Así mismo si la tasa de crecimiento de cash flow fuese del 3% y el costo total de la inversión de \$2,5 millones se lograría superar el rendimiento exigido por el accionista en 6 puntos y se recuperaría la inversión en menos de 10 años.

Esto nos indica la importancia que tiene tanto **el control de costos del proceso de construcción** (Estrategia de corto plazo) como el **desarrollo de un Plan de Marketing integral** (Estrategia de largo plazo) que permita fidelizar permanentemente los clientes logrados año a año y a la vez incrementar el mercado objetivo con el paso del tiempo, para de esta manera maximizar permanentemente la tasa de crecimiento en cash flow económico mediante incrementos en volúmenes de venta y lograr disminuir el periodo de recupero de la inversión.

Resultados del Análisis de escenarios

	Pesimista	Medio	Optimista
Valor de la inversión	3.418.594	2.933.438	2.534.813
Tasa de crecimiento del Cash flow económico	1%	2%	3%
TIR	9,8%	13%	16,3%
Rentabilidad exigida	10%	10%	10%
Periodo de recupero de la inversión	Superior a los 20 años	Entre el año 13 y 14	Entre el año 9 y 10.

A continuación se desarrolla una breve conclusión de la propuesta del proyecto.

D. Etapa de elaboración de conclusión

D.1. Conclusión

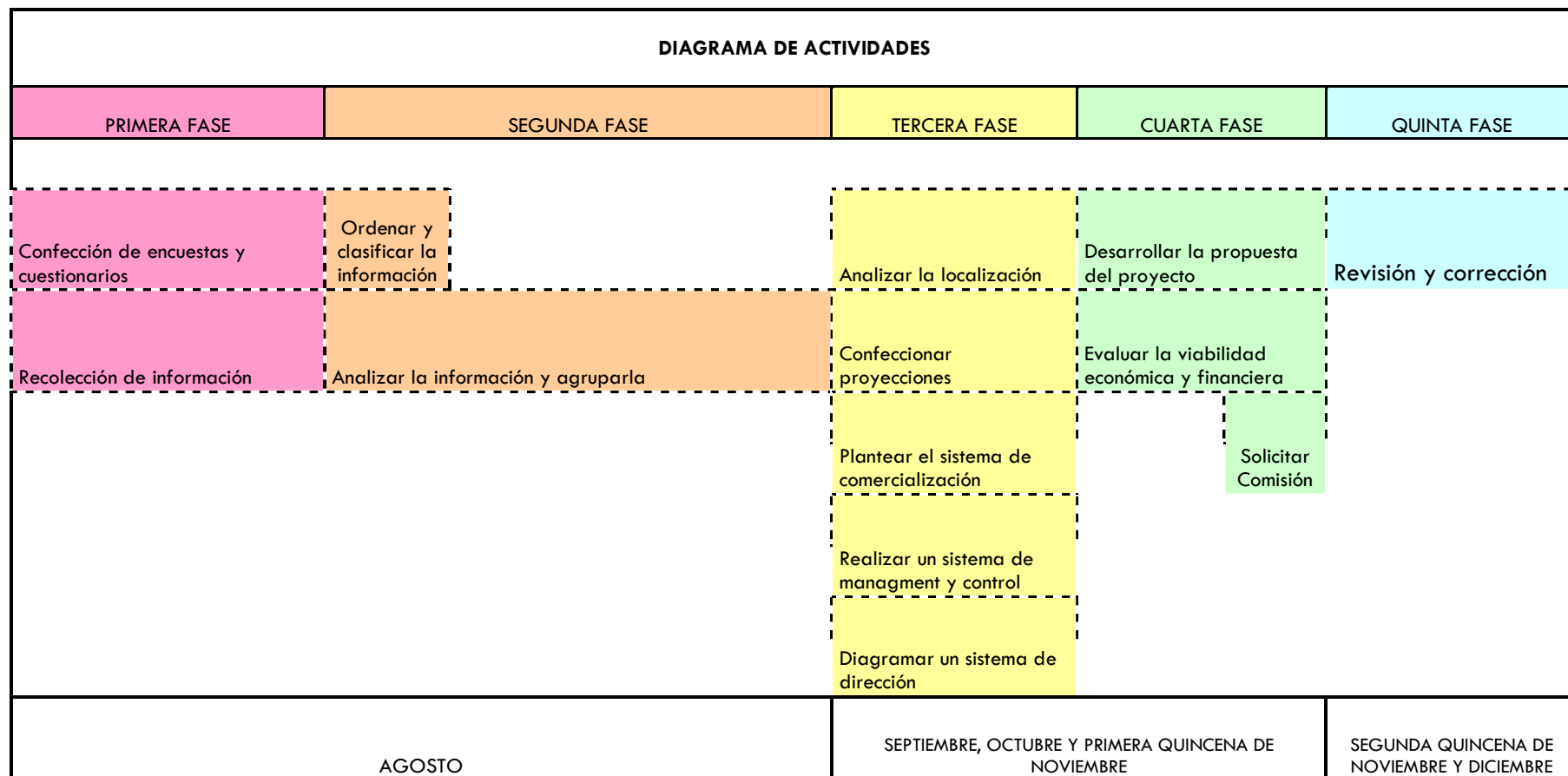
Luego de haber recorrido las rutas cordobesas de un punto cardinal al otro por motivos laborales, me di cuenta que a la hora de buscar donde alojarme siempre se me presentaba la misma disyuntiva; o selecciono aquel establecimiento que me ofrece los servicios necesario para terminar con mis tareas laborales a un costo alto o aquel de categoría un poco más baja pero que me obliga a salir a buscar en la ciudad aquellos servicios necesarios para concluir con mi jornada laboral. En definitiva y luego de que esta situación se me presentara reiteradas veces, llegue a la conclusión de que la provincia de Córdoba carecía de establecimientos hoteleros orientados específicamente a hombres de negocios. Esta inquietud me llevo a profundizar el análisis sobre la oferta hotelera de la provincia y derivar en la conclusión de plantear el proyecto de desarrollar no solo un establecimiento hotelero sino una cadena de alojamiento orientada a este segmento tan particular y tan redituable en estos tiempos de amplio y prospero crecimiento del país.

El proyecto se inicio con una basta investigación sobre el mercado hotelero de la provincia de Córdoba, prosiguió con el análisis de la viabilidad de desarrollar dicho proyecto y concluyo con la elaboración y diseño de la cadena de alojamiento; cabe destacar que además se desarrollaron temas como la comercialización, comunicación y diversos análisis económicos tendientes a determinar la rentabilidad del proyecto.

Así nació C&M, una cadena de alojamiento de categoría media orientada a hombres de negocios exigentes que buscan poder optimizar sus tiempos durante sus viajes asegurándose los servicios necesarios para ello durante su estadía en los hoteles.

E. Anexos

Anexo 1



E.2. Anexo nº2

Resumen de artículos

El Economista – Información realmente valiosa. Artículo: “Lo que buscan los viajeros de negocios”
31 de agosto de 2006.

www.eleconomista.com.mx

Hombres y mujeres de negocios buscan:

- Check out Express: razón: tiempo valioso
- Internet alta velocidad e inalámbrico: preferentemente incluido en la tarifa
- Accesorio de habitación: Art. de librería + tecnología
- Transporte: hacia zonas estratégicas
- Servicios especiales: debido a que viajan ligero y tienen tiempo limitado. Servicio Express de lavandería y tintorería, room service, gimnasio 24 hs y periódico a la habitación
- Centro de negocios: servicio secretariales, abierto las 24 hs
- Una buena ubicación: para no recorrer grandes distancias para llegar a sus citas
- Sitio cómodo para descansar
- Pisos ejecutivos: por ejemplo. Un lugar para desayunar y no perder mucho tiempo. Calidad en los alimentos y bebidas

Terra – Artículo: “Los mejores hoteles para hacer business” 12 de Septiembre de 2006.

www.mujer.terra.es/muj/articulo

Ítems importantes de grandes hoteles para hombres de negocios:

- Incorporación de alta tecnología
- Centro de negocios
- Spa
- “edificio inteligente” por el diseño, tecnología y seguridad
- Espacios business: habitaciones con amplios escritorios bien iluminados, conectores protegidos, marcado directo internacional, y sistema de correo de voz personalizado, portátil y conexión por cable de alta velocidad, servidor propio,
- Check in independiente
- Todos los hoteles son de alta calidad con servicios y zonas de ocio requeridas por los ejecutivos: Internet de alta velocidad, servicios secretariales, salas de exposiciones, fotocopadoras, servicio de mensajería, suites ejecutivas, fax, ordenadores de última generación, impresoras, alquiler de móviles y hasta limosinas privadas

- Spa, piscinas, peluquería, incluso tiendas en el propio hotel. Además, están situados en zonas estratégicas de la ciudad, cerca de los centros financieros, de entretenimiento y comerciales.
- Salas de reuniones equipadas con tecnología audiovisual
- Comunicación con el aeropuerto
- Easyhotel

Clarín – Viajes y negocios. Artículo “Los viajeros de negocios son el 57%”. Ocupan casi seis de cada diez de los asientos de vuelos, dijo un informe. 19 de febrero de 2006.

www.clarin.com/suplementos/economico

- Ocupan casi 6 de cada diez de los asientos de vuelos, dijo un informe
- Pronósticos de:
 - Leves aumentos en las tarifas de vuelos internacionales
 - Si no aumenta la oferta de asientos en vuelos domésticos y los costos de operación siguen aumentando, es señal de aumento en las tarifas.
 - Aumento de la oferta hotelera de 4 y 5 estrellas, lo que incidirá en la estabilidad de los precios.
 - El tráfico aéreo de pasajeros tendrá un crecimiento no superior al 3 o 4%

Carlson Wagonlit Travel. Informe: “Indicador de viajes de negocios CWT”. Resultados regionales del estudio mundial realizado por CWT. 2006.

www.carlsonwagonlit.com/es

○ Europa

- Lo que mas molesta en los viajes:
 - Retrasos en los vuelos
 - Equilibrio entre vida privada y trabajo
 - Líneas de seguridad
 - Bolsos de mano muy grandes en los porta valijas de aviones
 - Pasajeros que molestan
 - Bebés que lloran y pasajeros que hablan alto por celular
 - Teléfonos móviles en los vuelos
- Reservas on-line:

- Muchos no lo hacen porque necesitan de un asistente para llevarlo a cabo
 - Prefieren el contacto personal
 - 1/3 de europeos realiza la reserva por Internet
- Los viajes de negocios a cinco años de vista:
 - Esperan que el 90% de viajeros de negocios y el 87% de travel manager realicen sus reservas virtualmente, en cinco años
 - Seguridad avanzada
- Las aerolíneas de bajo coste:
 - 81% de travel manager pocas veces o nunca realiza reservas en aerolíneas de bajo coste
- Las expectativas de las empresas:
 - El 57% dice que el ahorro de los costes es la expectativa mas común de las altas direcciones

○ Latinoamérica:

- Viajes de negocios en aumento
 - Latinoamérica irradia la mayor confianza hacia el futuro y, de todas las regiones, predice el mayor crecimiento de los viajes de negocios en 2006, donde un 49% de los viajeros y un 66% de los travel managers encuestados presagian un aumento.
- Optimismo on-line
 - Al pensar en dentro de cinco años, el 90% de los viajeros latinoamericanos cree que es muy o algo probable que virtualmente todas las reservas se hagan por Internet, reflejando la previsión global del 89%.
 - Los Travel managers de la región también predicen un uso extendido de la reserva por Internet en cinco años; el 90% dice que es muy o algo probable para todas las reservas, en comparación con el 83% de los travel managers de todo el mundo.
 - En la actualidad y manteniéndose con la media global, el 38% de los viajeros de negocios latinoamericanos realiza la reserva por Internet del 61% al 100% de las veces; sólo el 15% dice que nunca hace la reserva por Internet, que es el porcentaje más bajo citado en una región. Casi un tercio (30%) de los que no realizan reservas por Internet dice que prefiere el contacto personal con un agente.
 - Las aerolíneas de bajo coste están en la cresta de la ola Latinoamérica es la región en la que parece que las aerolíneas de bajo coste aumentan más. El 72% de los viajeros de negocios y el 56% de los travel managers reconocen que las utilizan en más del 20% de las veces. El 28% de los viajeros de negocios y el 20% de los travel

managers indican que las utilizan en el 61% - 100% de sus viajes de negocios.

- Desacuerdos
 - Cuando los viajeros de negocios latinoamericanos evalúan lo que afecta a sus viajes de forma negativa, los retrasos de los vuelos comparten el número uno con el servicio de atención al cliente. El 65% de los viajeros indica que estos eventos les afectan frecuentemente (37%) u ocasionalmente (28%).
 - Asimismo, las líneas de seguridad de los aeropuertos puntúan alto; el 27% de los viajeros afirma que sus viajes se ven frecuentemente afectados por éstas.
 - En cuanto a lo que más les fastidia, los viajeros mencionan los pasajeros que les molestan (26%) y los bebés que lloran (17%). Los viajeros latinoamericanos coinciden con la media global del 61% de todos los viajeros de negocios encuestados en lo referente a no permitir la utilización de los teléfonos móviles durante los vuelos.
- Norteamérica
 - Aumentos y/o permanencias en el crecimiento de viajes de negocios
- Estabilidad, impacto negativo:
 - Líneas de seguridad , tenía mucho impacto negativo
 - Atención al cliente
 - Equilibrio entre trabajo y vida personal
 - Retrasos de los vuelos
 - Seguridad y terrorismo
- Previsiones a cinco años:
 - Todas las reservas se realizaran por Internet
 - Mayor uso de videoconferencia
 - Seguridad avanzada
 - Menos aerolíneas principales y mas de descuentos
 - Reducción del tamaño de la tripulación de vuelo
 - Menos distinción entre clase turista y preferente
 - Servicio mejorado de comida y bebida
- Lo que mas molesta en los viajes:
 - Pasajeros que los rodean
 - Etc.
- Asia Pacífico
- Impacto negativo:
 - Retrasos de los vuelos
 - Líneas de seguridad
- Reserva de viajes por Internet:

- Gran porcentaje de reservas por Internet
- Preferencias de viaje:
 - Irritados por otros pasajeros
 - Molestados por bebés que lloran

Revelaciones del informe:

- Optimismo sobre el crecimiento de los viajes de negocios en todo el mundo en 2006
- Las medidas de seguridad y los retrasos en los vuelos son la “pesadilla” de los viajeros de negocios, que también se manifiestan en contra de la utilización de los teléfonos móviles en los vuelos
- El ahorro de costes y la globalización de la gestión de los gastos de viajes son las prioridades clave de los programas de viajes corporativos

Éstas son algunas de las conclusiones de la encuesta global sobre viajes de negocios que ha realizado Carlson Wagonlit Travel (CWT), denominándola “Indicador de viajes de negocios CWT”. La encuesta fue encargada por este líder en gestión de viajes para evaluar las actitudes y percepciones tanto de los viajeros de negocios como de los travel managers corporativos/ gestores de viajes en las empresas, sobre la situación actual y futura de los viajes de negocios. La encuesta recogió las opiniones de una muestra aleatoria de 2.100 viajeros de empresa y 650 travel managers/ gestores de viajes, de 12 países, tanto clientes de CWT como no clientes. A efectos de la información sobre los resultados, las cuatro regiones que se mencionan en el informe quedan definidas de la siguiente manera: Asia Pacífico (Australia, China, India y Japón), Europa (Francia, Alemania, Italia, España y Reino Unido), Latinoamérica (Brasil, que representa el 50% del mercado de los viajes de negocios de la región) y Norteamérica (Canadá y Estados Unidos).

Los viajes de negocios mantienen su dinamismo en 2006 La mayoría de los viajeros de negocios y también los travel managers corporativos/gestores de viajes en las empresas creen que el volumen de viajes de empresa permanecerá igual o aumentará en 2006, mostrándose los travel managers/gestores de viajes incluso más optimistas que sus viajeros. Aproximadamente el 60% de los travel managers/ gestores de viajes dice que los gastos en viajes aumentarán este año. Algo más del 30% de los viajeros de negocios dice que prevé viajar más, mientras que la mayoría (48%) cree que viajará lo mismo que el año pasado.

“Los viajes de negocios están aumentando,” indica Hubert Joly, presidente y CEO de CWT. “Es un reflejo del fuerte crecimiento económico en el mundo y de la globalización de la economía y las empresas.”

Los datos de la encuesta indican que los viajeros latinoamericanos (representados por Brasil) son los más optimistas en cuanto al aumento de los viajes de negocios, ya que prácticamente el 50% indicó que aumentarán este año, seguidos por los viajeros de Asia Pacífico (44%), Europa (32%) y Norteamérica (27%). En la región de Asia Pacífico, el 74% de los viajeros de India y el 45% de los viajeros de China dicen que sus viajes de negocios aumentarán en 2006. Prioridades clave de las empresas Al preguntarles sobre la expectativa más común de la dirección de su empresa, la mayoría de los travel managers/ gestores de viajes (54%) indica el ahorro de costes, respuesta número uno en todas las regiones. Un programa de viajes global también demuestra ser una prioridad para muchas empresas. El 62% de los travel managers/ gestores de viajes indica que sus empresas están unificando los viajes de alguna forma, bien realizando una consolidación global y exhaustiva (26%), consolidando durante un periodo de tiempo por región (16%) o consolidando poco a poco a medida que se vaya necesitando (20%).

Las cosas que más afectan a los viajeros de negocios Las medidas de seguridad de los aeropuertos encabezan la lista de los elementos con mayor impacto negativo en los viajes de negocios (25% de los viajeros de negocios), seguidas de cerca por los retrasos de los vuelos (24%) y, en tercer lugar, están empatados el equilibrio entre vida privada y trabajo y el servicio de atención al cliente (21%).

Si las compañías aéreas escuchan a sus viajeros más frecuentes, tal vez quieran dar carpetazo a la idea de permitir la utilización de teléfonos móviles durante el vuelo. Bien porque tienen miedo a renunciar a su “tiempo para estar solos” o simplemente porque no quieren soportar vuelos ruidosos, el 61% de los viajeros de negocios encuestados dijo que no está a favor de permitir que la gente hable por teléfono móvil durante los vuelos. Los europeos son los más firmes en cuanto a no permitir la utilización de teléfonos móviles, respondiendo el 70% de forma desfavorable, mientras que los norteamericanos parecen ser más tolerantes, oponiéndose sólo un 57% a su utilización. De todas las molestias a las que se enfrentan los viajeros de negocios, la que más les saca de quicio de forma global es que otros viajeros no facturen el equipaje cuando deberían hacerlo (18%), seguido de cerca por los bebés que lloran (17%) y los viajeros que guardan el equipaje lejos de sus asientos (14%).

A escala regional, las singularidades varían. A los viajeros de negocios de Asia Pacífico lo que más les molesta es cuando los bebés lloran, a los europeos les molestan los viajeros que no facturan el equipaje cuando deberían hacerlo, a los latinoamericanos les esagradan los otros pasajeros que les molestan y a los norteamericanos les irritan las personas que guardan el equipaje lejos de sus asientos. Todos están de acuerdo en que el viajero de vacaciones es lo que menos les molesta.

La encuesta también concluye que los viajeros de empresa se muestran más indecisos de lo que los travel managers/ gestores de viajes de su empresa creen, respecto a viajar a determinadas regiones del mundo. Oriente Medio es la región a la que la mayoría de los viajeros se muestra más reticente a viajar (74% de los viajeros frente al 67% de los travel managers/ gestores de

viajes), seguida por África (53% frente al 38%), Latinoamérica (46% frente al 26%), Asia Pacífico (38% frente al 18%), Europa (22% frente al 7%) y Norteamérica (11% frente al 7%).

Mirando a través de la “bola de cristal”

Los travel managers/gestores de viajes suelen creer que los procedimientos de facturación de seguridad tecnológicamente avanzados, como un escáner del iris o de las huellas digitales, serán parte del viaje de negocios en cinco años. Por otra parte, el 83% prevé que todas las reservas se realizarán on-line en dicho periodo de tiempo. “Este entusiasmo por la reserva on-line es lo que estamos experimentando con nuestros propios clientes en todo el mundo,” comenta Joly. “Hay un gran crecimiento en Australia, donde las reservas on-line de CWT representan un 160% más que el año pasado, en Europa, donde representan un 71%, y en Estados Unidos, donde se registra un aumento del 43%. La reserva on-line es un factor clave para las empresas que pretenden ahorrar dinero en su programa de viajes.”

Sin embargo, en Norteamérica, donde la reserva on-line está más extendida que en otras regiones, los travel managers/gestores de viajes son menos agresivos a la hora de predecir el uso masivo on-line, en comparación con sus homólogos globales. El 81% de los travel managers/gestores de viajes norteamericanos indica que es muy o algo probable que todas las reservas se realicen on-line en cinco años, frente a una predicción superior en Latinoamérica (90%), Europa (87%) y Asia Pacífico (83%). La actual situación de las compañías aéreas no parece inquietar a los viajeros. El Indicador de viajes de negocios CWT muestra claramente que a los viajeros frecuentes les afecta relativamente poco la situación de algunas compañías aéreas, incluidas las que experimentan una inestabilidad financiera y ofrecen menos servicios.

Por ejemplo, cuando se preguntó a los viajeros de negocios qué afecta negativamente a sus viajes, sólo el 7%, en la pregunta relativa a los “problemas de gestión de las aerolíneas” como huelgas y quiebras, indicó que era una molestia frecuente. A su vez, los viajeros de negocios se han resignado al hecho de que el servicio de comidas y bebidas de las compañías aéreas seguirá siendo limitado en cinco años.

Además, aproximadamente el 70% de los viajeros indica que es muy o algo probable que haya menos compañías aéreas tradicionales y más aerolíneas de descuento en cinco años, mientras que el 61% predice reducciones de la tripulación de los vuelos.

Utilización de las aerolíneas de bajo coste por parte de los viajeros de negocios El 64% de los viajeros de negocios indica que ha utilizado una aerolínea de bajo coste alguna vez y el 14% lo hace entre el 61-100% de las veces. Los viajeros de negocios latinoamericanos son los usuarios más frecuentes con un 28% que afirma que utiliza una aerolínea de bajo coste en más del 60% de sus viajes de negocios. En Norteamérica, el 16% de los viajeros dice lo mismo y sólo el 9% en Europa. En Asia Pacífico, China y Japón no existen compañías de bajo coste (low-cost carriers) pero en Australia y en India el 16 % de los viajeros utilizan estos vuelos en mas el 60% de sus

viajes de trabajo. Aproximadamente el 50% de los viajeros de negocios europeos afirma que nunca han utilizado una aerolínea de bajo coste.

Negocios y ocio

El 58% de los viajeros de negocios amplía su viaje de empresa para incluir tiempo de ocio o vacaciones, al menos una vez al año, bien al principio o al final de sus viajes. De ellos, el 47% dice que durante la parte de ocio del viaje de forma ocasional o con frecuencia se unen familiares o amigos.

Acerca de la Encuesta

La encuesta “Indicador de viajes de negocios de CWT”, realizada por KRC Research, se llevó a cabo del 27 de octubre al 23 de noviembre de 2005. El informe está basado en respuestas de 2.100 viajeros de negocios y 650 travel managers/gestores de viajes de 12 países. Los datos recogidos fueron ponderados para que reflejaran con exactitud el panorama actual de los viajes

de negocios. El margen de error de la muestra total de travel managers/gestores de viajes encuestados es de $N=650 \pm 3,8$ puntos porcentuales. El margen de error de la muestra total de

viajeros de negocios encuestados es de $N=2.100 \pm 2,1$ puntos porcentuales. La encuesta no se centraba en clientes de CWT, pero incluía algunos seleccionados aleatoriamente.

Acerca de Carlson Wagonlit Travel

Carlson Wagonlit Travel es líder mundial en la gestión de los viajes de empresa. Está asociada con empresas grandes, medianas y pequeñas e instituciones estatales, diseñando y poniendo en marcha programas superiores de gestión de viajes para clientes de acuerdo con su reconocida experiencia en asesoría, su gran poder de adquisición, su capacidad tecnológica y su

constante suministro de servicios de gran calidad. CWT opera en más de 145 países y presta sus servicios a 60 de las empresas más grandes del mundo. Bajo la marca Carlson Wagonlit Travel se generan ventas anuales de 19.000 millones de dólares estadounidenses.

Intel – Comunicados de prensa. “Viajeros de negocios en todo el mundo dicen que la tecnología de computación inalámbrica se está convirtiendo en un elemento crucial para los negocios” California, 9 de septiembre de 2003.

www.intel.com/espanol

El 71% de los viajeros de negocios cree que la tecnología Wi-Fi proporcionará a aquellos que viajan por negocios una ventaja competitiva.

- El 71% de los viajeros de negocios están convencidos de que la tecnología wi-fi – abreviatura de fidelidad inalámbrica- permitirá a los que viajan posnegocios aventajar en las comunicaciones a sus competidores.
- La encuesta también reveló que no tener acceso a Internet mientras se viaja coloca a las personas de negocios en una posición difícil con los jefes, compañeros de trabajo y clientes que se han acostumbrado a esperar respuestas inmediatas por correo electrónico. Un tercio de los encuestados dijo que ha sufrido importantes consecuencias – como reuniones perdidas, pérdida de ingresos, clientes furiosos, familiares desilusionados y hasta pérdida del trabajo- por no tener acceso oportuno a Internet cuando se está viajando.
- Aunque los que viajan por negocios como es previsible identificaron a los aeropuertos (77%), hoteles (76%) y aviones (60%) como los lugares donde más necesitan hotspots, también dijeron que desearían tener acceso a Internet inalámbrico en automóviles, trenes y hospitales.

“Los viajeros de negocios fueron los primeros clientes que hicieron de los teléfonos celulares una parte del día a día de su vida de negocios más de 10 años atrás, y la tecnología Wi-Fi está siguiendo un ciclo de vida similar”, dijo Sean Maloney, vicepresidente ejecutivo, Intel Corporation, y gerente general del Grupo de Comunicaciones Intel. “Ahora mismo, vemos a los que viajan por negocios y a los aficionados a la tecnología utilizando la tecnología Wi-Fi, pero esta tecnología se está extendiendo hacia los consumidores en general aún con mayor rapidez de lo que lo hizo con los teléfonos celulares”.

Acerca de la encuesta

La encuesta “Los viajeros de Negocios y la Tecnología Wi-Fi” fue patrocinada por Intel y llevada a cabo bajo la dirección de The Brain Group, una agencia internacional de investigación y estrategia. El trabajo de campo se realizó utilizando un cuestionario propio sobre las formas en que las personas que viajan frecuentemente por negocios se mantienen en contacto con sus compañeros de trabajo y clientes, y sus actitudes frente a las oportunidades actualmente disponibles a través de la tecnología Wi-Fi. La encuesta se realizó con encuestadores que interceptaron en los aeropuertos a las personas de negocios que toman al menos 8 a 10 vuelos nocturnos al año. El muestreo de la encuesta consistió en 437 de esos viajeros provenientes de todo el mundo representando a Asia, Canadá, Europa, América Latina y Estados Unidos de América. Los aeropuertos que están incluidos en la encuesta son los aeropuertos de Nueva York (JFK), Atlanta, Seattle y Ottawa, Canadá. El margen de error es +/- 4,9%.

El Economista – Artículo: “Franquicias, una buena opción para invertir” 29 de enero de 2006.

www.economista.com.mx/articulos

- En un artículo publicado en la revista Mundo Ejecutivo, el director general de “Todo de Cartón”, Diego Elizarrarás, expresa que quien adquiere una franquicia lo hace porque no quiere empezar de cero ni cometer los errores de un negocio independiente.

En entrevista, señala que este esquema es para quien quiere invertir con mayor certeza, pero también para las empresas que tienen la necesidad de crecer en forma más rápida que con

E.3. Anexo n° 3

Empresario - Viajeros de negocios				Total Encuestados
Pregunta	Opciones	TOTAL	%	72
¿Es Ud. viajero de negocios en relación de dependencia ó dependiente/autónomo?	En relación de dependencia	55	76,39	
	Independiente/autónomo	17	23,61	
				Total
Sector industrial	Construcción	12	16,67	72
	Agroindustrial	27	37,50	
	Ganadera	6	8,33	
	Servicios	9	12,50	
	Minera y forestal	2	2,78	
	Otros*	16	22,22	
				Total
Tamaño de la empresa a la que pertenece	Pequeña	23	31,94	72
	Mediana	33	45,83	
	Grande	16	22,22	
				Total
Cantidad de noches al mes que se alberga en alojamientos por trabajo	Menos de 1 noche al mes	8	11,11	72
	Entre 1 y 4 noches al mes	28	38,89	
	Entre 5 y 12 noches al mes	32	44,44	
	Mas de 12 noches al mes	4	5,56	
				Total
Del 1 al 10 como parámetros de importancia a la hora de alojarse en un hotel de negocios, (siendo el 1 ninguna importancia y el 10 lo más importante), califique lo siguiente, teniendo en cuenta que la cadena está planteada para el interior del país.	Ubicación sobre rutas importantes:	459	4,23	10839
	Ubicación cerca de centros industriales:	375	3,46	
	Ubicación céntrica (ciudad/pueblo):	502	4,63	
	Proximidad a vías principales:	544	5,02	
	Proximidad al Aeropuerto – Terminal de Buses:	419	3,87	
	Rapidez en el check in/out del alojamiento:	588	5,42	
	Computadoras con Internet :	563	5,19	
	Internet inalámbrico:	605	5,58	
	Artículos de oficina en la habitación:	421	3,88	
	Centro de negocios (ss secretarial bilingüe, fax, tel):	446	4,11	
	Sala de reuniones:	444	4,10	
	Tecnología para conferencias, audiovisuales:	447	4,12	
	Periódicos en la habitación:	484	4,47	
	Sitio cómodo para descansar (cama, sillón):	615	5,67	
	Desayuno incluido en la tarifa:	591	5,45	
	Calidad en alimentos y bebidas:	638	5,89	
	Lavandería:	457	4,22	
	Gimnasio:	361	3,33	
	Spa:	339	3,13	
	Proximidad a atractivos turísticos:	310	2,86	
	Seguridad:	660	6,09	
	Red de reservas on-line:	243	5,27	
¿Cree Ud., como hombre de negocios, que hay alojamientos que le presten servicios de acuerdo a sus necesidades laborales?	Si	59	81,94	
	No	13	18,06	
	¿Cuáles?			

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un alojamiento que le incluya la mayoría de las características citadas en el punto 8?	Menos de \$ 75	2	2,78
	Entre \$ 75 y \$ 110	26	36,11
	Más de \$ 110	44	61,11

¿Cree Ud. que pueda funcionar una cadena de alojamiento específica, pero no exclusiva, de hombres de negocios, donde pueda acceder a igual prestación de servicios en diferentes puntos de la provincia?	Si	65	90,28
	No	7	9,72
	Justifique	0	0,00

¿Optaría por esta opción frente a otro alojamiento convencional?	Si	72	100,00
	No	0	0,00

¿Qué quisiera agregar con respecto a las necesidades que le puede satisfacer una cadena de alojamiento abocada a los viajeros de negocios?	Buena gastronomía, es parte de los buenos negocios
	Atención personalizada, con personal entrenado y convenientemente capacitado para ayudar en la gestión.
	Buena atención y predisposición del personal
	Cochera amplia, cubierta y cerrada
	Disponibilidad de transporte seguro (empresas de remises del hotel o alquiler de rodados)
	Internet sin cargo, en la habitación o wi-fi
	Información de rutas y lugares industriales
	Extender los horarios de desayuno
	Plasticidad en cuanto a las reservas por viajes de urgencias, no programados
	Poder pasar la estadía como si estuviera en mi propia casa, poder usar ropa informal, short, hojotas
	Es ya inaudito que ciudades como Villa María, San Francisco o Jesús María, tengan una escasa oferta y que la haya, sea bastante vieja y deficiente. Córdoba esta atrasada en casi toda su infraestructura, no solo hotelería. basta con señalar la precariedad vial actualmente dominante
	Sala de conferencias
	Sala de entretenimiento
	Sillón masajeador en la habitación
	Tarifa en pesos (para nacionales y extranjeros, iguales tarifas)

* Incluye variadas actividades tales como: seguros, automotriz, actividad financiera, turismo, estética

Profesionales - Expertos en la Materia

Pregunta	Opciones	TOTAL	%	Total Encuestados
¿Cuál es el lazo que une su relación con los hombres de negocios?	Comercial	11	22,00	Total 50
	Asesoramiento/información	15	30,00	
	Profesional	11	22,00	
	Académica	13	26,00	
	Realización de estudios/investigación	0	0,00	
	Otros	0	0,00	

¿Conoce hoteles para hombres de negocios en la Provincia de Córdoba?	Si	28	84,85
	No	5	15,15

¿Cuántos?	Menos de 5	10	30,30
	Mas de 5	7	21,21

¿Cuáles son?	Amerian
	De la Cañada
	Dinosaurio Suites
	Holiday Inn
	Howard Johnson
	Interplaza
	King David
	Nh Panorama
	NH Docta Suites
	NH Express
	Portal del Lago
	Sheraton
	Windsor

¿Cómo piensa que se está desarrollando este segmento en la Argentina, específicamente en la provincia de Córdoba?	No sabe	2	6,06
	En etapa de desarrollo	19	57,58
	En etapa de crecimiento	11	33,33
	En etapa de madurez	0	0,00
	En etapa de estancamiento	1	3,03

¿Cree que los hombres de negocios a la hora de alojarse, son exigentes en cuanto a equipamientos tecnológicos, comodidades en las habitaciones, accesorios u otros?	Nada exigentes	0	0,00
	Poco exigentes	5	15,15
	Bastante exigentes	15	45,45
	Muy exigentes	13	39,39

¿Cuáles cree que son las necesidades o requerimientos del viajero de negocios a la hora de alojarse? Especifique:	Áreas de Spa y entretenimiento
	Atención personalizada
	Avanzada tecnología y comunicación

	Diarios disponibles
	Funcionalidad en hab en cuanto a decoración y prestaciones: ss planchado, ss lavandería, room service 24hs
	Gimnasio
	Habitaciones cómodas y equipadas con escritorios
	Late check - out
	Restaurant de categoría
	Salones para conferencias
	Sauna
	Servicio de transfer
	Servicios de Comunicación (Internet, wi-fi, tel, fax)
	Tarifas corporativas
	Tranquilidad en el establecimiento
	Ubicación: céntricos en la ciudad para desplazarse de forma cómoda y rápida y ofrecer otras act para acompañantes

¿Es Ud. viajero de negocios?	Si	13	39,39
	No	20	60,61

Si la respuesta es afirmativa continúe con la encuesta.

¿Es Ud. viajero de negocios en relación de dependencia ó Independiente/autónomo?	En relación de dependencia	10	76,92	Total 13
	Independiente/autónomo	3	23,08	
Sector industrial	Construcción	4	30,77	Total 13
	Agroindustrial	3	23,08	
	Ganadera	2	15,38	
	Servicios	2	15,38	
	Minera y forestal	0	0,00	
	Otros*	2	15,38	
Tamaño de la empresa a la que pertenece	Pequeña	6	46,15	Total 13
	Mediana	5	38,46	
	Grande	2	15,38	
Cantidad de noches al mes que se alberga en alojamientos por trabajo	Menos de 1 noche al mes	2	15,38	Total 13
	Entre 1 y 4 noches al mes	9	69,23	
	Entre 5 y 12 noches al mes	2	15,38	
	Mas de 12 noches al mes	0	0,00	
Del 1 al 10 como parámetros de importancia a la hora de alojarse en un hotel de negocios, (siendo el 1 ninguna importancia y el 10 lo más importante), califique lo siguiente, teniendo en cuenta que la cadena está planteada para el interior del país.	Ubicación sobre rutas importantes:	78	3,95	Total 1977
	Ubicación cerca de centros industriales:	92	4,65	
	Ubicación céntrica (ciudad/pueblo):	88	4,45	
	Proximidad a vías principales:	88	4,45	
	Proximidad al Aeropuerto – Terminal de Buses:	77	3,89	

	Rapidez en el check in/out del alojamiento:	98	4,96	Total H de Neg 13
	Computadoras con Internet :	98	4,96	
	Internet inalámbrico:	100	5,06	
	Artículos de oficina en la habitación:	90	4,55	
	Centro de negocios (ss secr. bilingüe, fax, tel)	88	4,45	
	Sala de reuniones:	98	4,96	
	Tecnología para conferencias, audiovisuales:	98	4,96	
	Periódicos en la habitación:	78	3,95	
	Sitio cómodo para descansar (cama, sillón):	98	4,96	
	Desayuno incluido en la tarifa:	106	5,36	
	Calidad en alimentos y bebidas:	82	4,15	
	Lavandería:	84	4,25	
	Gimnasio:	86	4,35	
	Spa:	84	4,25	
	Proximidad a atractivos turísticos:	66	3,34	
	Seguridad:	104	5,26	
	Red de reservas on-line:	96	4,86	
				13
¿Cree Ud., como hombre de negocios, que hay alojamientos que le presten servicios de acuerdo a sus necesidades laborales?	Si	13	100,00	
	No	0	0,00	
	¿Cuáles?	0	0,00	
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un alojamiento que le incluya la mayoría de las características citadas en el punto 8?	Menos de \$ 75	0	0,00	
	Entre \$ 75 y \$ 110	3	23,08	
	Más de \$ 110	10	76,92	
¿Cree Ud. que pueda funcionar una cadena de alojamiento específica, pero no exclusiva, de hombres de negocios, donde pueda acceder a igual prestación de servicios en diferentes puntos de la provincia?	Si	10	76,92	
	No	3	23,08	
	Justifique	0	0,00	
¿Optaría por esta opción frente a otro alojamiento convencional?	Si	13	100,00	
	No	0	0,00	

Hoteleros Encuestas procesadasTotal Enc.
24

Pregunta	Opciones	Total Resp	%
¿El público hombres o viajeros de negocios está bien definido en su hotel?	Si	21	87,50
	No	3	12,50
	¿Quiénes Son?	0	0,00

¿Qué porcentaje de ocupación tiene este segmento con respecto a otros segmentos en su hotel?	Menos del 30%	15	62,50
	Entre el 30 %y el 60%	3	12,50
	Mas del 60%	6	25,00

¿Cuáles son las necesidades actuales del hombre de negocios?	áreas wi-fi / Internet
	Rápido check-in/out
	brindar ss básicos a precios moderados
	camas confortables (prefieren plaza y medio o dos plazas) buenas almohadas
	cocheras (techadas y seguras)
	Desayuno incl
	periódico en hab o desayuno
	lugar cercano al centro
	lugar para trabajar/entrevistas/reuniones (distinto al lugar de la habitación)
	sala de conferencias/reuniones
	recintos silenciosos
	TV (cable o DTV)
	espacios recreación post oficina
	acompañantes femenino (ocasional)

¿Qué servicios extras o diferenciados del resto de los huéspedes requieren o exigen? Especifique?	coffe breack
	desayunos de trabajo
	traslados a convenciones (si no es en el hotel)

¿Son exigentes en cuanto a equipamientos tecnológicos, comodidades en las habitaciones, accesorios u otros?	Nada exigentes	6	25,00
	Poco exigentes	3	12,50
	Bastante exigentes	12	50,00
	Muy exigentes	3	12,50

¿Desarrolla alguna política de marketing para abarcar a este segmento?	Si	6	25,00
	No	18	75,00
	¿Cuál?		

¿Cómo vende su hotel a este segmento y al público en general? (marque uno o mas)	Publicaciones graficas	18	23,08
	Publicaciones radiales	3	3,85
	Publicaciones televisivas	3	3,85
Total 78			

	Publicaciones a través de Internet	24	30,77	
	Comercialización directa	12	15,38	
	Comercialización a través de agencias u otros operadores	18	23,08	
	Otras (especifique)			
				Total 4038
Del 1 al 10 como parámetros de importancia a la hora de alojarse en un hotel de negocios, (siendo el 1 ninguna importancia y el 10 lo más importante), califique lo siguiente, con respecto a las preferencias y tendencias del hombre de negocios que Ud. atiende.	Ubicación sobre rutas importantes:	195	4,83	
	Ubicación cerca de centros industriales:	201	4,98	
	Ubicación céntrica (ciudad/pueblo):	198	4,90	
	Proximidad a vías principales:	180	4,46	
	Proximidad al Aeropuerto – Terminal de Buses:	156	3,86	
	Rapidez en el check in/out del alojamiento:	192	4,75	
	Computadoras con Internet :	198	4,90	
	Internet inalámbrico:	204	5,05	
	Artículos de oficina en la habitación:	162	4,01	
	Centro de negocios (ss sec bilingüe, fax, tel):	156	3,86	
	Sala de reuniones:	195	4,83	
	Tecnología para conferencias, audiovisuales:	189	4,68	
	Periódicos en la habitación:	135	3,34	
	Sitio cómodo para descansar (cama, sillón):	225	5,57	
	Desayuno incluido en la tarifa:	225	5,57	
	Calidad en alimentos y bebidas:	222	5,50	
	Lavandería:	174	4,31	
	Gimnasio:	168	4,16	
	Spa:	135	3,34	
	Proximidad a atractivos turísticos:	129	3,19	
	Seguridad:	216	5,35	
	Red de reservas on-line:	183	4,53	
¿Qué quisiera agregar con respecto a las necesidades que debería satisfacer una cadena de alojamiento dedicada a los viajeros de negocios?				

Análisis Precio Hoteles 3 estrellas del interior del país

Nombre	Localidad	Categoría	Single	Doble	Triple	Superior Single	Superior Doble
Posada Los Platanos	Colonia Caroya - Córdoba		70	130	180		
Ariana	Villa Dolores - Córdoba	3	81	101	130	173	173
Solares del Alto	Alta Gracia - Córdoba	3	88	138	188	138	178
Posada Del Labrigo	General Deheza - Córdoba	3	99	130	150		
La Cabaña	Jesus Maria - Córdoba	3	80	140	190		250
Gran Hotel Bell Ville	Bell Ville - Córdoba	3	100	150	180		
Hotel Argentino	Rio Tercero - Córdoba	3	55	90	115		
Hotel Tropical	Marcos Juarez - Córdoba	3	83	120	150		
Gran hotel Rio Cuarto	Rio Cuarto - Córdoba	3	75	120	130	140	140
Hotel Crillon	Rio Cuarto - Córdoba	3	90	130	150		
Republica	Villa Maria - Córdoba	3	85	120	180	115	154
Gran Hotel Las Varilla	Las Varillas - Córdoba	3	65	98	125		
Hotel Libertador	San Francisco - Córdoba	3	103	154	220	195	270

Promedio estrellas	3		82,62	124,69	160,62	152,20	194,17
			-		+	+	+
			34%	100%	29%	22%	56%

E.7. Anexo nº 7

Gobierno de la Provincia de Córdoba
Ministerio de Producción y Trabajo
Registro Industrial de la Provincia

DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE INDUSTRIAS
TULUMBA	2
RIO SECO	3
SAN ALBERTO	6
GENERAL ROCA	13
TOTAL	16
PRESIDENTE ROQUE SAENZ PEÑA	24
ISCHILIN	28
CRUZ DEL EJE	32
CALAMUCHITA	53
SAN JAVIER	53
RIO PRIMERO	57
SANTA MARIA	68
JUAREZ CELMAN	96
PUNILLA	140
COLON	185
UNION	198
TERCERO ARRIBA	207
RIO SEGUNDO	250
MARCOS JUEREZ	261
RIO CUARTO	262
GENERAL SAN MARTIN	338
SAN JUSTO	474
CAPITAL	1566
TOTAL	4332

Calamuchita		Río Primero	
Villa General Belgrano	16	MONTE CRISTO	16
Santa Rosa de Calamuchita	6	RIO PRIMERO	16
San Agustín	5	SANTA ROSA DE RIO PRIMERO	13
Embalse	4	LA PARA	6
Los Condores	4	DIEGO DE ROJAS	1
Los Reartes	4	EL ALCALDE	1
Villa del Dique	4	LA PUERTA	1
Villa Yacanto	3	MI GRANJA	1
Villa Rumipal	2	PIQUILLIN	1
Athos Pampa	1	VILLA FONTANA	1
La Cruz	1		
Las Caleras	1		
Villa Alancay	1		
Villa Parque Los Reartes	1		
San Javier		Santa Maria	
VILLA DOLORES	31	ALTA GRACIA	38
VILLA DE LAS ROSAS	5	MALAGUEÑO	11
LA PAZ	4	DESPEÑADEROS	7
		TOLEDO	7
		ANIZACATE	1
		FALDA DEL CARMEN	1
		LOZADA	1

SAN JAVIER	4	RAFAEL GARCIA	1
LA TRAVESIA	3	VILLA PARQUE SANTA ANA	1
LAS TAPIAS	2		
LOS HORNILLOS	1		
LUYABA	1		
PEDANIA NONO	1		
SAN JOSE	1		
Juarez Celman		Union	
GENERAL DEHEZA	34	BELL VILLE	72
GENERAL CABRERA	27	JUSTINIANO POSSE	19
UCACHA	14	NOETINGER	17
LA CARLOTA	8	BALLESTEROS	14
ALEJANDRO ROCA	5	CINTRA	12
CARNERILLO	3	MORRISON	12
CHARRAS	2	LABORDE	10
CORRAL DE BUSTOS	1	MONTE MAIZ	10
LOS CISNES	1	SAN MARCOS SUD	7
SANTA EUFEMIA	1	ALTO ALEGRE	6
		SAN ANTONIO DE LITIN	6
		CANALS	5
		ANA ZUMARAN	2
		CHILIBROSTE	1
		MONTE LEÑA	1
		ORDOÑEZ	1
		PASCANAS	1
		VIAMONTE	1
		WENSESLAO ESCALANTE	1
Punilla		Tercero Arriba	
VILLA CARLOS PAZ	50	RIO TERCERO	102
COSQUIN	17	HERNANDO	28
LA FALDA	16	OLIVA	24
LA CUMBRE	11	ALMAFUERTE	17
VILLA GIARDINO	7	TANCACHA	11
TANTI	5	JAMES CRAIK	6
BIALET MASSE	4	DALMACIO VELEZ	3
CAPILLA DEL MONTE	4	LAS PERDICES	3
HUERTA GRANDE	4	PAMPAYASTA	3
VALLE HERMOSO	4	LOS CONDORES	2
MOLINARI	3	LOS ZORROS	2
SAN ESTEBAN	3	VILLA ASCASUBI	2
SANTA MARIA DE PUNILLA	3	COLAZO	1
ESTANCIA VIEJA	2	CORRALITO	1
SAN ROQUE	2	EMBALSE	1
CASA GRANDE	1	PASCO	1
CHARBONIER	1		
LOS COCOS	1		
SAN NICOLÁS	1		
VILLA SANTA CRUZ DEL LAGO	1		
Colon		Río Segundo	
COLONIA CAROYA	44	ONCATIVO	65
JESUS MARIA	32	LAGUNA LARGA	37
VILLA ALLENDE	18	PILAR	26
UNQUILLO	16	RIO SEGUNDO	26
RIO CEBALLOS	14	VILLA DEL ROSARIO	25
COLONIA TIROLESA	12	LUQUE	18
LA CALERA	12	POZO DEL MOLLE	16
SALSIPUEDES	7		
JUAREZ CELMAN	4		
MENDIOLAZA	4		
LA GRANJA	3		
MALVINAS ARGENTINA	3		

SALDAN	3	CALCHIN	7
MI GRANJA	2	CAPILLA DEL CARMEN	5
AGUA DE ORO	1	CARRILOBO	5
CRUZ DEL EJE	1	SANTIAGO TEMPLE	5
EL SAUCE	1	COLAZO	4
ESTACIÓN GENERAL PAZ	1	COSTA SACATE	3
ESTACIÓN JUAREZ CELMAN	1	LAS JUNTURAS	3
LA PUERTA	1	ESTACION CALCHIN	2
LAGUNA LARGA	1	CORDOBA	1
MONTE CRISTO	1	MANFREDI	1
SAN ANTONIO DE LITIN	1	TOLEDO	1
VILLA CORAZON DE MARIA	1		
VILLA ELISA	1		
Marcos Juárez		San Justo	
MARCOS JUAREZ	102	SAN FRANCISCO	213
CORRAL DE BUSTOS	40	LAS VARILLAS	47
CRUZ ALTA	25	MORTEROS	32
LEONES	23	ARROYITO	26
MONTE BUEY	16	BRINKMANN	15
INRIVILLE	12	LA FRANCIA	15
GENERAL ROCA	11	DEVOTO	13
CAMILO ALDAO	9	PORTEÑA	12
ARIAS	6	SATURNINO MARIA LASPIUR	12
GUATIMOZIN	6	FREYRE	11
GENERAL BALDISSERA	4	SACANTA	8
ISLA VERDE	4	COLONIA SAN BARTOLOME	7
LOS SURGENTES	2	LAS VARAS	7
SAIRA	1	BALNEARIA	6
		COLONIA PROSPERIDAD	6
Río Cuarto		EL FORTIN	6
RIO CUARTO	191	TRANSITO	6
CORONEL MOLDES	11	MIRAMAR	5
ADELIA MARIA	10	ALICIA	4
SAMPACHO	9	EL ARAÑADO	4
LAS HIGUERAS	8	MARULL	4
HOLMBERG	7	EL TIO	3
ALCIRA GIGENA	6	VILLA CONCEPCION EL TIO	2
BERROTARAN	5	ALTOS DE CHIPION	1
VICUÑA MACKENNA	4	COLONIA MARINA	1
SAN BASILIO	3	COLONIA SAN PEDRO	1
ACHIRAS	1	COLONIA VALENTINA	1
ALPA CORRAL	1	COMUNA DE TORO PUJIO	1
BULNES	1	LA TORDILLA	1
GENERAL CABRERA	1	LUXARDO	1
GENERAL DEHEZA	1	PLAZA SAN FRANCISCO	1
LAS ACEQUIAS	1	QUEBRACHO HERRADO	1
REDUCCION	1	SEEBER	1
WASHINGTON	1		
General San Martín		Capital	
VILLA MARIA	205	CORDOBA	1566
VILLA NUEVA	47		
ARROYO CABRAL	15		

ETRURIA	13
LA PLAYOSA	12
TIO PUJIO	11
ARROYO ALGODON	7
LA LAGUNA	6
SILVIO PELLICO	6
TICINO	5
LUCA	2
VILLA DE MARIA	2
ANA ZUMARAN	1
AUSONIA	1
CHAZON	1
JAMES CRAIK	1
LA PALESTINA	1
LAS MOJARRAS	1
PASCO	1

Análisis de la demanda

Ocupación demanda aparente (real)

	Personas	Noches mensuales	Noches consumidas por mes	
11%	8	1	8	
39%	28	2	56	
44%	32	8	256	
6%	4	12	48	
TOTAL	72	23	368	Noches por mes (de Lunes a Viernes)
			4416	Noches por año (de Lunes a Viernes)

Ocupación potencial

	Personas	Noches mensuales	Noches consumidas por mes	
11%	11	1	11	
39%	39	2	78	
44%	44	8	356	
6%	6	12	67	
TOTAL	100	23	511	Noches por mes (de Lunes a Viernes)
			6133	Noches por año (de Lunes a Viernes)

56%

Hoteles	1
Habitaciones	30

Disponible para consumir

		40%	50%	65%	75%	90%
Estadías diarias	30	12	15	20	22,5	27
Estadías mensuales	913	365	456	593	684,375	821,25
Estadías anuales	10950	4380	5475	7118	8212,5	9855

Hoteles	4
Habitaciones	30

Disponible para consumir

		40%	50%	65%	75%	90%
Estadías diarias	120	48	60	78	90	108
Estadías mensuales	3650	1460	1825	2373	2737,5	3285
Estadías anuales	43800	17520	21900	28470	32850	39420

E.9. Anexo nº9

**ESTIMACIONES DEL T.M.D.A. ORDENADO POR RUTA Y
CENSOS DE CLASIFICACION VEHICULAR**

PUESTO	ZONA	T.M.D.A.
1	Acceso Córdoba	109928
2	Río Cuarto	76814
3	Carlos Paz	38400
4	Jesús Maria	23666
5	Oncativo	17750
6	Villa Maria	17749
7	Marcos Juárez	12000
8	San Francisco	11502
9	Arroyito	8862
10	Cosquin	8600
	Pilar	8500
	General Dehesa	8200
	Berrotaran	7650
	Canals	6900
	Totoral	6650
	La Falda	6082
	Cruz del Eje	6000
	Devoto	6000
	Villa Dolores	5821
	Bialet Masse	5222
	Bell Ville	5100
	Alta Gracia	5000
	Laboulaye	4950
	Vicuña Mackenna	4425
	Deán Funes	4400
	Arias	4368
	San José de la Dormida	4200
	Altas Cumbres	3950
	Río Segundo	3800
	H. Renanco	3461
	Almafuerte	3450
	Capilla del Monte	3400
	La Cumbre	3150
	Lte. San Luis	2650
	Sampacho	2514
	Quilino	1566
	Villa del Soto	900

T.M.D.A.: Transito medio diario anual

Mapa del Transito Medio Diario Anual



Construcción

	Medio	Optimista	Pesimista
Cantidad de habitaciones	30	30	30
Mtr 2	23	23	23
Total mtrs2 de habitaciones	675	675	675
Recepción/oficinas	50	50	50
Pasillos	101	101	101
Comedor/cocina	150	150	150
Sala conferencias	130	130	130
Total mtrs2 zonas comunes	431	431	431
Total mtrs2 hotel	1.106	1.106	1.106
Costo mtr2 (*)	2.550	2.210	2.975
Costo construcción	2.820.938	2.444.813	3.291.094
Terreno mtrs2	2.500	2.500	2.500
Costo mtr2	45	36	51
Costo total	112.500	90.000	127.500
COSTO TOTAL	2.933.438	2.534.813	3.418.594

(*) Costo de construcción medio \$1500 + el 70% que es el costo de equipamientos muebles etc.

(*) Costo de construcción optimista \$1300 + el 70% que es el costo de equipamientos muebles etc.

(*) Costo de construcción \$1750 + el 70% que es el costo de equipamientos muebles etc.

Sueldos

	Sueldo	Contribuciones	Premio	Total
Mucamas	800,00	280,00	200,00	1.280,00
Cantidad	5,00	5,00	5,00	5,00
Total mucamas	4.000,00	1.400,00	1.000,00	6.400

Conserjes	800,00	280,00	300,00	1.380,00
Cantidad	3,50	3,50	3,50	3,50
Total conserje	2.800,00	980,00	1.050,00	4.830

Costos totales relacionados a los costos de las habitaciones	11.230			
---	---------------	--	--	--

Administración	1.700,00	595,00		2.295,00
Cantidad	1,00	1,00		1,00
Total administración	1.700,00	595,00		2.295,00

Gerente general	5.500,00	1.925,00		7.425,00
-----------------	----------	----------	--	-----------------

Seguridad terciarizada	3.600,00			3.600,00
------------------------	----------	--	--	-----------------

Mantenimiento y jardinería	1.050,00	367,50		1.417,50
----------------------------	----------	--------	--	-----------------

Costos totales relacionados a los costos de estructura y manutención	14.738			
---	---------------	--	--	--

Cocina	1.350,00	472,50		1.822,50
Mozo	800,00	280,00		1.080,00

Costos totales relacionados a los costos de bebidas y comidas	2.903			
--	--------------	--	--	--

* La cantidad ha sido determinada por asesoramiento de gerente de hotel, y los sueldos por un contador

Ingresos y Costos

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Habitaciones disponibles	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Hab disponibles por mes	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
% ocupación	26%	30%	72%	122%	110%	149%	126%	131%	103%	123%	151%	43%	81% (*)
Demanda insatisfecha	0	0	0	132	62	292	156	184	21	137	303	0	-1.288 (**)
% de estacionalidad	2%	3%	6%	10%	9%	13%	11%	11%	9%	10%	13%	4%	100%
Ventas habitaciones	18.976	21.501	52.155	87.871	79.435	107.044	90.761	94.135	74.506	88.420	108.419	30.816	854.040
Ventas bebidas y comestibles	2.325	2.768	6.715	11.313	10.227	13.782	11.685	12.120	9.593	11.384	13.959	3.968	109.839
Ventas por alquiler de salón	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	72.000
Ventas Telefonía y lavadero	474	538	1.304	2.197	1.986	2.676	2.269	2.353	1.863	2.211	2.710	770	21.351
Costo Habitaciones variable	-838	-1.344	-3.260	-5.492	-4.965	-6.690	-5.673	-5.883	-4.657	-5.526	-6.776	-1.926	-53.030
Costo Habitaciones fijo	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-181.121
Costo por uso de salón variable	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-14.400
Costo de bebidas y comestibles bebidas variables	-1.001	-1.201	-2.914	-4.910	-4.438	-5.981	-5.071	-5.260	-4.163	-4.940	-6.058	-1.722	-47.660
Costo de bebidas y comestibles bebidas fijos	-3.727	-3.727	-3.727	-3.727	-3.727	-3.727	-3.727	-3.727	-3.727	-3.727	-3.727	-3.727	-44.720

Costo TE y lavandería	-119	-134	-326	-549	-496	-669	-567	-588	-466	-553	-678	-193	-5.338
Costos de comercialización	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-30.000
Costos de administración y estructura	-25.946	-25.946	-25.946	-25.946	-25.946	-25.946	-25.946	-25.946	-25.946	-25.946	-25.946	-25.946	-311.350

(*) Promedio de ocupación anual

(**) Demanda insatisfecha anual

(***) 65% de ocupación (56% demanda potencial + 9 - 10% promoción)

Costo Total de la habitación

Costos anuales fijos	
Costo Habitaciones fijo anual	-181.121
Costos de comercialización anual	-30.000
Costos de administración y estructura anual	-311.350
Total	-522.471
/ 365 al año	-1.431,43
/ 30 habitaciones	-47,71

Costo fijo por habitación por día

Costos variables	
Amenities	-2,30
Hab. Gastos de lavandería y limpieza	-3,00
Total	-5,30

Costo variable por habitación por día

Total Costo Diario	-53,01
---------------------------	---------------

Estado de Resultado

	HABITACIONES	COMESTIBLES Y BEBIDAS	TELEFONIA Y LAVANDERIA	SALON	RESULTADO
Ventas	854.040,00	109.839	21.351	72.000	1.057.230,05
Costos variables	-53.029,60	-47.660		-14.400	-115.089,79
Costos fijos	-181.121,00	-44.720	-5.338		-231.178,35
MARGEN BRUTO	619.889,40	17.459,26	16.013,25	57.600,00	710.961,91
Gastos comercialización					-30.000
Gastos de adm. y estruc.					-311.350
RESULTADO					369.612

Amortización

-146.672

2.933.438

/20
años

146671,875

		Precio de Equilibrio	Cantidad de Equilibrio	
Total habitaciones	10.950,00	10.950,00	10.950,00	
Habitaciones usadas	7.117,00	7.117,00	4.795,84	44%
Precio por habitación	120,00	80,86	120,00	
	854.040,00	575.500,60	575.500,60	
	-575.500,60	-575.500,60	-575.500,60	
	278.539,40	0,00	0,00	
		Precio de Equilibrio con Amortización	Cantidad de Equilibrio con Amortización	
Total habitaciones	10.950,00	10.950,00	10.950,00	
Habitaciones usadas	7.117,00	7.117,00	6.018,10	55%
Precio por habitación	120,00	101,47	120,00	
Ingresos	854.040,00	722.172,48	722.172,48	
Costos	-575.500,60	-722.172,48	-722.172,48	
Resultado	278.539,40	0,00	0,00	

RESULTADO

369.612

CASH FLOW

Proyecto de inversión

	Inicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Resultado	-2.933.438	369.612	377.004	384.544	392.235	400.080	408.081	416.243	424.568	433.059	441.720	450.555	459.566	468.757	478.132	487.695	497.449	507.398	517.346
Crecimiento			2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Inversión inicial	-2.933.438																		
Saldo (*)		336.011	311.574	288.914	267.902	248.418	230.351	213.598	198.064	183.659	170.302	157.917	146.432	135.782	125.907	116.750	108.259	100.386	93.030
Calculo Van (periodo de recupero de la inversión)	-2.933.438	2.597.427	2.285.853	1.996.939	1.729.037	-1.480.619	1.250.268	1.036.669	-838.605	654.946	484.644	326.727	180.295	-44.513	81.394	198.145	306.404	406.790	507.398
VAN	666.229																		
Tasa de rentabilidad exigida por el inversor	10%																		
TIR	13,0%																		

Periodo recupero entre el año 13 y 14.

Proyecto inmobiliario

Precio por habitación

Inversión inicial	-2.933.438	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inflación mundial	3,5%																		
VAN inmobiliario	1.489.299																		
TIR	6%																		

(*) Ganancia futura traída a valor actual

Van (pesos mas que me rindieron, de lo que se esperaba del negocio)

Estado de Resultado Pesimista

	HABITACIONES	COMESTIBLES Y BEBIDAS	TELEFONIA Y LAVANDERIA	SALON	RESULTADO
Ventas	854.040,00	109.839	21.351	72.000	1.057.230,05
Costos variables	-53.029,60	-47.660		-14.400	-115.089,79
Costos fijos	-181.121,00	-44.720	-5.338		-231.178,35
MARGEN BRUTO	619.889,40	17.459,26	16.013,25	57.600,00	710.961,91
Gastos comercialización					-30.000
Gastos de adm. y estruc.					-311.350
RESULTADO					369.612

Amortización

-170.930 **3.418.594**

170929,6

		Precio de Equilibrio	Cantidad de Equilibrio	
Total habitaciones	10.950,00	10.950,00	10.950,00	
Habitaciones usadas	7.117,00	7.117,00	4.795,84	44%
Precio por habitación	120,00	80,86	120,00	
	854.040,00	575.500,60	575.500,60	
	-575.500,60	-575.500,60	-575.500,60	
	278.539,40	0,00	0,00	
		Precio de Equilibrio con Amortización	Cantidad de Equilibrio con Amortización	
Total habitaciones	10.950,00	10.950,00	10.950,00	
Habitaciones usadas	7.117,00	7.117,00	6.018,10	55%
Precio por habitación	120,00	101,47	120,00	
Ingresos	854.040,00	722.172,48	722.172,48	
Costos	-575.500,60	-746.430,29	-746.430,29	
Resultado	278.539,40	-24.257,81	-24.257,81	

Flujo de fondos pesimista

RESULTADO 369.612
CASH FLOW

Proyecto de inversión

	Inicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Resultado	3.418.594	369.612	373.308	377.041	380.812	384.620	388.466	392.350	396.274	400.237	404.239	408.281	412.364	416.488	420.653	424.859	429.108	433.399	437.733	442.110	446.531
Crecimiento			1,00%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Inversión inicial	3.418.594																				
Saldo (*)		336.011	308.519	283.277	260.099	238.819	219.279	201.338	184.865	169.739	155.852	143.100	131.392	120.642	110.771	101.708	93.386	85.746	78.730	72.289	66.374
Calculo Van (periodo de recuperacion de la inversión)	3.418.594	3.082.583	2.774.064	2.490.787	2.230.688	-1.991.869	1.772.591	1.571.253	1.386.388	-1.216.649	1.060.797	917.697	786.305	665.663	554.892	453.184	359.798	274.052	195.322	123.033	-56.659
VAN	-56.659																				
Tasa de rentabilidad exigida por el inversor	10%																				
TIR	9,8%																				

Periodo recupero inexistente

Proyecto inmobiliario

	Precio por habitación																			
Inversión inicial	-3.418.594	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.837.188
Inflación mundial	3,5%																			
VAN inmobiliario	17.543																			
TIR	4%																			
(*) Ganancia futura traída a valor actual																				

Van (pesos mas que me rindieron, de lo que se esperaba del negocio)

Estado de Resultado Optimista

	HABITACIONES	COMESTIBLES Y BEBIDAS	TELEFONIA Y LAVANDERIA	SALON	RESULTADO
Ventas	854.040,00	109.839	21.351	72.000	1.057.230,05
Costos variables	-53.029,60	-47.660		-14.400	-115.089,79
Costos fijos	-181.121,00	-44.720	-5.338		-231.178,35
MARGEN BRUTO	619.889,40	17.459,26	16.013,25	57.600,00	710.961,91
Gastos comercialización					-30.000
Gastos de adm. y estruc.					-311.350
RESULTADO					369.612

Amortización

-126.741 2.534.813 /20 años
126740,625

	Precio de Equilibrio	Cantidad de Equilibrio	
Total habitaciones	10.950,00	10.950,00	10.950,00
Habitaciones usadas	7.117,00	7.117,00	4.795,84 44%
Precio por habitación	120,00	80,86	120,00
	854.040,00	575.500,60	575.500,60
	-575.500,60	-575.500,60	-575.500,60
	278.539,40	0,00	0,00
	Precio de Equilibrio con Amortización	Cantidad de Equilibrio con Amortización	
Total habitaciones	10.950,00	10.950,00	10.950,00
Habitaciones usadas	7.117,00	7.117,00	6.018,10 55%
Precio por habitación	120,00	101,47	120,00
Ingresos	854.040,00	722.172,48	722.172,48
Costos	-575.500,60	-702.241,23	-702.241,23
Resultado	278.539,40	19.931,25	19.931,25

RESULTADO 369.612

CASH FLOW

Proyecto de inversión

	Inicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Resultado	-2.534.813	369.612	380.700	392.121	403.885	416.001	428.482	441.336	454.576	468.213	482.260	496.727	511.629	526.978	542.788	559.071	575.843	593.119
Crecimiento			3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Inversión inicial	-2.534.813																	
Saldo (*)		336.011	314.628	294.607	275.859	258.304	241.867	226.475	212.063	198.568	185.932	174.100	163.021	152.647	142.933	133.837	125.320	117.345
Calculo Van (periodo de recuperacion de la inversión)	-2.534.813	2.198.802	-1.884.173	-1.589.567	-1.313.708	1.055.404	813.537	-587.062	-374.999	-176.431	9.501	183.601	346.622	499.269	642.202	776.039	901.359	1.018.705
VAN	1.327.807																	
Tasa de rentabilidad exigida por el inversor	10%																	
TIR	16,3%																	

Periodo recupero entre el año 9 y 10.

Proyecto inmobiliario

	Precio por habitación																	
	-																	
Inversión inicial	2.534.813	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.139.250
Inflación mundial	3,5%																	
VAN inmobiliario	2.560.829																	
TIR	7%																	
(*) Ganancia futura traída a valor actual																		

Van (pesos mas que me rindieron, de lo que se esperaba del negocio)

E.12. Anexo n° 12

TURISMO
REGISTRO HOTELERO NACIONAL
ORGANO DE APLICACIÓN DE LA LEY N° 18.828

ARICULO 6

Son requerimientos mínimos para la homologación en cualquier clase y categoría de alojamiento turístico, los siguientes:

1. Ocupar la totalidad de un edificio o una parte del mismo que sea completamente independiente del resto en cuanto a sus funciones y servicios principales.
2. Contar con entrada de pasajeros independiente de la de servicio.
3. Tener servicio telefónico público con cabina acústicamente aislada y ubicada preferentemente en el local destinado a recepción y portería siempre que dicho servicio sea provisto por el organismo pertinente.
4. Cuando existan salones para reuniones sociales o convenciones, estarán precedidos de un vestíbulo de recepción con guardarropas e instalaciones sanitarias independiente, para cada sexo y, por lo menos, una cabina acústicamente aislada en los lugares donde el servicio telefónico sea provisto por el organismo pertinente.
5. Cuando existan locales en los que se ejecute o difunda música, los mismos deberán estar aislados acústicamente, salvo en los casos en que aquella sea de tipo ambiental o de fondo.
6. Los ascensores en ningún caso tendrán una capacidad inferior a cuatro personas y deberán cumplir con las normas establecidas en los reglamentos para habitación de ascensores dictados por la autoridad respectiva.
7. las habitaciones estarán identificadas en la parte anterior de la puerta con un número cuyas primeras cifras corresponden al número del piso.
8. todas las habitaciones estarán equipadas, al menos, con los siguientes muebles e instalaciones:
 - Camas individuales cuyas dimensiones mínimas serán de 0,80 m por 1,85 m ó dobles cuyas dimensiones mínimas serán: 1,40 m por 1,85m.
 - Una mesa de noche o superficie mínima de mesada de 0,15 m², por plaza.
 - Un sillón, butaca o silla por plaza y una mesita escritorio.
 - Un portamaletas.
 - Un armario de no menos de 0,55 metros de profundidad y 0,90 m de ancho, con un mínimo de cuatro cajoneas.
 - Una alfombra de pie de cama, cuyas medidas mínimas serán de 1,20 m por 0,50 m por cada plaza, excepto en los casos en que la habitación este totalmente alfombrada.
 - Una lámpara o aplique de cabecera por cada plaza.
 - Junto a la cabecera de cada cama, un pulsador de llamada al personal de servicio con señal luminosa o acústica, salvo esté previsto para tal fin el uso del teléfono.
9. El suministro de agua será como mínimo de 200 litros por persona por día.
10. Contar con recintos destinados a vestuarios y servicios sanitarios para el personal, diferenciados por sexo.
11. Todo el personal afectado a la atención de pasajeros estará uniformado.

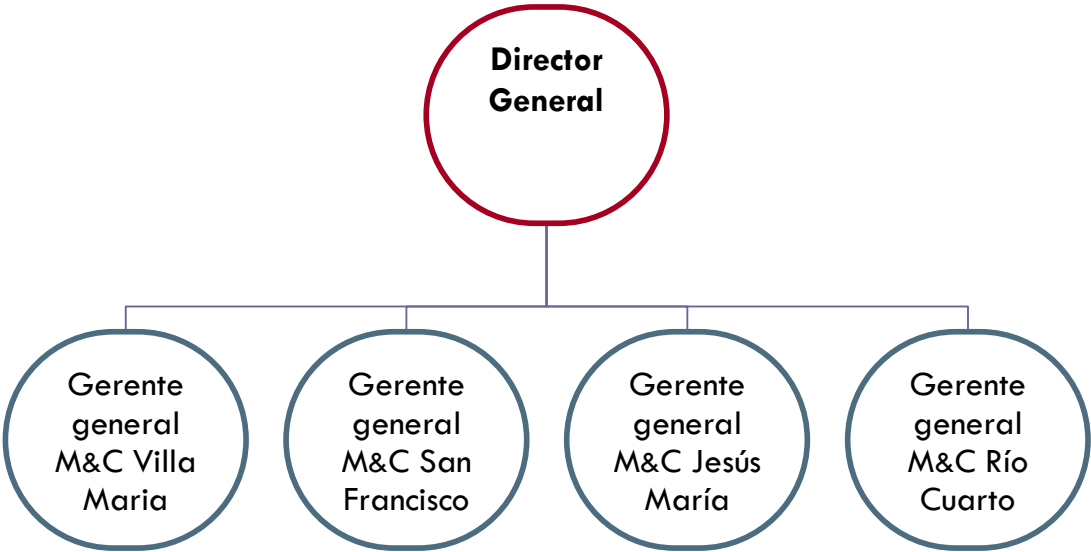
ARICULO 15

Son requerimientos mínimos para que un establecimiento sea homologado en la clase Hotel, categoría 3 estrellas, además de los indicados en el artículo 6 los siguientes:

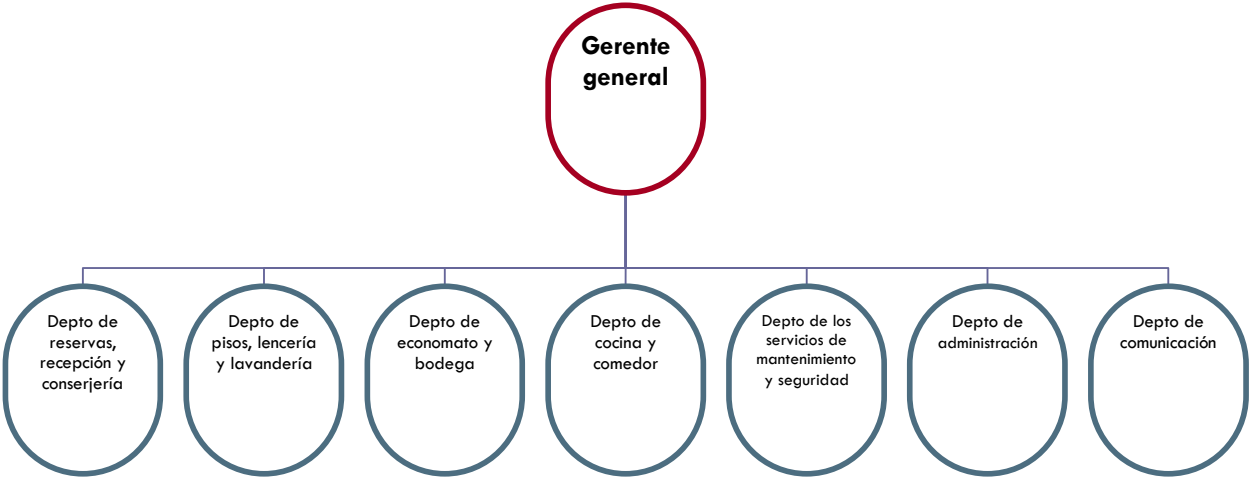
1. Tener una capacidad mínima de 60 plazas en 30 habitaciones.
2. Todas las habitaciones deberán tener baño privado.
3. Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes:
 - Habitación simple: 10 m².
 - Habitación doble: 12 m².
 - Habitación simple: 15 m².
 - El lado mínimo no será inferior a 2,50m.
4. Las habitaciones triples no deberán exceder del 10% del total.

5. Las superficies mínimas de los baños privados de las instalaciones simples y dobles será de 2m². con un lado mínimo de 1m y la de los baños de las habitaciones triples será de 3m². con un lado mínimo de 1,5m
6. Los baños privados estarán equipados con:
 - Lavabo
 - Bidet
 - Ducha (estos artefactos serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclables)
 - Inodoro
 - Botiquín o repisa con espejo iluminados
 - Toallero y
 - Tomacorriente
7. Tener locales destinados a recepción y portería con una superficie mínima de 30m² en conjunto más 0.20m² por plaza partir de las 60 plazas.
8. Tener sala de estar con una superficie mínima de 40m² más 0.20m². Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo.
9. Tener salón comedor-desayunador, cuya superficie mínima sea de 30m² más 1m² por cada 3 plazas a partir de las 60 plazas. Esta proporción será de 0.60m² por cada tres plazas, cuando no se preste el servicio de comida, de acuerdo a lo previsto en el inciso 17 de este artículo.
10. Tener salones de uso múltiple cuya superficie mínima sea de 0.50m² por plaza pudiendo la misma computarse en un solo salón o en varios.
11. Tener un "office" por planta, dotado de:
 - Teléfono interno
 - Mesada con pileta
 - Armario para artículos de limpieza
 - Montaplatos si el edificio tuviere mas de una planta
 - Servicios sanitarios para el personal
12. En caso de tener el edificio más de dos plantas contará con un mínimo de un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontadas las correspondientes a planta baja pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de los mismos, dotándolos además de maniobra selectiva-colectiva. Deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.
13. Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 30% del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio o ubicado en sus adyacencias hasta 150m medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera, a partir del eje central de la puerta principal de acceso al establecimiento.
14. tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistemas centrales o descentralizados, cuando en el lugar que se encuentre situado el establecimiento se registren temperaturas medias inferiores a 18° C durante alguno de los meses de funcionamiento del mismo.
15. Tener refrigeración en todos los ambientes por sistemas centralizados o descentralizados, cuando en el lugar donde se encuentre situado el establecimiento se registren temperaturas medias superiores a los 22° C durante alguno de los meses de funcionamiento del mismo.
16. Todas las habitaciones estarán equipadas con radio o música ambiental y servicio de teléfono interno que además permita la comunicación con el exterior a través de un conmutador, siempre que dicho servicio sea provisto por el organismo pertinente.
17. Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de comida, desayuno, refrigerio, bar diurno, y nocturno y servicio en las habitaciones. El servicio de comida podrá suprimirse en aquellos establecimientos ubicados en centros urbanos de más de 5.000 habitantes de población estable.
18. Tener televisión en los lugares donde la misma exista, debiendo el televisor estar ubicado en alguno de los salones de uso múltiple.
19. Contar con servicio de lavandería, la que podrá o no estar integrada al establecimiento.
20. Tener cofres de seguridad individuales, a disposición de los huéspedes, pudiendo aquellos estar ubicados en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.
21. Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo en cada turno de trabajo, encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.

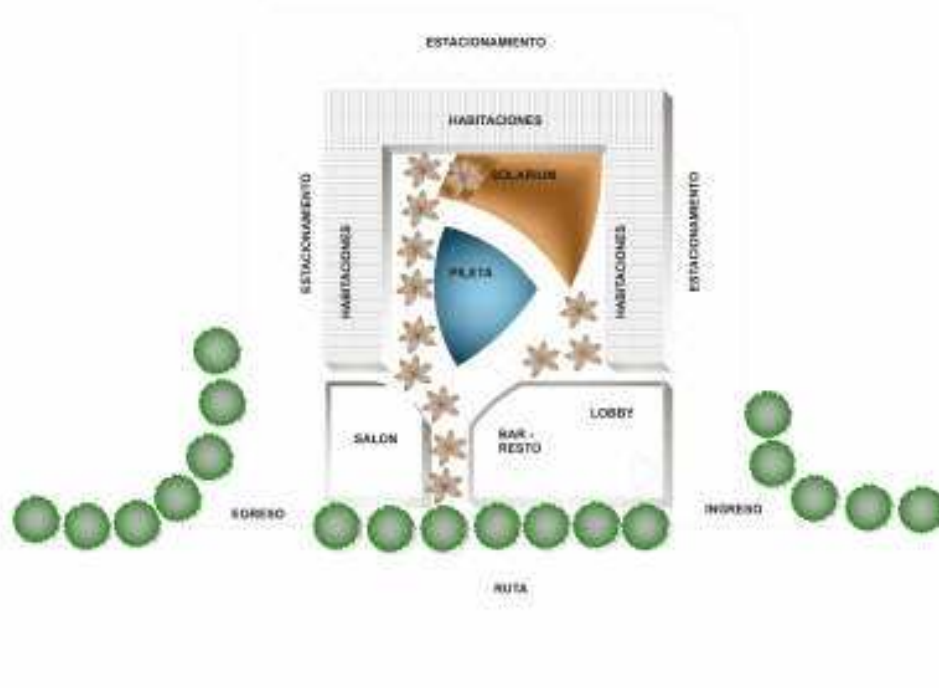
Organigrama 1



Organigrama 2



Plano de la unidad de alojamiento



F. Bibliografía

F.1. Bibliografía y Fuentes de Información

- Onofre Martorell Cunill, Cadenas hoteleras Analisis del top 10. Arial Turismo.
- Roberto Boullon, Proyectos turísticos. Metodologías para acertar sin errores.
- Administración, Gestión y Comercialización en la pequeña empresa hotelera. Ramon Arcorons.
- Operaciones y Procesos Hoteleros, Gestión de alojamiento. Almed Ismail. Paraninfo.
- Organización y Control del alojamiento. Isabel Milia Balaza. Paraninfo.
- Marketing, Versión para Latinoamérica. Philip Kotler y Gary Armstrong.

F.2. Artículos analizados:

- El Economista – Información realmente valiosa. Artículo: “Lo que buscan los viajeros de negocios” 31 de agosto de 2006. www.eleconomista.com.mx
- Terra – Artículo: “Los mejores hoteles para hacer business” 12 de Septiembre de 2006. www.mujer.terra.es/muj/articulo
- Carlson Wagonlit Travel. Informe: “Indicador de viajes de negocios CWT”. Resultados regionales del estudio mundial realizado por CWT. 2006. www.carlsonwagonlit.com/es
- Clarín – Viajes y negocios. Artículo “Los viajeros de negocios son el 57%”. Ocupan casa seis de cada diez de los asientos de vuelos, dijo un informe. 19 de febrero de 2006. www.clarin.com/suplementos/economico
- Intel – Comunicados de prensa. “Viajeros de negocios en todo el mundo dicen que la tecnología de computación inalámbrica se esta convirtiendo en un elemento crucial para los negocios” California, 9 de septiembre de 2003. www.intel.com/espanol
- El Economista – Artículo: “Franquicias, una buena opción para invertir” 29 de enero de 2006. www.economista.com.mx/articulos