

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Administración de Empresas



Seminario Final de administración

Planificación estratégica – Hotel Boutique

Máximo Rivas Jordán

DNI: 44706023

Profesora/or: Sofía Rinero

Legajo: ADM06433

2024

Resumen

El presente reporte de caso aborda el análisis estratégico de Grupo Meta, con un enfoque particular en su unidad de negocio Brewing SAS. Inicialmente, Brewing SAS proyectaba desarrollar un bar como parte de su expansión. Sin embargo, a través de un exhaustivo análisis del entorno externo e interno, se identificaron oportunidades y amenazas que llevaron a replantear la estrategia hacia un objetivo más ambicioso: la apertura de un hotel boutique en la ciudad de Bariloche.

Este cambio estratégico busca no solo incrementar la rentabilidad de la empresa, sino también fortalecer la percepción del Grupo Meta como una marca integral y cohesionada, dejando atrás la imagen fragmentada de unidades operativas independientes. La estrategia seleccionada, basada en la diversificación y el desarrollo de un nuevo producto, responde a la necesidad de consolidar el posicionamiento del grupo en mercados más amplios, aprovechando sinergias entre sus diferentes unidades y generando valor agregado. Este proyecto no solo marca un hito en la evolución de Grupo Meta, sino que también resalta su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno dinámico y competitivo.

Por otro lado, desde la perspectiva financiera podría evaluarse la opción de rechazar el proyecto. Sin embargo, dado que los márgenes están cerca de ser positivos, sería recomendable explorar alternativas para optimizar su viabilidad.

Palabras claves: Planificación estratégica - Diversificación – Desarrollo de nuevo producto – Hotel Boutique – Análisis

Abstract

This case report addresses the strategic analysis of Grupo Meta, with a particular focus on its business unit Brewing SAS. Initially, Brewing SAS planned to develop a bar as part of its expansion. However, through a thorough analysis of the external and internal environment, opportunities and threats were identified, leading to a strategic shift towards a more ambitious goal: the opening of a boutique hotel in the city of Bariloche.

This strategic change aims not only to increase the company's profitability but also to strengthen Grupo Meta's perception as a cohesive and integrated brand, moving away from the fragmented image of independent operating units. The selected strategy, based on diversification and the development of a new product, responds to the need to consolidate the group's positioning in broader markets, leveraging synergies between its various units and generating added value. This project not only marks a milestone in the evolution of Grupo Meta but also highlights its ability to adapt and thrive in a dynamic and competitive environment. On the other hand, from a financial perspective, the option to reject the project could be evaluated. However, given that the margins are close to being positive, it would be advisable to explore alternatives to optimize its viability.

Keywords: Strategic Planning – Diversification - New Product Development - Boutique Hotel - Analysis

Índice

Introducción.....	5
Análisis situacional.....	7
Macro entorno: PESTEL	7
Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER	9
Análisis interno: CADENA DE VALOR.....	12
Marco teórico	15
Diagnostico.....	17
Propuesta de aplicación	19
Descripción de la propuesta	19
Bases estratégicas	19
Objetivo general	20
Objetivos específicos.....	20
Planes de acción	22
Diagrama de GANTT	24
Presupuesto.....	24
Análisis financiero.....	25
Conclusiones y recomendaciones.....	27
Referencias	29
Anexos.....	32
Anexo 1: Presupuesto Hotel Boutique (Arq. Pablo Zarif)	32
Anexo 2: Croquis Hotel Boutique (Arq. Pablo Zarif).....	32
Anexo 3: Proyección de la demanda – Costos variables.....	33
Anexo 4: Costo de capital	33
Anexo 5: Calculo de flujo de caja	34

Introducción

En este informe, se abordará el análisis de la empresa familiar Grupo Meta, más detalladamente sobre la unidad de negocio llamada Brewing S.A.S. con el objetivo de desarrollar un hotel boutique en la ciudad San Carlos de Bariloche. El propósito es realizar la planificación estratégica del local, con la intención de generar el desarrollo de un nuevo producto en el mercado y la diversificación de la empresa para posicionarla en lo más alto.

El grupo se desarrolló en el año 2019, sus fundadores, Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos unidos, han hecho lo que les apasiona en su rubro. Grupo Meta al día de hoy posee cuatro unidades de negocios diferenciadas. En primer lugar, La Tregua S.A. unidad que se dedica al tambo y la agricultura. Luego esta Sauco S.A. la cual integra la Cervecería Checa y el restaurante La Jirafa. A continuación, se presenta Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50 %, incluye el bar Casa Negra. Y como cuarta unidad de negocio, la cual se encuentra en proceso de apertura de un bar, está Brewing S.A.S.

La administración del Grupo Meta se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc., de todas las unidades económicas. El grupo ha definido claramente su misión, visión y políticas de calidad, las cuales guían tanto su producción diaria como sus relaciones con el entorno externo. Esto les permite proyectar una imagen coherente y confiable ante la comunidad. Sin embargo, dado que se encuentran en un proceso de crecimiento, aún no han logrado establecer su posición en relación con otras entidades ya consolidadas e integradas en la comunidad.

El problema se acentúa debido a la diversificación de las actividades del Grupo, donde cada unidad de negocio ha operado de manera relativamente autónoma, lo que ha generado una percepción fragmentada de la marca.

En este contexto, se decidió cambiar el enfoque de expansión dejando de lado la apertura de un bar y optando en su lugar por la apertura de un hotel. La estrategia que se llevará a cabo en este trabajo es una estrategia corporativa basada en la matriz de Ansoff, específicamente en la modalidad de desarrollo de un nuevo producto. Esto se debe a que, para el Grupo Meta, incursionar en el rubro hotelero representaría una innovación significativa dentro de su portafolio actual de negocios. Esta nueva iniciativa no solo busca diversificar las actividades de la empresa, sino también aprovechar las sinergias existentes

de las distintas unidades de negocio de Grupo Meta, alineándose con las tendencias del mercado y potenciando el crecimiento en una nueva dirección estratégica. En este contexto, el desarrollo del alojamiento en Bariloche se presenta como una oportunidad para establecer una presencia en el sector hotelero, agregando valor y diferenciación a la oferta de la empresa.

La industria hotelera en la cual va a adentrarse el Grupo Meta está en una etapa de gran crecimiento, además de ser uno de los cinco principales generadores de ingresos del país, siendo la región de la Patagonia, lugar donde se va a desarrollar el hotel, el segundo atractivo turístico más importante después de Buenos Aires. A pesar de que el país atraviesa un momento difícil en su economía y de tiempos muy cambiantes el turismo incrementa cada vez más, superando a Brasil como principal destino turístico de América del Sur. (Mordor Intelligence, 2024)

El desarrollo de una planificación estratégica ha sido crucial en este tipo de proyectos, como se muestra en otras empresas en Argentina y del mundo. El ejemplo más claro que podemos observar es el de la cadena hotelera más grande del mundo que empezó con un stand cervecero, “Marriot International”. Esta organización dio sus primeros pasos como una cervecería y la venta de productos alimenticios, pero al surgir fuertemente las cadenas de comida rápida en los años 80 comenzó a perder terreno, por lo que, decidió que debía cambiar su estrategia desarrollando un nuevo producto para ellos, motivo por el cual vendieron todos sus locales y decidieron poner foco en otro negocio: el hotelaría. (El cronista, 2021).

Otro caso destacado de cómo el desarrollo de nuevos productos puede ser altamente beneficioso para las empresas es el caso de “Virgin Group”, el conglomerado multinacional fundado por Richard Branson. Desde sus inicios, Virgin se ha aventurado en una amplia variedad de industrias, desde la música hasta los vuelos espaciales. Este enfoque diversificado permitió a la empresa explorar y establecerse en numerosos sectores. Finalmente, en 2015, Virgin hizo una incursión significativa en la industria hotelera, destacando cómo la innovación y la diversificación en productos y servicios pueden abrir nuevas oportunidades y fortalecer una marca en mercados diversos. (Virgin, 2024)

Análisis situacional

Macro entorno: PESTEL

Aspecto político:

El entorno político es un factor clave en el análisis estratégico, especialmente en un contexto de cambio de gobierno en Argentina bajo la presidencia de Javier Milei, quien ganó las elecciones presidenciales en el año 2023. Además, la relación del nuevo gobierno con la industria privada y su enfoque en la apertura de mercados y atracción de inversiones extranjeras serán determinantes para el desarrollo de las industrias. (La Nación, 2023).

Por otro lado, las políticas de turismo favorecen el desarrollo de la industria hotelera ya que el gobierno ofrece muchas ventajas relacionadas desde su programa “Elegí Argentina” en conjunto con provincias, municipios, empresas y entidades privadas del sector turístico ofreciendo descuentos y beneficios para poder conocer el país durante todo el año, como, por ejemplo: cuotas sin interés, 2x1 en excursiones, descuentos en alojamiento. (Gobierno Argentino, 2024)

Aspecto económico:

El factor económico en Argentina está profundamente influenciado por dos factores críticos. La inflación, con una variación mensual del 4% en el mes de julio, la misma afecta el poder adquisitivo de los consumidores, alterando sus patrones de gasto y disminuyendo la demanda de bienes y servicios, especialmente en sectores como el turismo y la hospitalidad, donde el costo es un factor decisivo. (Banco Central, 2024).

Por otro lado, la volatilidad del tipo de cambio puede tanto beneficiar como perjudicar a la industria. En un contexto de devaluación del peso, los turistas extranjeros encuentran más atractivos los destinos argentinos, ya que su moneda tiene mayor poder adquisitivo. Esto puede aumentar la demanda en hoteles, especialmente en destinos turísticos clave. Sin embargo, si la devaluación es excesiva o va acompañada de una inflación elevada, los costos operativos también aumentan, lo que podría reducir los márgenes de ganancia de los hoteles. (Buenos Aires Times, 2024).

Aspecto social:

El aspecto social ha cambiado muchos estos años, las preferencias de los consumidores en la industria están cambiando rápidamente. Los viajeros actuales, especialmente los más jóvenes, valoran las experiencias por encima de los productos materiales, lo que ha llevado a una mayor demanda de alojamientos que ofrecen experiencias

culturales auténticas. Esta tendencia está impulsada por el deseo de los consumidores de vivir experiencias únicas y personalizadas. (Winnow Solutions, 2024).

Por otra parte, en la industria hotelera actual, el diseño y la arquitectura han adquirido una relevancia crucial en la decisión de los huéspedes al elegir dónde alojarse. Este cambio responde a una evolución en las expectativas y preferencias de los viajeros modernos, quienes buscan experiencias que vayan más allá de una simple estancia. (Hotel designs, 2024).

Aspecto tecnológico:

Las innovaciones en la tecnológica están en auge y el sector hotelero está siendo parte de esto, adoptando tecnologías como el check-in automático, la inteligencia artificial para el servicio al cliente y el uso de plataformas digitales para reservas. (Mews, 2024).

En el contexto actual, una sólida presencia en línea y la adopción de estrategias de marketing digital son fundamentales para atraer turistas. Los hoteles están invirtiendo significativamente en mejorar la funcionalidad y el diseño de sus sitios web, así como en aprovechar al máximo las redes sociales. Estas acciones buscan no solo captar la atención de potenciales clientes, sino también ofrecer una experiencia más personalizada y accesible, lo cual es crucial para destacar en un mercado competitivo. (IHCS, 2024).

Aspecto ecológico:

Actualmente la normativa ambiental está en constante evolución, y los hoteles deben cumplir con regulaciones cada vez más estrictas. Los alojamientos buscan la certificación ISO 14001 ya que asegura la identificación y minimización de los impactos ambientales, gracias a la implementación de una serie de metodologías de trabajo para la mejora de los procesos. (Qalliance, 2021).

Por otro lado, la conciencia ambiental está creciendo y los turistas buscan alojamientos que adopten prácticas sostenibles. Los hoteles están implementando iniciativas para reducir su impacto ambiental, como el uso de energía renovable y la gestión eficiente de recursos. (Hoteles más verdes, 2023).

Aspecto legal:

El factor legal es un componente crítico que puede influir directamente en la operación y éxito de los establecimientos. El convenio colectivo de trabajo N.º 389/04 para la actividad hotelera establece las condiciones de trabajo, como salarios, jornada laboral, licencias, y derechos de los empleados. Las empresas hoteleras deben cumplir con estas regulaciones para evitar sanciones y asegurar un entorno laboral adecuado. (Infoleg, 2024).

Las leyes de higiene y seguridad son esenciales en la industria hotelera para garantizar un ambiente de trabajo seguro tanto para los empleados como para los huéspedes. Las empresas deben implementar medidas de seguridad rigurosas y cumplir con las normativas vigentes para prevenir accidentes y problemas de salud. (Infoleg, 2024).

Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Una de las barreras de entrada existentes en la industria hotelera es la inversión de capital que se requiere en infraestructura, construcción, y equipamiento. Esto puede incluir la compra de terrenos, construcción de edificios, decoración, y equipamiento de habitaciones, además de la implementación de tecnología de gestión hotelera.

Sin embargo, una ubicación estratégica acompañada de una campaña de fidelización a la marca y un buen marketing pueden reducir estas barreras que presenta la industria.

Por lo tanto, se podría clasificar como medio-alto, aunque con una planificación estratégica pueden encontrarse oportunidades y competir en el mercado.

Rivalidad entre las empresas establecidas

La industria hotelera está altamente fragmentada con muchas empresas que van desde grandes cadenas a pequeños hoteles, este gran número de competidores contribuye a una competencia intensa por obtener una mayor ocupación.

Un factor a tener en cuenta es la estacionalidad que presenta, con picos de demanda en temporadas turísticas y caídas fuera de estas, esto lleva a los hoteles a buscar una diferenciación con respecto a sus competidores, pero al ofrecer un mismo servicio esto puede trasladarse a una competencia basada en precios.

Motivo por el cual, la rivalidad existente entre empresas establecidas es alta.

Poder de negociación de los compradores

Para este caso, hay una gran cantidad de demanda y oferta, con una amplia variedad de aplicaciones de reserva en línea como Booking.com y Airbnb, los compradores tienen fácil acceso a información detallada sobre precios, servicios, y disponibilidad en una amplia gama de hoteles. Esta transparencia permite a los clientes comparar opciones rápidamente y elegir la que mejor se ajuste a sus necesidades y presupuesto, aumentando su poder de negociación.

Para contrarrestar este alto poder de los compradores, los hoteles deben centrarse en la diferenciación de servicios, la personalización de la experiencia del cliente, y la mejora continua de su oferta.

Por esta razón, el poder de negociación de los compradores se podría calificar como medio-alto debido a la amplia disponibilidad de información, pero a la vez con una gran diferenciación en los distintos alojamientos.

Poder de negociación de los proveedores

La industria hotelera trabaja con una amplia variedad de proveedores en distintas áreas (alimentos, tecnología, mobiliario, productos de limpieza, etc.). La mayoría cuenta con muchos proveedores disponibles, por lo que los hoteles pueden elegir entre varias opciones y negociar mejores precios o condiciones

Algunos proveedores, como los que suministran ropa de cama de alta calidad, productos gourmet, o tecnología avanzada, pueden tener más poder, ya que sus productos influyen directamente en la experiencia del cliente.

En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores en la industria hotelera se considera bajo.

Productos sustitutos

Al analizar este factor, se puede observar que hay una amplia variedad de alternativas que pueden satisfacer las necesidades de alojamiento de los clientes. Plataformas de alquiler como Airbnb, opciones de alquiler a largo plazo, hostales, glamping, y campings son sustitutos que desafían la propuesta de valor tradicional de los hoteles. Estos sustitutos no solo compiten en términos de precio, sino que ofrecen experiencias diferenciadas que atraen a distintos segmentos de viajeros. Para mantenerse competitivos, los hoteles deben adaptarse a las cambiantes expectativas de los clientes, mejorar su propuesta de valor y buscar diferenciarse, ofreciendo experiencias personalizadas y servicios de alta calidad que vayan más allá de la simple oferta de alojamiento.

Por ello se considera, que el poder de los productos sustitutos en la industria hotelera es alto.

Mercado:

En la ciudad de San Carlos de Bariloche, Argentina, hay una amplia variedad de tipos de hospedajes dependiendo las comodidades que requiera el turista, con alojamientos de calidad, cabañas cerca de los distintos lagos, campings y refugios de montaña totalmente equipados para disfrutar del viaje, el destino cuenta con una amplia cartera de opciones. (Bariloche Turismo, 2024)

La ciudad ofrece una amplia variedad de opciones para todos los gustos: desde excursiones clásicas y paseos por el lago, hasta disfrutar de la nieve en distintas modalidades. Los visitantes pueden deleitarse con una excelente oferta gastronómica, turismo joven y vibrante, escapadas románticas, y actividades pensadas para toda la familia. Además, la ciudad ofrece el equilibrio perfecto entre aventura y relajación, junto con una agenda cultural variada que asegura entretenimiento para todos. (Bariloche Turismo, 2024)

Entre los hoteles más prestigiosos de Bariloche, se destacan algunos que han logrado una notoriedad especial. Este reconocimiento se refleja en las opiniones de viajeros y expertos en hospitalidad, destacándose lugares como el Lirolay Suites, el icónico Llao Llao Resort & Spa, y el exclusivo Arelauquen Lodge. Estos establecimientos ofrecen una combinación de lujo, confort y vistas impresionantes, consolidándose como referentes en el turismo de alta gama en la región. (Hotel Boutique, 2024)

El sector hotelero y turístico en Bariloche está viviendo un auge sin precedentes, especialmente impulsado por el creciente interés de los jóvenes en viajar más, y de manera particular, durante el verano. Cada vez más, Bariloche se consolida como un destino de moda entre las nuevas generaciones, atraídas por la combinación de aventura, naturaleza, y una vida nocturna vibrante. Los jóvenes buscan experiencias únicas, y esta ciudad les ofrece desde deportes de montaña hasta festivales y eventos culturales. Además, la oferta hotelera ha sabido adaptarse a sus preferencias, con opciones flexibles y económicas que complementan la demanda creciente en la temporada. (Grupo Las Rosas, 2024)

Es importante destacar que, según el “Informe de avance del nivel de actividad”, el sector de "hoteles y restaurantes" lideró el crecimiento económico en el segundo trimestre de 2023, con un notable incremento interanual del 6,4%. Este dato subraya la recuperación y expansión que viene experimentando el sector, siendo uno de los motores de la economía en ese periodo. (INDEC, 2023)

Por otro lado, un estudio de Phocuswright proyecta un incremento en la demanda hotelera de entre un 6% y 10% para 2026, especialmente en el ámbito de las reservas online. Este crecimiento está impulsado por la evolución en los hábitos de consumo, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y los avances en innovación. (Smart Travel, 2024)

Análisis interno: CADENA DE VALOR

Para realizar este análisis se utilizó la herramienta propuesta por Charles Hill y Gareth Jones en su libro “*Administración estratégica*” novena edición.

Actividades primarias

Investigación y desarrollo

En el sector agropecuario de La Tregua, se contratan asesores e ingenieros agrónomos externos que apoyan en la investigación sobre mejoras en la productividad.

Por otra parte, en la cervecería se están implementando normas de calidad ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura, con fecha de auditorías externas para certificación el día 01/07/2021, con la intención de mejorar los procesos de producción.

Producción

En la Cervecería Checa, los responsables de la producción son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería.

Es importante destacar, que la empresa cuenta con tres coordinadores de producción de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo.

Marketing y ventas

Hoy en día, grupo meta cuenta con un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, sobre todo de la unidad económica de la cervecería. Asimismo, al ser una empresa familiar, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades. Algo que es muy importante a la hora de analizar datos y poder generar más estrategias de ventas.

Por otro lado, los tres coordinadores que también están en el área de producción, son parte del área administrativa y se encargan de venta de productos o la compra de insumos.

Servicio al cliente

Al hacer énfasis en esta actividad se puede observar que esta actividad abarca desde que un cliente es atendido hasta el servicio que se brinda postventa. Como indicador para

observar esto se puede tener en cuenta Google Maps, sistema que cuenta con una valoración de estrellas en el que la empresa tiene 4.3 estrellas y miles de reseñas.

Sin embargo, la empresa no cuenta con un especialista y un departamento que se encargue de hacer un seguimiento a los clientes en los distintos rubros.

Actividades de soporte

Logística

En La Tregua, la logística agrícola implica la coordinación de las actividades de siembra y cosecha de cultivos como soja, maíz y trigo, además de la distribución de la producción láctea a Cremac. Aquí se gestionan maquinaria agrícola y sistemas de transporte para el envío eficiente de los productos.

Por otro lado, los insumos necesarios para la elaboración de comidas y bebidas en La Jirafa o en el Bar Casa Negra son suministradas por grandes proveedores como es el caso de las bebidas que se obtienen por parte de Coca-Cola o Pepsi.

Recursos humanos

Esta actividad es desarrollada por los fundadores Juan Cruz, José y Paula Fernández quienes realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible.

También, la empresa cuenta con una consultora y técnica en recursos humanos, quienes se encargan de recabar información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad. Además, Luis también tiene participación con parte de los empleados.

Sistemas de información

El grupo utiliza herramientas tecnológicas en varias de sus unidades para mejorar la gestión operativa. En el bar Casa Negra, se emplea un sistema de gestión de pedidos como el MR comanda, que optimiza el manejo de órdenes y la atención al cliente.

Además, el grupo cuenta con un sistema de administración centralizada que maneja toda la información contable, legal y comercial desde la oficina principal en Sacanta, facilitando el control de todas las operaciones de las unidades de negocio dispersas geográficamente.

Infraestructura de la empresa

El Grupo Meta se encuentra situado en la localidad de Sacanta. La oficina está dentro de una construcción con una fachada de una casa antigua que está lacada. En cuanto a la estética, está ornamentada con cuadros, con el logo del grupo, plantas y demás objetos de decoración que aviven los colores.

En la entrada, también se ha decidido colocar una cartelera distintiva para identificarlo dentro de la localidad. Cuenta con espacios amplios, con aires acondicionados y calefactores para hacer más confortable el trabajo.

Respecto de cada una de las unidades de negocios, cada rubro también tiene sus espacios y sus equipamientos destinados a las tareas de cada una y objetos que hacen más amenos las horas de trabajo

Entre los instrumentos específicos en las oficinas, se pueden nombrar los pc, las impresoras, internet, programas administrativos, y el mobiliario correspondiente con las tareas administrativas.

Marco teórico

En un contexto en el que hay mucha incertidumbre, las empresas sufren cambios a diario debido al contexto y deben resolver problemas de manera constante, por este motivo, la planificación estratégica es un proceso fundamental para las organizaciones en busca de la definición de la misión y visión que la empresa tiene en el mediano o largo plazo, con el objetivo de adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, maximizar sus oportunidades de crecimiento y fortalecer su posición competitiva. Esta herramienta es de gran ayuda a la hora de la toma de decisiones para lograr una mayor eficacia, eficiencia y calidad de los bienes y servicios que se ofrecen. (Castellanos, 2015)

Algunas funciones principales de una planificación estratégica es realizar un balance entre tres tipos de fuerzas: la misión de la organización, las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en su ambiente externo, las fortalezas y debilidades del ambiente interno. Por lo que un plan efectivo ayuda a realizar un correcto balance de las tres fuerzas y permite observar oportunidades y riesgos. (Rimberti Rodriguez Trujillo, 2018)

Una estrategia bien definida es esencial en una empresa, ya que permite establecer un rumbo claro para alcanzar los objetivos organizacionales. Implementar una estrategia adecuada no solo ayuda a aumentar el desempeño de la compañía al optimizar recursos y procesos, sino que también es clave para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Al diseñar una estrategia enfocada en diferenciarse de la competencia, la empresa puede mejorar su posición en la industria y adaptarse con mayor agilidad a los cambios del entorno, asegurando su éxito a largo plazo. (Jones y Hill, 2015)

Por otro lado, es de suma importancia el liderazgo estratégico en cualquier organización, ya que guía el proceso de toma de decisiones y orienta la dirección de la empresa hacia el éxito. Un buen líder estratégico no solo debe ser capaz de visualizar el futuro, sino también de movilizar recursos y equipos hacia el logro de los objetivos. En este sentido, la formulación de estrategias resulta crucial, ya que permite definir los pasos necesarios para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas del entorno. Sin embargo, una estrategia bien diseñada solo es efectiva si se asegura su correcta implementación. Al coordinar estos elementos, una empresa puede lograr una ventaja competitiva, diferenciándose de sus competidores y asegurando un rendimiento superior en el mercado a largo plazo. (Jones y Hill, 2015)

A su vez, autores como Mintzberg, Quinn, Lampel y Ghoshal en su libro *“El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos”* habla de una configuración ampliamente utilizada como la diversificación, una de las estrategias fundamentales que las empresas pueden adoptar para crecer o mejorar su competitividad, también se plantea que esta estrategia no es más que una entidad integrada con una serie de unidades a las que llama *“divisiones”* y todas responden a la administración central llamada *“central de operaciones”*. Además, destaca que las empresas deben ser cautelosas al elegir una estrategia de este estilo, ya que una diversificación mal gestionada o sin la debida planificación puede dispersar recursos, diluir la identidad de la empresa y resultar en una falta de enfoque estratégico. (Mintzberg, Quinn, Lampel, y Ghoshal, 2014).

Existen cuatro ventajas al utilizar la diversificación como estrategia, estas radican principalmente en la capacidad de asignar eficientemente el capital, lo que permite a la empresa concentrar recursos en sus mercados más sólidos y utilizar las utilidades de diferentes divisiones para apoyar el crecimiento en otras áreas. Además, facilita la capacitación de los administradores al ofrecer oportunidades para gestionar distintas unidades de negocio. Esta estrategia también dispersa el riesgo entre diversos mercados, evitando la concentración en un único sector. Finalmente, permite a la central de operaciones enfocarse en el portafolio estratégico, promoviendo la adquisición de nuevos negocios y la eliminación de aquellos improductivos. (Mintzberg, Quinn, Lampel, y Ghoshal, 2014).

Por otra parte, en el libro *“Administración estratégica”* de Hill y Jones, el desarrollo de nuevos productos se presenta como una estrategia clave dentro de la competencia no relacionada al precio, orientada a diferenciar la oferta de una empresa sin recurrir a la reducción de precios. Implica la creación o mejora continua de productos, lo que permite a las empresas mantenerse competitivas y responder a las demandas cambiantes del mercado. Además, suele ir de la mano con estrategias de diversificación, como las mencionadas anteriormente, que permiten a las empresas explorar nuevos mercados o sectores relacionados. Al diversificar y desarrollar nuevos productos, las empresas no solo se diferencian de sus competidores, sino que también logran aumentar su participación de mercado, generando más demanda y fortaleciendo su posicionamiento en sectores clave. (Hill, Jones, y Schilling, 2015).

Diagnostico

Considerando el análisis previamente efectuado del entorno macro y micro de la industria hotelera en Argentina, con un enfoque particular en el sector de alojamiento, y tras examinar en detalle la situación interna de Grupo Meta, se han detectado una serie de factores críticos que serán presentados a continuación.

En primer lugar, aunque el país no atravesase el mejor momento económico el nuevo gobierno tiene un enfoque a favor sobre la industria privada y esto puede favorecer la inversión extranjera en el país. También hay políticas de turismo que sirven para que el turismo interno se active y así tener una mayor demanda en altas y bajas temporadas.

Sin embargo, hay que tener en cuenta factores como la inflación, que, al no tener una estabilidad, las personas pueden decidir no viajar y ahorrar sus ingresos, pero el tipo de cambio puede favorecer a un incremento del turismo extranjero ya que el país se vuelve una opción más económica para el turista externo.

Es crucial destacar que las tendencias de consumo están cambiando y los viajeros valoran mucho más una experiencia innovadora y atractiva que un simple hospedaje que cumpla con lo establecido normalmente. Esta tendencia supone una gran oportunidad para Grupo Meta, que, a través de su nueva iniciativa hotelera, podría posicionarse como un referente en este tipo de oferta innovadora.

Además, los consumidores valoran cada vez más el diseño de los espacios, el confort combinado con la tecnología, y la posibilidad de personalizar su estancia. Esto incluye desde la preferencia por un alojamiento con un estilo arquitectónico auténtico, hasta la implementación de tecnologías inteligentes que mejoren la experiencia del huésped, como sistemas de control por voz, check-in digital, y opciones de entretenimiento a la carta.

Por lo tanto, es crucial que Grupo Meta enfoque su propuesta hotelera en satisfacer estas nuevas expectativas del consumidor, apostando por la diferenciación en cada detalle de la experiencia que ofrecen, desde el servicio al cliente hasta las actividades y servicios complementarios. La integración de estos elementos podría no solo aumentar la satisfacción del huésped, sino también atraer a un segmento de viajeros más exigente y dispuesto a pagar por una experiencia superior.

A partir del análisis interno realizado, la empresa está liderada por sus tres fundadores quienes reciben información de manera constante por parte de asesores externos que es clave

para tomar decisiones. Además, al ser una empresa familiar, el directorio se reúne todos los meses para medir e implementar nuevas acciones.

Asimismo, se ha identificado que la empresa cumple con los requerimientos básicos de sus clientes en relación a los servicios que ofrece, lo que demuestra un desempeño aceptable en este aspecto. Sin embargo, aún persisten áreas clave que no han mostrado avances considerables, tales como la innovación en la experiencia del cliente, la optimización de los procesos operativos, la calidad del servicio, y la falta de un sistema de seguimiento postventa. Estas deficiencias constituyen una debilidad que, si no se gestiona adecuadamente en la nueva unidad podría transformarse en un riesgo considerable.

En conclusión, es evidente que Grupo Meta debe apostar por una estrategia de diversificación hacia el rubro hotelero, ya que esto no solo ampliará su alcance de mercado, sino que también fortalecerá su imagen corporativa más allá de lo que podría lograrse con un bar. Las tendencias de consumo actuales, que priorizan experiencias únicas, favorecen esta incursión en el sector hotelero, donde la empresa tiene la oportunidad de diferenciarse mediante la creación de un producto innovador y de alto valor agregado. Al ofrecer una experiencia integral que combine confort, autenticidad y un fuerte vínculo con el entorno local, Grupo Meta podrá captar la atención de un público más exigente y en búsqueda de vivencias memorables. Esta estrategia no solo fortalecerá su posicionamiento competitivo, sino que también incrementará el reconocimiento de la marca en el ámbito nacional e internacional, generando un impacto mucho mayor que el de sus operaciones en el sector gastronómico.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

Luego de realizar un análisis detallado de la industria y de la empresa, se llegó a la conclusión que la mejor estrategia para el nuevo proyecto es la diversificación y el desarrollo de un nuevo producto como es un hotel boutique en la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Con el propósito de elevar el posicionamiento de Grupo Meta, se plantea la creación de un hotel boutique con un diseño innovador que lo distinga en el mercado. Este espacio integrará tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, y ofrecerá servicios complementarios exclusivos. El objetivo es que el hotel no solo sea un lugar de hospedaje, sino también un espacio para sumergirse en la cultura local, brindando una experiencia única.

Además, contará con un diseño arquitectónico único que fusionará elementos modernos y tradicionales, reflejando la identidad cultural de la región y creando un ambiente acogedor y confortable. Entre sus espacios destacados, se incluye un bar exclusivo donde los huéspedes podrán disfrutar de una selección de cervezas artesanales producidas por la unidad de negocios Brewing de Grupo Meta, ofreciendo una experiencia diferenciada para los amantes de la cerveza. Además, el hotel contará con áreas comunes cuidadosamente diseñadas, como una terraza panorámica para eventos privados, un restaurante de alta gastronomía con productos locales, y un espacio dedicado al bienestar, con un spa y zonas de relajación. Cada detalle del hotel estará pensado para proporcionar una experiencia completa, combinando innovación, autenticidad y comodidad, asegurando que los huéspedes disfruten de un ambiente que refleje tanto el lujo moderno como la tranquilidad del lugar.

Bases estratégicas

Es fundamental examinar las bases estratégicas actuales de la empresa para determinar si están alineadas con las estrategias propuestas, ya que estas sirven como guía para entender la dirección hacia la cual se orienta la organización y los medios que empleara para lograrlo.

Visión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Misión: Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Valores: Positivismo / Respeto / Confianza / Compromiso.

Las bases estratégicas de la empresa pueden enriquecerse incorporando conceptos como la innovación y la responsabilidad social para alinearse mejor con las tendencias actuales del mercado. La visión podría ampliarse para reflejar el compromiso con la innovación y el crecimiento sostenible, por ejemplo: "Ser una empresa de máximo crecimiento, impulsada por la innovación y orientada a generar bienestar en la familia y la comunidad". En la misión, sería valioso destacar el uso de tecnologías avanzadas y la creación de valor a largo plazo, enfatizando la profesionalización de las inversiones y su impacto positivo. Asimismo, los valores podrían complementarse añadiendo principios como la excelencia y el respeto al entorno, reforzando el compromiso de la empresa con la innovación constante.

Objetivo general

Lograr una rentabilidad del 15% en el proyecto del hotel mediante una estrategia de diversificación y desarrollo de nuevo producto para diciembre del año 2030.

Justificación: Se proyecta un aumento en la rentabilidad del 15% en los cinco años posteriores a la apertura del hotel boutique en la ciudad de San Carlos de Bariloche, con un crecimiento anual estimado del 3%. Esta proyección se apoya en el análisis de Phocuswright, que prevé un crecimiento del sector hotelero de entre el 6% y el 10%. Por eso se optó por un enfoque más conservador para nuestro objetivo de rentabilidad. Esto va a ser medido a través del índice RevPAR, el cual se basa en mostrar la cantidad de ingresos que genera cada habitación del hotel, como también permite conocer la efectividad de las estrategias de precios y de venta de habitaciones. Además, este crecimiento está impulsado por la incorporación de innovaciones tecnológicas, altamente valoradas por los turistas actuales, quienes buscan vivir experiencias únicas más allá de una estadía tradicional. Las políticas de promoción también benefician al hotel, junto con la volatilidad del tipo de cambio, que puede atraer tanto a turistas extranjeros como fomentar el turismo interno.

Objetivos específicos

Objetivo 1: Alcanzar un aumento del 25% en el nivel de satisfacción de los clientes mediante la implementación de un sistema de retroalimentación continua para diciembre de 2026.

Justificación: Implementar un sistema de retroalimentación continua permitirá al hotel obtener información directa y constante sobre las experiencias de los clientes, lo que es fundamental para identificar áreas de mejora y optimizar el servicio en tiempo real. Este sistema aumentará datos valiosos sobre la percepción del cliente, permitiendo anticiparse a problemas potenciales y ajustar rápidamente los procesos operativos y de atención.

El aumento del 25% en el nivel de satisfacción proyectado para diciembre de 2026 ya que se puede recopilar datos de este año inicial y lograr el cumplimiento del objetivo, además es alcanzable al integrar herramientas tecnológicas que facilitan el seguimiento de la experiencia del huésped a lo largo de toda su estancia, desde la reserva hasta el post-servicio. La satisfacción del cliente es un factor clave para la competitividad, ya que las opiniones y reseñas de los usuarios en plataformas digitales influyen de manera significativa en la elección de nuevos huéspedes. Al permitir que los clientes expresen sus opiniones de manera ágil, se fomenta una cultura de mejora continua que no solo eleva los estándares de calidad, sino que también refuerza la fidelidad del cliente.

Objetivo 2: Alcanzar una mejora del 15% en los procesos operativos y tiempos de espera para diciembre del año 2030.

Justificación: Este objetivo es fundamental para mejorar la experiencia de los clientes y la eficiencia operativa para diciembre del año 2030 ya que se puede recopilar datos del primer año y años posteriores para lograr este objetivo. Esta mejora permitirá ofrecer un servicio ágil y de alta calidad, diferenciándose en un mercado altamente competitivo y fomentando la lealtad del cliente. Además, optimizar los procesos reducirá costos operativos, facilitando un modelo de negocio más sostenible y preparado para el crecimiento esperado. Establecer este objetivo impulsará la implementación de mejores prácticas y tecnologías innovadoras, asegurando el cumplimiento de normativas y estándares del sector. Así, se podrá medir y evaluar el desempeño de manera efectiva, permitiendo ajustes en tiempo real y promoviendo la mejora continua de las operaciones, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo de la empresa.

Objetivo 3: Lograr que el 100% de los empleados obtengan capacitación en el manejo de las herramientas digitales para diciembre del año 2025.

Justificación: En el contexto actual del sector hotelero, la adopción de tecnologías avanzadas y la digitalización de los procesos operativos son fundamentales para mejorar la experiencia del cliente y optimizar la eficiencia interna. Desde la automatización del check-in hasta la personalización de servicios a través de la digitalización. Debido a esto se implementará un sistema de formación continua para el personal de todas las áreas en busca de lograr un 100% de capacitación entre los empleados para diciembre del año 2025, ya que se considera algo clave para asegurar que todos los empleados puedan operar de manera eficiente dentro de un entorno tecnológico para el período de apertura del hotel. Esto permitirá mejorar la respuesta a las necesidades de los huéspedes, reducir los tiempos de espera, minimizar errores en la operación y brindar una atención más personalizada. Además, esta capacitación fortalece la cultura de innovación dentro del hotel, alineada con la misión y visión.

Planes de acción

Plan de acción 1 – Objetivo específico 1:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Compra de terreno	Octubre (2024)	Octubre (2024)	Administración	Documentación válida	-	USD 400.000	Compra de 9ha para futuras expansiones - Obtenido en CB Patagonia Lakes
Diseño y armado del hotel	Octubre (2024)	Noviembre (2024)	Administración	Decoración - Materiales - Mobiliario - Equipamiento para el hotel - Mano de obra	Arq. Pablo Zanif	USD 1.421.672,14	Todos los gastos necesarios incluyendo honorarios. (Ver anexo 1)
Gestionar los permisos y licencias necesarias	Octubre (2024)	Noviembre (2024)	Administración	Habilitación municipal - Permisos de turismo provincial	-	USD 290 (Pago anual)	La habilitación municipal tiene un costo que se paga según el tipo de hotel de manera anual.
Creación de un canal de feedback digital	Enero (2025)	Diciembre (2025)	Investigación y desarrollo	Computadora - Conexión a internet - Software	Userguiding	USD 200	Valor mensual de la plataforma, con posibilidad de negociar precio
Contratar personal	Enero (2025)	Diciembre (2030)	Administración	Sueldo	-	USD 650	Escala salarial Turismo Hotelero 2024 (Acuerdo UTHGRA - FEHGRA)
Capacitación del personal en atención al cliente	Febrero (2025)	Diciembre (2025)	Recursos Humanos	Espacio de capacitación	Capacitarte	USD 30	Curso en plataforma Capacitarte.org. Capacitar constantemente a los empleados para mantener un nivel de atención
Implementación de encuestas trimestrales	Enero (2026)	Diciembre (2030)	Recursos Humanos	Computadora - Conexión a internet	-	-	Revisar resultados cada trimestre
Informes de revisión trimestrales	Enero (2026)	Diciembre (2030)	Administración	Computadora - Conexión a internet	-	-	Reuniones trimestrales para plantear correcciones en caso de ser necesario

Plan de acción 2 – Objetivo específico 2:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos Área	Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Análisis de procesos actuales	Enero (2025)	Diciembre (2030)	Administración	Espacio para reuniones y análisis	-	-	Identificar ineficiencias actuales
Implementación de tecnologías	Enero (2025)	Diciembre (2030)	Administración	Google forms - Sistema de apertura digital	Yale Home	USD 140	Check in/out online - Cerraduras inteligentes. Esta es una de las opciones innovadoras disponibles actualmente en el mercado.
Capacitación de personal	Enero (2025)	Diciembre (2030)	Recursos Humanos	Espacio de capacitación	Capacitarte	USD 20	Curso en plataforma Capacitarte.org. Esta es una de las opciones disponibles en el mercado para capacitar en nuevas tecnologías.
Optimización de procesos operativos	Enero (2025)	Diciembre (2030)	Todas las áreas	Computadora - Conexión a internet	-	-	Reducir tiempos de espera y mejorar flujos.
Monitoreo y ajuste de KPIs	Enero (2026)	Diciembre (2030)	Administración	Computadora - Conexión a internet	-	-	Seguimiento continuo de mejoras.

Plan de acción 3 – Objetivo específico 3:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos Área	Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Diagnóstico de necesidades	Enero (2025)	Febrero (2025)	Recursos Humanos	Computadora - Conexión a internet	-	-	Evaluar competencias digitales actuales
Desarrollo de un plan de capacitación	Febrero (2025)	Marzo (2025)	Recursos Humanos	Espacio de capacitación - Material didáctico	-	-	Definir módulos de formación necesarios
Capacitaciones en línea	Marzo (2025)	Mayo (2024)	Administración	Espacio de capacitación - Computadora - Conexión	Educación IT	USD 30	Asegurar acceso a todos los empleados
Evaluación continua	Marzo (2025)	Diciembre (2025)	Recursos Humanos	Espacio de capacitación - Computadora - Conexión	-	-	Retroalimentación sobre el progreso de capacitación
Certificación de competencias	Marzo (2025)	Diciembre (2025)	Recursos Humanos	Certificados de plataformas	Educación IT	-	Certificaciones al terminar los cursos

Diagrama de GANTT

Planificación estratégica – Hotel Boutique	2024				2025				2026				2027				2028				2029				2030			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Compra de terreno																												
Diseño y armado del hotel																												
Gestionar los permisos y licencias necesarios																												
Creación de un canal de feedback digital																												
Contratar personal																												
Capacitación del personal en atención al cliente																												
Implementación de encuestas trimestrales																												
Informes de revisión trimestrales																												
Análisis de procesos actuales																												
Implementación de tecnologías																												
Capacitación de personal																												
Optimización de procesos operativos																												
Monitoreo y ajuste de KPI's																												
Diagnóstico de necesidades																												
Desarrollo de un plan de capacitación																												
Capacitaciones en línea																												
Evaluación continua																												
Certificación de competencias																												

Presupuesto

PRESUPUESTO					
1 DÓLAR = \$1.150	Medida	Cantidad	Valor	Total en plazo proyectado	Observaciones
Plan de acción 1					
Compra de terreno	Pago único	1	U\$D 400.000	U\$D 400.000	Compra de 9ha para futuras expansiones - Obtenido en CB Patagonia Lakes
Diseño y armado del hotel	Pago único	1	U\$D 1.421.672,14	U\$D 1.421.672,14	Todos los gastos necesarios incluyendo honorarios. (Ver anexo 1)
Gestionar los permisos y licencias necesarias	Pago anual	1	U\$D 230	U\$D 1.450	La habilitación municipal tiene un costo que se paga de manera anual.
Creación de un canal de feedback digital	Mensual	12	U\$D 200	U\$D 2.400	Valor mensual de la plataforma, con posibilidad de negociar precio
Contratar personal	Mensual	6	U\$D 650	U\$D 234.000	Escala salarial Turismo Hotelero 2024 (Acuerdo UTHGRA - FEHGRA)
Capacitación del personal en atención al cliente	Trimestral	4	U\$D 30	U\$D 120	Curso en plataforma Capacitarte.org.
Plan de acción 2					
Implementacion de tecnologías	Pago único	1	U\$D 140	U\$D 140	Check in/out online - Cerraduras inteligentes.
Capacitación de personal	Trimestral	4	U\$D 20	U\$D 80	Curso en plataforma Capacitarte.org.
Plan de acción 3					
Capacitaciones en línea	Mensual	3	U\$D 30	U\$D 90	Asegurar acceso a todos los empleados
Total planes de acción					
Honorarios profesionales	Horas	198	U\$D 32	U\$D 6.336	Valor hora según CPCE
Total presupuestado	-	-	-	U\$D 2.066.288	-

Análisis financiero

A continuación, se presenta un análisis proyectivo de la demanda futura del hotel boutique, basado en un enfoque optimista y considerando su capacidad operativa, que incluye seis habitaciones (Ver Anexo 2). La proyección de la demanda se realizó teniendo en cuenta las cuatro principales fuentes de ingreso: el alquiler de habitaciones, los servicios de bar y cafetería, la organización de eventos (como casamientos o eventos privados), y los traslados entre el hotel y el aeropuerto.

El valor estimado por noche de las habitaciones, calculado a partir de un análisis comparativo con establecimientos de similares estándares de calidad y confort, asciende a aproximadamente USD 305 para una habitación doble. Además, se proyectó una ocupación mensual promedio de 160 habitaciones, lo que equivale a un total anual de 1920 noches considerando la capacidad de las seis habitaciones.

En cuanto a los costos variables asociados a las distintas unidades de negocio dentro del hotel, se realizó un cálculo detallado que permitió obtener un total estimado de USD 147.970. (Ver Anexo 3).

Además, se calculó el costo de capital del proyecto, un valor crucial para analizar la rentabilidad de los proyectos de inversión y tomar decisiones estratégicas de financiamiento ya que es un indicador clave para estimar el valor de mercado de la empresa y evaluar las alternativas más adecuadas para obtener recursos financieros. Se incorporan datos para este cálculo como la tasa libre de riesgo, el rendimiento del mercado y la beta de una empresa del rubro hotelero como Marriot. Este análisis resultó con una tasa de 26,54%. (Ver Anexo 4).

Por otro lado, no se tiene en cuenta la inflación en el flujo de caja del proyecto debido a que en el libro “Proyectos de inversión – Formulación y evaluación” de Sapag Chain, el autor menciona que al excluir la misma, los flujos de caja se proyectan en términos reales por lo que permite comparar más fácilmente diferentes proyectos de inversión. Esto elimina las variaciones artificiales que podrían surgir por cambios inflacionarios que afectan a todos los proyectos por igual.

Después de evaluar los flujos de caja proyectados, aplicar la tasa de descuento adecuada y tener en cuenta la inversión inicial del proyecto, se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de -\$88,81. Además, se calculó una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 17% y un Retorno sobre la Inversión (ROI) de 118%, según se muestra en la tabla siguiente.

VAN	-\$ 88,81
TIR	17%
Ke	27%
ROI	118%

En base a estos resultados, teniendo en cuenta que una regla básica del VAN es que sea igual o mayor a 0 y que la TIR debe superar en porcentaje al costo de capital. Por lo que un VAN negativo de -88,81 indica que el valor presente de los flujos de caja esperados, descontados a la tasa de descuento de 27%, no cubre la inversión inicial del proyecto. En términos simples, esto sugiere que el proyecto no generará suficientes ingresos para obtener los rendimientos esperados, lo que podría considerarse una señal negativa para la viabilidad financiera del proyecto.

La TIR de 17% representa la tasa de descuento a la cual el VAN sería cero. Esto significa que, si el proyecto genera una rentabilidad del 17%, los ingresos futuros descontados serían suficientes para cubrir la inversión inicial, pero no excederían esa cantidad. Si la TIR es menor que la tasa de costo de capital, se refuerza la idea de que el proyecto no es financieramente atractivo, ya que no alcanza a superar el costo de oportunidad del capital.

Sin embargo, un ROI de 118% significa que, en términos absolutos, el proyecto genera un retorno del 118% sobre la inversión inicial. Es decir, por cada unidad monetaria invertida, se obtiene 1,18 veces esa cantidad como beneficio neto. Aunque el ROI es positivo y superior a 100%, lo cual podría sugerir que el proyecto genera una ganancia neta sobre la inversión inicial, este indicador por sí solo no es suficiente para determinar la viabilidad del proyecto. (Ver Anexo 5).

Conclusiones y recomendaciones

Luego de realizar un análisis del entorno externo de la industria hotelera y del contexto interno de la empresa Grupo Meta, se concluyó que la estrategia de diversificación y desarrollo de un nuevo producto representa la decisión más adecuada frente a la idea inicial de abrir un bar. Este cambio estratégico no solo aportará una imagen mucho más sólida y cohesionada al grupo, sino que también reforzará su posicionamiento como una marca integral, capaz de competir en mercados de mayor dificultad.

Además, los cambios en las preferencias sociales, donde los consumidores buscan experiencias personalizadas y de calidad, junto con el crecimiento sostenido en la demanda de alojamientos en ciudades clave como Bariloche, crean un contexto altamente favorable para el desarrollo de un hotel boutique. Este proyecto permitirá a Grupo Meta aprovechar las sinergias entre sus unidades de negocio, destacarse por su oferta diferenciada y fortalecer su presencia en el sector turístico, un mercado de creciente relevancia económica en Argentina.

La experiencia previa de Grupo Meta en gestión empresarial y su capacidad para implementar proyectos diversificados refuerzan significativamente la viabilidad operativa del hotel boutique, permitiendo aprovechar al máximo sus recursos y habilidades organizacionales. A esto se suma el contexto favorable de la región patagónica, un destino turístico en constante crecimiento que, junto con las políticas gubernamentales que fomentan el turismo local y extranjero, presenta una oportunidad ideal para incrementar la demanda y consolidar el proyecto como una iniciativa estratégica de alto impacto.

El proyecto presenta señales mixtas. Si bien el ROI es positivo y sugiere que se genera una ganancia neta sobre la inversión, los indicadores financieros clave como el VAN negativo y la TIR inferior al K_e sugieren que, a pesar de obtener un retorno positivo, el proyecto no es financieramente viable a las tasas de interés y riesgo actuales.

En función de los indicadores financieros, se podría considerar rechazar el proyecto, pero considerando el margen cercano para alcanzar valores positivos, se podría optar por explorar alternativas para mejorar su viabilidad. Entre estas opciones, destacan la reducción de costos operativos y la implementación de estrategias para incrementar los ingresos futuros. Aunque el proyecto no recupera la inversión en los primeros cinco años, muestra un potencial real de hacerlo en un horizonte de 10 años, respaldado por un ROI alto y la posibilidad de optimizar los flujos de caja o reducir la tasa de descuento.

Por lo tanto, se recomienda priorizar acciones como la renegociación de contratos con proveedores, la búsqueda de financiamiento más competitivo y la maximización del rendimiento de las fuentes de ingresos ya incluidas, como la organización de eventos y servicios complementarios. Además, garantizar la eficiencia operativa y ofrecer una experiencia de alta calidad para los clientes será clave para fortalecer su rentabilidad. A largo plazo, las evaluaciones financieras periódicas permitirán ajustar estrategias de precios y consolidar la sostenibilidad del proyecto, asegurando su viabilidad económica.

Además de las recomendaciones mencionadas, sería importante establecer un plan de contingencia financiera que contemple escenarios de menor ocupación o ingresos durante los primeros años, garantizando así la estabilidad operativa del proyecto. También se sugiere fortalecer las estrategias de fidelización, como programas de lealtad o alianzas con plataformas de turismo, para asegurar una demanda constante. Por último, considerar la adopción de certificaciones sostenibles, como la ISO 14001, podría atraer un segmento creciente de clientes interesados en prácticas responsables, además de potencialmente reducir costos en el uso de recursos a mediano y largo plazo.

Referencias

- Mercado hotelero en Argentina Análisis de tamaño y participación tendencias de crecimiento y pronósticos. (2024). *Mordor Intelligence*. Recuperado de: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/hospitality-industry-in-argentina>
- Abrieron una cervecería y sin quererlo se convirtieron en la cadena de hoteles más grande del mundo. (27 de 12 de 2021). *El Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura/empresas/abrieron-una-cerveceria-y-sin-quererlo-se-convirtieron-en-la-cadena-de-hoteles-mas-grande-del-mundo/>
- Línea de tiempo. (2024). *Virgin*. Recuperado de: <https://www.virgin.com/about-virgin/timeline>
- Martin Rodríguez Yebra. Javier Milei, presidente: ganó por 11 puntos y prometió “cambios drásticos, sin gradualismo”. (20 de 11 de 2023). *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/politica/javier-milei-nuevo-presidente-gano-por-12-puntos-y-exigio-al-gobierno-que-se-haga-cargo-hasta-el-nid19112023/>
- Elegí Argentina. (2024). *Argentina Gobierno*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/elegi-argentina>
- Banco Central de la República Argentina. (2024). Recuperado de: <https://www.bcra.gob.ar/>
- Ken Parks. La inflación argentina cercana al 300% borra los grandes descuentos de los turistas. (13 de 04 de 2024). *Buenos Aires Times*. Recuperado de: <https://www.batimes.com.ar/news/economy/argentina-inflation-near-300-wipes-out-tourists-deep-discounts.phtml>
- Claudia Light. 7 tendencias en hostelería y lugar de trabajo a tener en cuenta en 2024. (30 de 01 de 2024). *Winnnow*. Recuperado de: <https://blog.winnowsolutions.com/7-hospitality-trends-to-watch-in-2024>
- Pauline Brettell. Cómo se están traduciendo estas tendencias de viaje de 2024 en el diseño hotelero. (04 de 01 de 2024). *Hotel Designs*. Recuperado de: <https://hoteldesigns.net/industry-news/how-these-2024-travel-trends-are-translating-into-hotel-design/>
- Eva Lacalle. 15 nuevas tecnologías están cambiando la industria hotelera. (25 de 07 de 2024). *Mews*. Recuperado de: <https://www.mews.com/es/blog/nuevas-tecnologias-en-hoteles>

Presencia digital: importancia en el marketing de hoteles. (2024). *International Hotel Consulting Services*. Recuperado de: <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/la-importancia-de-la-presencia-digital-en-el-sector-hoteler/>

ISO 14001: Sistema de gestión ambiental en el sector hotelero. (2024). *Q Alliance*. Recuperado de: <https://qalliance.org/es/2021/08/24/iso-14001-sistema-de-gestion-ambiental-en-el-sector-hoteler/>

Cada vez más viajeros eligen alojamientos sustentables. (20 de 02 de 2023). *Hoteles más verdes*. Recuperado de: <https://www.hotelesmasverdes.com.ar/cada-vez-mas-viajero-elijen-alojamientos-sustentables/>

Ministerio de trabajo, empleo y seguridad. (2024). *Infoleg*. Recuperado de: (infoleg.gob.ar)
Ley de higiene y seguridad en el trabajo. (2024). *Infoleg*.
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

Descubrí San Carlos de Bariloche. (2024). *Bariloche Turismo*. Recuperado de: <https://barilocheturismo.gob.ar/es/sobre-bariloche>

San Carlos de Bariloche Boutique Hotels. (2024). *Hotel Boutique*. Recuperado de: https://boutiquehotel.me/san-carlos-de-bariloche/simple/?gclid=CjwKCAjwooq3BhB3EiwAYqYoEgrAtkOxapecKvCKDQR2XFeBNfQJvjshUIGL4PEmZnTmqSvrsdKtWxoC8BgQAvD_BwE

Acampar en el sur, la nueva tendencia de viaje entre los jóvenes. (14 de 09 de 2024). *Grupo Las Rosas*. Recuperado de: <https://www.lasrosas.com.ar/portal/acampar-en-el-sur-la-nueva-tendencia-de-viaje-entre-los-jovenes/>

Informe de avance del nivel de actividad. (19 de 09 de 2023). *INDEC*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_23E4739771F4.pdf

Se prevé que el crecimiento en los principales mercados turísticos se sitúe entre el 6 y el 10% anual hasta 2026. (2024). *Smart Travel News*. Recuperado de: <https://www.smarttravel.news/se-preve-que-el-crecimiento-en-los-principales-mercados-turisticos-se-situe-entre-el-6-y-el-10-anual-hasta-2026/>

Castellanos, L. (2015). Estrategia y planificación estratégica. Recuperado de: <https://lcestrategia.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/11/estrategia-y-planificacic3b3n-estratic3a9gica-luis-castellanos.pdf>

Rimberti Rodriguez Trujillo, R. (2018). Planificación estratégica. Recuperado de: https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=HSh6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA10&dq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=878QtnOg8V&sig=7iIOY_bYcdPLNNoPA3YxiAC4w7A#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false

Hill, C. W. L., y Jones, G. R. (2011). Administración estratégica: Un enfoque integral (9na ed.). Cengage Learning.

Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral (11va ed.). Cengage Learning.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., Lampel, J., y Ghoshal, S. (2014). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos (5ta ed.). Pearson.

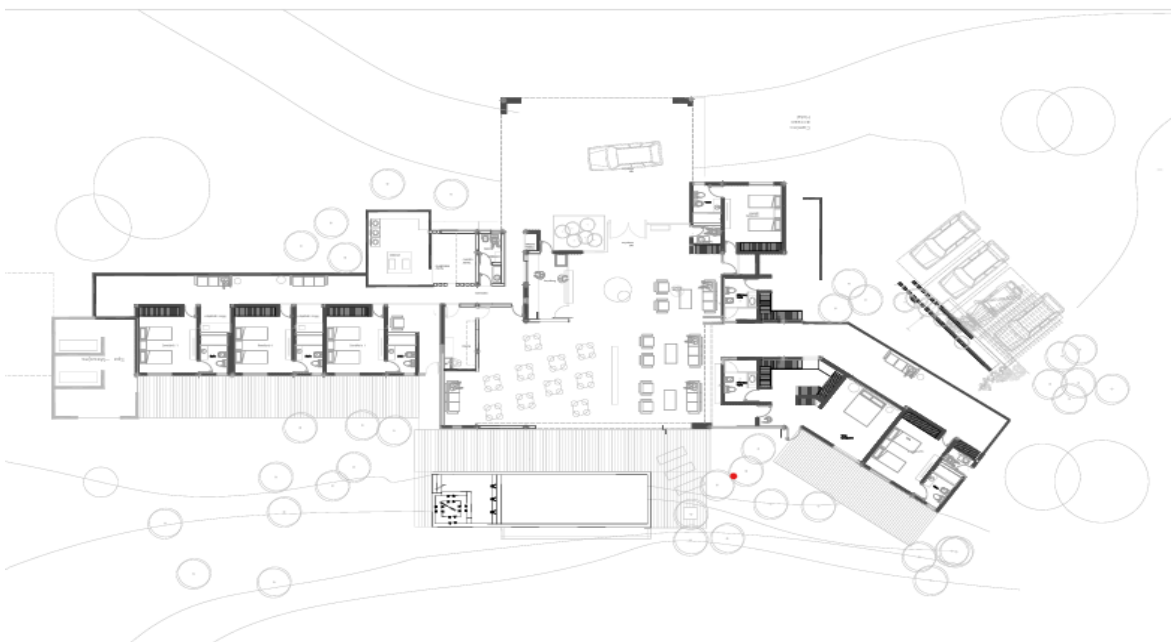
Sapag Chain, N. (2011). Proyectos de inversión – Formulación y evaluación. Chile. Pearson Educación.

Anexos

Anexo 1: Presupuesto Hotel Boutique (Arq. Pablo Zarif)

Estudio de Arquitectura		Sup 1,256 m2	
Presupuesto Hotel Bariloche			
26/10/2024			
Comitente : Maxi Rivas Jordan			
En el siguiente presupuesto se considera los siguientes items			
Movimiento de suelo Obrador Conexión de servicios agua -energía etc Tasas colegios -calculo estructural Hormigones /plateas -encadenados -columnas -losas etc Mamposterias Revoques grueso y fino Instalaciones sanitarias -agua fria y caliente -calefaccion -pluviales -señales deviles etc. Piscina +filtros +decks Equipamiento total del hotel Parquizacion gral. Solados y caminerias -camino de ingreso adoquinado			
Monto total de la propuesta asciende a la suma de		\$	1.256.000.250,00
Proyecto y D.T 5%		\$	67.824.013,50
Total		\$	1.323.824.263,50
iva 21%		\$	278.003.095,34
Seguro Personal -impre 3%		\$	33.095.606,59
		\$	-
Total		\$	1.634.922.965,42
			\$ 1.329.205,66
Arq . Pablo Zarif			

Anexo 2: Croquis Hotel Boutique (Arq. Pablo Zarif)



Anexo 3: Proyección de la demanda – Costos variables

Estimación de demanda (Análisis optimista)		Costos variables Hotel		Costos variables Traslado	
Habitaciones ocupadas durante la semana (x noche)	Habitaciones ocupadas durante fin de semana (x noche)	Desayuno continental = U\$D 3 por persona		Camionetas propias	
4	6	3840 personas x 3 U\$D		Nafta = U\$D 1	
Por mes	Por mes	U\$D 11.520 (Anual)		Distancia Hotel - Aeropuerto	
16x 4 = 64	24 x 4 = 96	Limpieza = U\$D 35 por mes		100km = 10Lts x 1U\$D	
Valor de la habitación		35 U\$D X 12		10 U\$D x 30 traslados = U\$D 300	
U\$D 305		U\$D 420 (Anual)		U\$D 300 X 12 = U\$D 3.600 (Anual)	
Total ocupacion mensual (noches)		Regalo de bienvenida = U\$D 5		Sueldo chofer = U\$D 85 (mensual)	
160		U\$D 5 x 1920 = U\$D 9.600		U\$D 85 X 12 = U\$D 1020 (Anual)	
Total ocupacion Anual (noches)		TOTAL CV Hotel (Anual)		TOTAL CV Traslado (Anual)	
1920		U\$D 21.540		U\$D 4.620	
Cantidad de personas por habitacion mensual		Costos variables Bar y Cafeteria		Costos variables Eventos	
320		Bar = U\$D 300 por mes		Organización = U\$D 250 x 4	
Total ocupacion de personas anual		U\$D 300 X 12		U\$D 12.000 (Anual)	
3840		U\$D 3600 (Anual)		Servicio de catering = U\$D 2000 x 4	
Extras por servicios		Cafeteria = U\$D 250 por mes		U\$D 96.000 (Anual)	
Traslados Hotel - Aeropuerto	Organización de eventos	U\$D 250 X 12		Personal extra = U\$D 200 x 3	
300 (mensual) x (U\$D 40)	4 (mensual) x (U\$D 7.000)	U\$D 3.000 (Anual)		U\$D 7.200 (Anual)	
U\$D 12.000 x 12 = U\$D 144.000	U\$D 28.000 x 12 = U\$D 336.000	TOTAL CV Bar o Cafeteria (Anual)		TOTAL CV HOTEL (Anual)	
Bar y cafeteria		U\$D 6.600		U\$D 115.200	
25% de personas consumen = 960 x U\$D 13 = U\$D 12.480		TOTAL = U\$D 147.960			
U\$D 12.480 (Anual)					
Ventas anuales					
U\$D 1.078.080					

Anexo 4: Costo de capital

Costo de capital		BETA	
$Ke = Rf + \beta * (Em - Rf) + Rp$		Marriot	1,59
$Ke = 4,341 + 1,59 * (13,47 - 4,341) + 7,69$			
$Ke = 26,54611$			
Ke = 26,54%			

Anexo 5: Calculo de flujo de caja

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	0	1	2	3	4	5	6
Alquiler habitaciones		585.000	585.000	585.000	585.000	585.000	585.000
Traslados		144.000	144.000	144.000	144.000	144.000	144.000
Bar y cafeteria		7.680	7.680	7.680	7.680	7.680	7.680
Eventos		336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000
Ventas		1.072.680,00	1.072.680,00	1.072.680,00	1.072.680,00	1.072.680,00	1.072.680,00
Costo variable total		-147.960	-147.960	-147.960	-147.960	-147.960	-147.960
Sueldos		-50.700	-50.700	-50.700	-50.700	-50.700	-50.700
Alquiler		0	0	0	0	0	0
Gastos de venta, generales y administrativos		-321.804	-321.804	-321.804	-321.804	-321.804	-321.804
Depreciaciones		-206.629	-206.628	-206.628	-206.628	-206.628	-206.628
Total gastos		-727.093	-727.092	-727.092	-727.092	-727.092	-727.092
Utilidad antes de IG		345.587	345.588	345.588	345.588	345.588	345.588
Impuesto		-120.956	-120.956	-120.956	-120.956	-120.956	-120.956
Utilidad después de IG		224.632	224.632	224.632	224.632	224.632	224.632
Depreciaciones		206.629	206.629	206.629	206.629	206.629	206.629
Inversión Fija	-2.066.288						
Capital de trabajo	-290.837						290.837
Valor de desecho							1.859.659
Flujo de caja	-2.357.125	431.261	431.261	431.261	431.261	431.261	2.581.757
Flujo de caja acumulado	-2.357.125	-1.925.864	-1.494.603	-1.063.342	-632.081	-200.820	2.380.938
Factor actualizacion	1,00	1,26	1,59	2,00	2,52	3,18	4,00
Flujo de caja valor actual	-2357125,12	342.270,38	271.643,49	215.590,07	171.103,23	135.796,21	645.196,71
Flujo de caja valor actual acumulado	-2357125,12	-2.014.854,74	-1.743.211,25	-1.527.621,18	-1.356.517,95	-1.220.721,74	-575.525,03