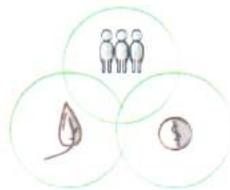
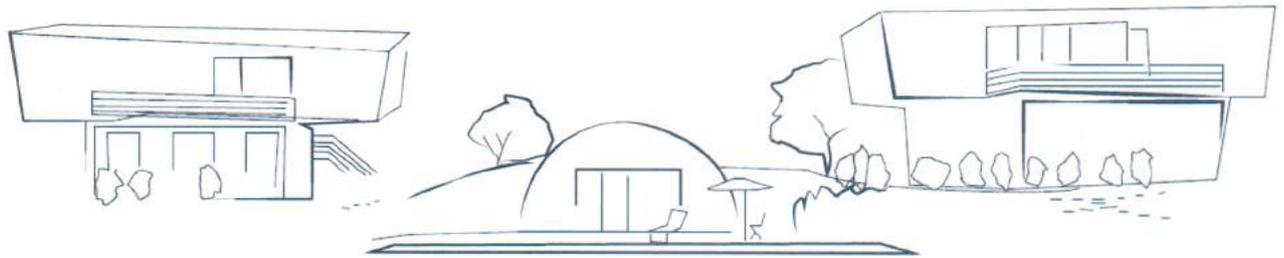


Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un Apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell

Massella, Branko Nahuel

Revori, José Santiago



Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP)
Mar del Plata, 15 de Febrero de 2018



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un Apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell

Autores:

Massella Branko Nahuel

Revori José Santiago

Evaluadores:

Ing. Sergio Company

Departamento de Ingeniería Industrial,

Facultad de Ingeniería, UNMDP

Mg. Adolfo Onaine

Departamento de Ingeniería Industrial,

Facultad de Ingeniería, UNMDP

Director:

Ing. Guillermo Carrizo

Departamento de Ingeniería Industrial,

Facultad de Ingeniería, UNMDP

Codirectora:

Esp/Lic. Mónica Scatizzi

Docente de la Tecnicatura y Licenciatura en Turismo,

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMDP

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer especialmente a nuestras familias por el apoyo incondicional durante este camino que fue largo y difícil y a nuestros amigos que también siempre nos dieron fuerzas y nos apoyaron.

Gracias a nuestros directores que nos ayudaron en todo momento durante el desarrollo de este trabajo y finalmente a la Universidad Nacional de Mar del Plata y a la Facultad de Ingeniería por darnos la posibilidad de realizar esta carrera.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE FÓRMULAS	VIII
TABLA DE SIGLAS	IX
RESUMEN	X
PALABRAS CLAVE.....	X
1. INTRODUCCIÓN	- 11 -
2. MARCO TEÓRICO.....	- 16 -
2.1. Hostelería	- 18 -
2.1.1. Categorías	- 18 -
2.1.2. Hotelería sostenible.....	- 19 -
2.2. La Costa Atlántica.....	- 20 -
2.2.1. Partido de Villa Gesell	- 20 -
2.3. Herramientas	- 21 -
2.3.1. Relevamiento de información	- 21 -
2.3.2. Entrevistas	- 21 -
2.3.3. Organigrama	- 22 -
2.3.4. Mapeo de procesos.....	- 22 -
2.3.5. Matriz de Porter.....	- 22 -
2.3.6. Análisis FODA.....	- 24 -
2.3.7. Benchmarking	- 25 -
2.3.8. Tablero de Comando Integral.....	- 25 -
2.4. Inversión	- 26 -
2.4.1. Inversión Total (IT)	- 26 -
2.4.2. Inversión fija total (IFT).....	- 26 -
2.4.3. Inversión en capital de trabajo (IWT).....	- 26 -

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado
en la ciudad de Villa Gesell"

2.5.	Costos de Producción.....	- 27 -
2.5.1.	Costos fijos	- 27 -
2.5.2.	Costos variables.....	- 27 -
2.6.	Beneficio Neto	- 27 -
2.7.	Rentabilidad.....	- 27 -
2.7.1.	Tasa interna sobre la inversión original (I_{ROI}).....	- 27 -
2.8.	Elementos informáticos.....	- 28 -
2.8.1.	Base de datos	- 28 -
2.8.2.	Google Trends	- 28 -
2.8.3.	Marketing en Motores de Búsqueda y Optimización para Motores de Búsqueda.....	- 28 -
2.8.4.	Google Analytics	- 29 -
2.8.5.	Agencias de viaje en línea y Portales.....	- 29 -
2.9.	Marco legal	- 30 -
2.9.1.	Ley Nacional de Turismo 25.997.....	- 30 -
2.9.2.	Ley Nacional de Hotelería 18828/70	- 30 -
3.	DESARROLLO.....	- 32 -
3.1.	Descripción de la empresa.....	- 32 -
3.2.	Servicios	- 32 -
3.3.	Organigrama.....	- 33 -
3.4.	Descripción y análisis de procesos	- 34 -
3.4.1.	Mapeo de procesos.....	- 34 -
3.5.	Situación actual de la empresa	- 37 -
3.6.	Análisis del contexto y partes interesadas.....	- 39 -
3.6.1.	Matriz de Porter.....	- 39 -
3.7.	Análisis FODA	- 42 -
3.8.	Acciones sociales, ambientales y económicas.....	- 43 -
3.9.	Estudio económico.....	- 44 -
3.9.1.	Inversión	- 44 -

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado
en la ciudad de Villa Gesell”

3.9.2.	Costos de producción.....	- 44 -
3.9.3.	Ingresos por ventas.....	- 50 -
3.9.4.	Beneficio neto	- 50 -
3.9.5	Tasa de retorno sobre la inversión original (I _{ROI}).....	- 51 -
3.10.	Diagnóstico de Senderos	- 51 -
3.10.1.	Matriz de ponderación de los pilares de la empresa.....	- 51 -
3.11.	Propuestas y análisis de mejoras.....	- 53 -
3.11.1.	Comunicación y Marketing Digital	- 53 -
3.11.2.	Sustentabilidad.....	- 59 -
3.11.3.	Organización-Administración.....	- 65 -
3.11.4.	Posicionamiento.....	- 68 -
3.11.5.	Calidad de servicio	- 69 -
3.11.6.	Análisis económico de las mejoras a realizar	- 70 -
3.11.7.	Indicadores de desempeño para las mejoras	- 71 -
4.	CONCLUSIÓN.....	- 78 -
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	- 80 -
	ANEXOS.....	- 84 -
	I. Gráficos de ocupación diarios de las temporadas 2014/2015, 2015/2016 y 2016/2017 de Senderos	- 84 -
	II. Costos diarios unitarios de los insumos de Senderos.....	- 88 -
	III. Financiación de Senderos	- 90 -
	IV. Modelo de encuestas de Senderos.....	- 92 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ocupación media de las temporadas 2014-2016.....	- 38 -
Tabla 2: Benchmarking competencia Ciudad de Villa Gesell.....	- 40 -
Tabla 3: Costos variables totales 2016/17.....	- 46 -
Tabla 4: Costos fijos totales 2016/17.....	- 49 -
Tabla 5: Ingresos totales por ventas 2016/17.....	- 50 -
Tabla 6: Beneficio neto de Senderos 2016/17.....	- 50 -
Tabla 7: Tasa de retorno sobre la inversión original de Senderos 2016/17.....	- 51 -
Tabla 8: Escala de puntuación.....	- 51 -
Tabla 9: Matriz de ponderación de situación actual.....	- 52 -
Tabla 10: Resultados de las palabras claves en el buscador de Google.....	- 56 -
Tabla 11: Costos anuales en Comunicación y Marketing Digital.....	- 58 -
Tabla 12: Aumentos de ingresos por mejoras en Comunicación y Marketing Digital.....	- 58 -
Tabla 13: Beneficio neto después de las mejoras de Comunicación y Marketing Digital.....	- 59 -
Tabla 14: Inversión total de las mejoras de sustentabilidad.....	- 63 -
Tabla 15: Aumentos de ingresos por mejoras en la sustentabilidad.....	- 64 -
Tabla 16: Beneficio neto después de las mejoras en la sustentabilidad.....	- 64 -
Tabla 17: Costos totales de las mejoras organizacionales.....	- 67 -
Tabla 18: Aumentos de ingresos por mejoras organizacionales.....	- 67 -
Tabla 19: Beneficio neto después de las mejoras organizacionales.....	- 68 -
Tabla 20: Beneficio neto y tasa de retorno sobre la inversión original del impacto potencial de las mejoras.....	- 70 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribución regional del gasto turístico interno de la Argentina.....	- 12 -
Figura 2: Ingresos de turistas por temporada.....	- 13 -
Figura 3: Sostenibilidad.....	- 14 -
Figura 4: Representación del turismo sobre el Producto Bruto Interno y empleos total. ..	- 16 -
Figura 5: Turismo receptor por motivo de visita.....	- 17 -
Figura 6: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.....	- 23 -
Figura 7: Diferencia entre Marketing en Motores de Búsqueda (SEM) y Optimización para Motores de Búsqueda (SEO).....	- 29 -

Figura 8: Complejo turístico situado en la ciudad de Villa Gesell.....	- 32 -
Figura 9: Organigrama de Senderos.	- 33 -
Figura 10: Mapeo de procesos de Senderos.	- 35 -
Figura 11: Resumen comparativo de ocupación de las temporadas 2014-2016.....	- 37 -
Figura 12: Matriz FODA.....	- 42 -
Figura 13: Gráfico radar: Diagnóstico situación actual de Senderos.....	- 53 -
Figura 14: Sistema de climatización solar mediante colectores de polipropilenos.	- 61 -
Figura 15: Aviso de recambio opcional de ropa blanca propuesta para Senderos.....	- 62 -
Figura 16: Gráfico comparativo de las tasa de retorno sobre la inversión original (i_{ROI})... ..	- 71 -
Figura 17: Ejemplo de Tablero de Comando Integral para Senderos.	- 77 -

ÍNDICE DE FÓRMULAS

Fórmula 1: Beneficio Neto	- 27 -
Fórmula 2: Tasa interna sobre la inversión original	- 28 -
Fórmula 3: Procedencia del tráfico web.....	- 72 -
Fórmula 4: Porcentaje de rebote	- 72 -
Fórmula 5: Porcentaje de ocupación	- 73 -
Fórmula 6: Ocupación relativa al sector Hotelero	- 73 -
Fórmula 7: Promedio de estancia.....	- 73 -
Fórmula 8: Análisis de procedencia.....	- 74 -
Fórmula 9: Satisfacción del cliente.....	- 74 -
Fórmula 10: Consumo de energía eléctrica	- 75 -
Fórmula 11: Consumo de agua	- 75 -
Fórmula 12: Consumo de gas	- 75 -

TABLA DE SIGLAS

IVA: Impuesto al Valor Agregado

PBI/PIB: Producto Bruto Interno

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

OMT: Organización Mundial del Turismo

MKT: Marketing

SEM: Marketing en Motores de Búsqueda

SEO: Optimización para Motores de Búsqueda

OTAS: Agencias de Viaje en Línea

SUM: Salón de Usos Múltiples

PyME: Pequeñas y Medianas Empresas

ISO: Organización Internacional de Normalización

IT: Inversión Total

IFT: Inversión Fija Total

IWT: Inversión en Capital de Trabajo

iROI: Tasa de Retorno Sobre la Inversión Original

TCI: Tablero de Comando Integral

RESUMEN

En el marco del crecimiento de la actividad económica del sector turístico, la cual representa un 7% del PBI anual en Argentina (US\$53.000 millones) y la vinculación con los dueños de Senderos Apart-Hotel, se impulsó la firma de un convenio a los efectos de desarrollar el proyecto final bajo la modalidad de práctica en empresa. Sumado a esto, se vio la posibilidad de realizar un análisis de la situación actual de la empresa e impulsar una serie de mejoras que al desarrollarlas a través de la aplicación de herramientas de la Ingeniería Industrial permitirían obtener resultados en el corto plazo. El objetivo fue mejorar en todos sus aspectos a la organización y a su vez analizar el cambio hacia la Sostenibilidad que fue de interés para los integrantes de la organización debido a la importancia de sus cuatro pilares: Social, Ambiental, Organizacional y Económico. Se comenzó analizando la situación actual de Senderos, describiendo sus procesos, analizando el mercado, clientes y proveedores y realizando un estudio económico para determinar el estado en el que se encuentra el complejo. Una vez definidos los puntos mencionados, se efectuó un diagnóstico integral de la empresa en relación a la Organización y Administración, el Posicionamiento, la Calidad, la Comunicación (Marketing) y la Sustentabilidad, siendo estos dos últimos los que menor puntaje obtuvieron. Se propusieron mejoras en todos los pilares para el logro de los objetivos planteados junto con un análisis de escenarios económicos que fundamentó la viabilidad de los mismos. Los resultados fueron positivos mostrando un aumento de la tasa de retorno actual sobre la inversión de un 1,93% hasta un 3,99%, considerando las mejoras a implementar en el corto plazo, aumentando sus ingresos en un 206,96%. Finalmente se definieron indicadores de desempeños ambientales, hoteleros y de comunicación digital, entre otros, para poder dar seguimiento de los resultados en diferentes periodos de tiempo.

PALABRAS CLAVE

Hotelería, turismo, sustentabilidad, mejoras.

1. INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial de Turismo, Argentina fue el tercer país más visitado de Sudamérica, luego de Brasil y Chile, y el quinto más visitado de América Latina con un total de 5,559 millones de turistas en el año 2016 (Organización Mundial de Turismo, 2017). Esto se debe a su extenso territorio, su variedad de climas, maravillas naturales, cultura, costumbres, gastronomías reconocidas a nivel internacional y una infraestructura bien preparada.

Para el año 2017, Argentina tiene pronosticado más de 30 millones de viajes domésticos y más de 9,1 millones de viajes al exterior, mientras que se espera el ingreso de 6,5 millones de llegadas internacionales, es decir, 7% más que en el año 2016 (Solé, 2017). Algunos de los factores que indicarían mejores resultados en 2017 son la liberación de las restricciones a la compra y venta de moneda extranjera, el reintegro del IVA por alojamiento al turista internacional, las facilidades de los visados con China, la mejora de la conectividad aérea y distintas acciones de promoción.

La actividad económica del sector turístico, de manera directa, indirecta e inducida, representa el 7% del PBI en Argentina, es decir US\$53.000 millones y se espera que este indicador en el sector de Viajes y Turismo crezca a un promedio anual de 2,5% en la próxima década. Por otra parte, el sector aportó un total de 1,6 millones de puestos de trabajo en 2016 lo que convierte al Turismo en el segundo creador de empleos en todo el país, con el 5,4% del total de los puestos de trabajo, sólo superado por el sector de la construcción (Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2017).

Entre los distintos planes estratégicos que ejecuta el Ministerio de Turismo de la Nación, y que se están implementando en el sector de turismo, se destaca el llamado “Plan Federal de Turismo”, que tiene por objeto los siguientes puntos:

- Generar 300 mil puestos de trabajo hacia 2020 alrededor de toda la cadena de valor de la actividad turística.
- Alcanzar los 9 millones de turistas extranjeros y elevar a US\$8.000 millones el gasto que realizan en el país para 2020.
- Llegar a los 70 millones de turistas nacionales y elevar a \$170.000 millones el gasto turístico nacional.

El turismo es una actividad económica clave para las economías del interior del país, por su rol redistribuidor de recursos. En la provincia de Buenos Aires el gasto turístico interno de la Argentina en 2016 representó el 29,7% y en la Ciudad Autónoma y el Área Metropolitana de Buenos Aires (representado en el gráfico como “Ciudad Más Partidos”) un 5,3%, como se muestra en la figura 1.

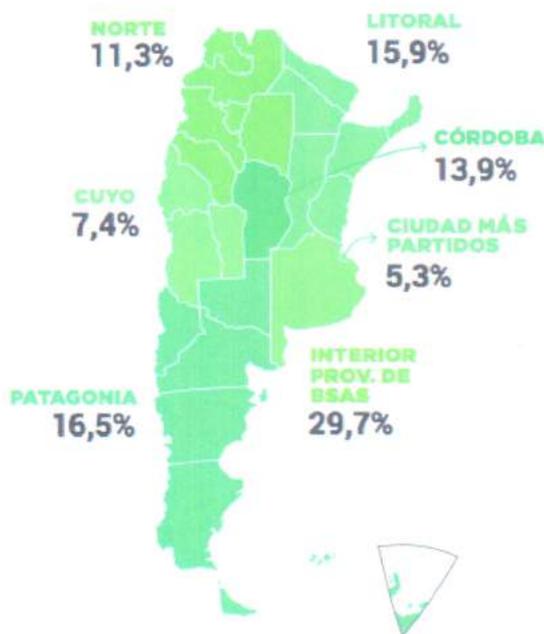


Figura 1: Distribución regional del gasto turístico interno de la Argentina.
Fuente: Plan Integral de Gestión, Ministerio de Turismo (2016).

Dentro de la Provincia de Buenos Aires, el Partido de Villa Gesell es uno de los destinos que integra el Corredor Turístico Atlántico Bonaerense junto con otros partidos como el de General Pueyrredón, Mar Chiquita, La Costa, Pinamar y General Alvarado. Esta región se destaca por sus amplias playas, médanos, áreas de reserva y bosques que se extienden a lo largo de la costa dando lugar al nacimiento de pequeños asentamientos ideales para el descanso.

En el periodo 2011-2017, la ciudad de Villa Gesell recibió un ingreso aproximado de 10.732.004 turistas permitiendo ser reconocida como uno de los destinos turísticos más atractivos para vacacionar en la provincia de Buenos Aires en la temporada de verano (figura 2). En la temporada estival 2016/2017 que abarca los meses de Diciembre a Marzo, la ciudad recibió un aproximado de 1.838.132 turistas (Secretaría de Turismo de Villa Gesell, 2017).

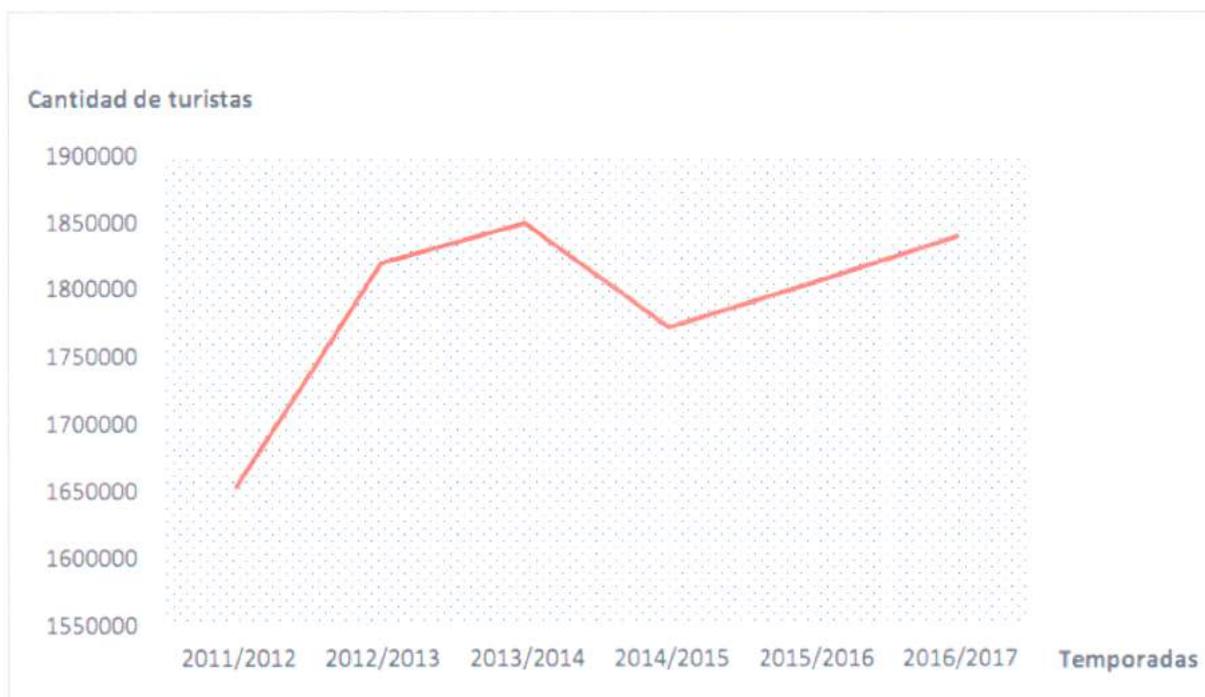


Figura 2: Ingresos de turistas por temporada.

Fuente: Elaboración propia en base a "Resumen comparativo temporada 2011-17 Secretaría de Turismo de Villa Gesell" (2017).

Así también, la ciudad de Villa Gesell cuenta con un calendario de eventos y fiestas populares como la Choco Gesell, Fiesta de la Diversidad Cultural, Fiesta de la Playa, "Winter Fest", entre otros, que sumados a los fines de semana largos, a los feriados entre semana y al receso invernal logran mantener un ingreso de turistas a lo largo del año.

La tendencia turística actual en la Argentina y el mundo tiene como pilar la competitividad turística en la calidad y la sustentabilidad. El medio ambiente y la sustentabilidad (figura 3) son factores claves de las motivaciones en la selección de ofertas de servicios turísticos y hoteleros. La sociedad cada día toma más conciencia de los problemas ambientales y los efectos que algunos productos o servicios pueden ocasionar en los destinos turísticos. El uso responsable de los recursos es la clave que permitirá que el turismo siga siendo un importante motor de desarrollo en el futuro. Esa sensibilización hacia el medio ambiente hace que la demanda turística empiece a exigir de los hoteles el ajuste necesario en los servicios para una mejor calidad ambiental. Estos ajustes tienen como propósito minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios de la actividad turística en el entorno sociocultural, ambiental y empresarial, además de buscar la satisfacción del pasajero.



Figura 3: Sostenibilidad.
Fuente: Sustenta (2007).

En este contexto, a inicios del año 2011 surgió la idea de un proyecto familiar para el desarrollo de la actividad turística en Villa Gesell. Se comenzó a concretar la idea con la construcción de un apart-hotel conformado por ocho departamentos con una capacidad máxima de treinta y dos plazas al que se lo llamó Senderos. El complejo ubicado en la zona de Barrio Norte, a pocos metros de la playa y los médanos de Cariló, se encuentra abierto exclusivamente durante las temporadas de verano.

Como consecuencia de los altos índices de ocupación que el complejo tuvo durante las dos primeras temporadas, los dueños tomaron la decisión de construir ocho departamentos más, duplicando la capacidad y alcanzando las sesenta y cuatro plazas.

Si bien los niveles de servicio y los resultados económicos cumplieron con las expectativas de los directivos, se plantea la oportunidad de profesionalizar el servicio del alojamiento y aplicar métodos, herramientas e indicadores, para así lograr una correcta gestión de la organización, maximizar los beneficios de la empresa y alcanzar un liderazgo dentro de los competidores de la zona.

Debido a que los propietarios de la organización comparten los pilares que representan la sostenibilidad económica, social y ambiental, se plantea la realización de una transición gradual hacia la sostenibilidad en busca de la llamada "triple rentabilidad", es decir, lograr el buen funcionamiento de la organización, obteniendo beneficios económicos mientras se benefician las áreas naturales y las comunidades circundantes.

En base a las oportunidades mencionadas, el trabajo estará acotado al análisis exclusivo de Senderos y el entorno que lo rodea.

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

Se presentarán los conceptos relacionados al turismo y a la hostelería teniendo en cuenta el marco legal que los encuadra y las herramientas que se aplicarán en el desarrollo del trabajo.

Luego se procederá a realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Para ello se hará una descripción de la misma y los servicios que ofrece, un organigrama que refleja la estructura jerárquica de la organización y la cantidad de personal, y un análisis detallado de los procesos distinguiéndolos en operativos, estratégicos y de soporte. Para realizar el análisis del entorno se procederá a recopilar información externa a la organización para su posterior procesamiento mediante las herramientas de las Cinco Fuerzas de Porter y el Análisis FODA.

A su vez, se procederá a realizar un estudio económico de la organización para conocer el estado en el cual se encuentra la empresa y poder observar el impacto potencial de las mejoras en relación a los costos y la rentabilidad. Se determinará la inversión fija total y la inversión en capital de trabajo. Se realizará el cálculo y análisis de los costos de producción y se llevará a cabo el análisis de rentabilidad.

A través del diagnóstico efectuado, se identificarán y desarrollarán oportunidades de mejora del servicio. Se propondrán objetivos a los cuales les corresponderán indicadores para poder medir su impacto potencial. El desarrollo de herramientas operativas permitirá ejecutar el plan de mejora y cumplir con los objetivos planteados. Se realizará el análisis comparativo de la situación actual o bien un análisis incremental determinado por los nuevos objetivos y mejoras que se plantearán.

2. MARCO TEÓRICO

"El turismo es un medio de acceso al derecho de vacaciones y al descanso derivado del derecho al trabajo, reconocido por la Declaración de los Derechos del Hombre; es un medio de reforzar la conciencia de pertenencia a un pueblo y a una cultura y la forma más directa de relacionar personas de distintas áreas geográficas" (Organización Mundial del Turismo, 1980).

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. En el año 2016 el turismo constituyó alrededor del 10% de la actividad económica del mundo y es uno de los principales generadores de empleo (figura 4).

Se prevé que las llegadas de turistas internacionales en los países miembros de la Organización Mundial del Turismo (OMT), crezcan un 3,3% al año entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1.800 millones en 2030, según el informe de la OMT 'Tourism Towards 2030' sobre previsiones de turismo a largo plazo.

Se estima que las llegadas en destinos emergentes (+4,4% al año) crezcan al doble que en las economías avanzadas (+2,2% al año) entre 2010 y 2030 (Organización Mundial del Turismo, 2016).

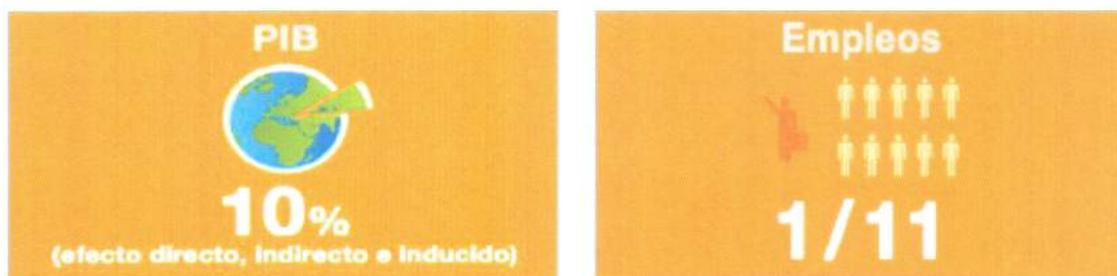


Figura 4: Representación del turismo sobre el Producto Bruto Interno y empleos total.
Fuente: World Travel and Tourism Council (WTTC), 2016.

Como se observa en la figura 5, los viajes por vacaciones, esparcimiento u otras formas de ocio representaron algo más de la mitad del total de llegadas de turistas internacionales (53% o 632 millones). Alrededor del 14% de los turistas internacionales de los países miembros de la OMT indicaron que viajaban por negocios o motivos profesionales, mientras que el 27% manifestó hacerlo por otros motivos, tales como peregrinaciones y tratamientos de salud. El 6% restante no especificó los motivos de sus visitas.

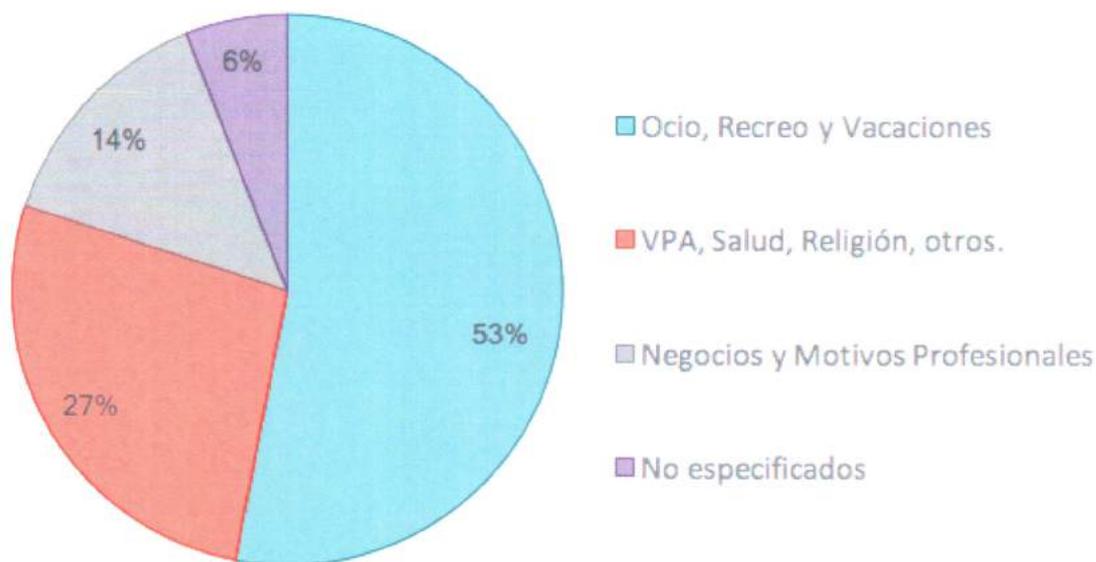


Figura 5: Turismo receptor por motivo de visita.
Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT- UNWTO), 2015.

Diversos factores contribuyeron al auge sostenido del turismo, entre los cuales se puede mencionar:

- La **disponibilidad de tiempo libre** para amplios sectores de la población causal de la elaboración e implementación de una legislación laboral que limita las jornadas de trabajo e incluye periodos de descansos anuales.
- Los **avances tecnológicos en los medios de transporte** permitiendo mayor accesibilidad y frecuencia como también menores costos a la hora de viajar a los destinos turísticos.
- El incremento y la mejora de las **infraestructuras turísticas** tales como los hoteles, apartamentos, restaurantes, comercios y centros de ocio.
- El **aumento del nivel cultural** que ha implicado una mayor curiosidad por conocer monumentos, lugares y culturas de cada país.
- El **desarrollo del sistema turístico** capaz de atraer a millones de personas mediante la publicidad sistemática.

El turismo y por consiguiente la hostelería tienen una relación especial con respecto al desarrollo sostenible y a los impactos que se puedan generar. Esto se debe principalmente a dos motivos; el dinamismo y el crecimiento del sector en los últimos años y el aporte a las economías locales y regionales; y en segundo lugar a que es una actividad que implica una relación especial entre el alojamiento hotelero, el entorno y el cliente, ya que este último es el que viaja al productor y al producto que se ofrece y esto puede afectar de diversas formas.

En primer lugar la interacción del cliente con el entorno se da de forma directa e indirecta donde los visitantes buscan experimentar espacios limpios y en su estado más natural, reservas naturales atractivas, centros históricos, entre otros donde al estar en relación tan directa y próxima crean un impacto que puede ser negativo o positivo afectando no sólo a los entornos naturales y urbanizados sino también en el bienestar y la cultura de las poblaciones anfitrionas, si no se planifican en torno al desarrollo sostenible.

2.1. Hostelería

La hostelería es una rama del turismo que abarca las actividades económicas en torno a la prestación de servicios, principalmente referidas al alojamiento del turista y la alimentación esporádica. La oferta de alojamiento podrá incluir servicios de gastronomía, deportivos y recreativos.

2.1.1. Categorías

Según el Decreto Reglamentario 13/14, del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, que aprueba la clasificación y recategorización de los alojamientos turísticos ubicados dentro de la Provincia de Buenos Aires, y reemplaza a toda reglamentación vigente hasta esa fecha, clasifica a los establecimientos como:

A) Alojamiento Turístico Hotelero: Se entiende como al brindado en forma habitual en establecimientos con explotación y administración central o descentralizada y que ofrezca servicios complementarios al del alojamiento. Dentro de ellos se incluye: hotel, apart hotel, hotel boutique, hostería, residencial, hostel, albergues juveniles, cama y desayuno (*bed & breakfast*)¹, cabañas, casas o departamentos con servicios y alojamiento turístico rural.

B) Alojamiento Turístico Extrahotelero: al brindado en forma habitual en casas o departamentos amoblados, sin la prestación de servicios complementarios al de alojamiento. Incluye las casa o departamento y casa de familia, entre otros.

C) Aquellas nuevas modalidades de alojamiento que pueden incorporarse o desarrollarse como consecuencia de la evolución de la actividad.

¹ *Bed and Breakfast*: establecimiento hotelero que ofrece precios moderados. Suele ser frecuentado por turistas que desean viajar de forma económica y pertenecer poco tiempo en un lugar.

El decreto antes mencionado entiende por:

- Hotel: es aquel Alojamiento Turístico Hotelero que presta al turista, mediante contrato de hospedaje los servicios de: gastronomía, recepción, portería, personal, sin perjuicio de los demás que para cada categoría expresamente se indiquen.
- Apart-hotel: es aquel Alojamiento Turístico Hotelero que presta al turista el servicio de alojamiento en edificios de departamentos que integran una unidad con administración común, ofreciendo además los servicios propios del hotel.

2.1.2. Hotelería sostenible

Cuando hablamos de actividades "sostenibles", normalmente esto significa que podemos realizar la actividad en la misma forma o en forma parecida por un tiempo indefinido (sostenible en el tiempo) en tres aspectos principales:

- Ambiental – la actividad minimiza cualquier daño al ambiente (flora, fauna, agua, suelos, uso de energía y contaminación) e idealmente trata de beneficiar el ambiente en forma positiva (mediante la protección y la conservación).
- Social y cultural – la actividad no perjudica, y más bien puede revitalizar la estructura social o la cultura de la comunidad donde se ubica.
- Económico – la actividad no sólo empieza y luego muere rápidamente debido a malas prácticas empresariales; continúa contribuyendo al bienestar económico de la comunidad local. Una empresa sostenible debe beneficiar a sus propietarios, a sus empleados y a sus vecinos.

Cuando tomamos en cuenta estos tres aspectos en nuestras actividades, esto se llama "triple rentabilidad". Esto significa manejar un negocio, organización o gobierno, de tal forma que no destruya los recursos – naturales, culturales, o económicos – de los que depende. De hecho, una empresa que se administra así puede mejorar los tres aspectos y continuar funcionando con ganancias, mientras que beneficia las áreas naturales y comunidades circundantes (Center for Ecotourism and Sustainable Development, 2017).

Es por ello que el hotel sostenible contempla desde la base del diseño (o posterior a su construcción) y de la gestión, a los principios económicos–estratégicos, medioambientales, sociales y culturales. Busca el logro de sus objetivos respetando la biodiversidad y el entorno contribuyendo, a su vez, al desarrollo humano sostenible,

mejorando el capital social y calidad de vida de la comunidad, tanto presente como futura (ISTur® ,2011).

2.2. La Costa Atlántica

La Costa Atlántica se refiere a las ciudades con turismo estival basado en los centros balnearios lindantes al Océano Atlántico de las provincias de Buenos Aires, Río Negro, Chubut y Santa Cruz (Benseny, 2012).

Esta región destaca por sus amplias playas, algunas de las cuales permanecen vírgenes, los médanos y los bosques que se extienden a lo largo de la costa, dando lugar al nacimiento de pequeños asentamientos, ideales para el descanso. Cabe decir que cada ciudad posee su encanto particular, y si bien comparten ciertos rasgos geográficos, se diferencian notablemente las unas de las otras.

2.2.1. Partido de Villa Gesell

El partido de Villa Gesell se localiza en el sudeste de la provincia de Buenos Aires. Limita al norte con Pinamar, al este con el Océano Atlántico, al sur con Mar Chiquita y al oeste con General Madariaga. Su superficie alcanza 28.500 hectáreas y está dividido en las localidades de Villa Gesell, Las Gaviotas, Mar de las Pampas y Mar Azul (Benseny, 2012).

Se encuentra a 360 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con acceso desde la Ruta Provincial N°11, conectadas hacia el norte con las rutas N°74 y 35. Posee una terminal de micros en la zona sur y un aeropuerto ubicado a 2 km de la rotonda de ingreso.

Villa Gesell integra el corredor turístico atlántico bonaerense, junto a los partidos de: La Costa, Pinamar, Mar Chiquita, General Pueyrredón (Mar del Plata) y General Alvarado (Miramar), enlazados por la Ruta Provincial N°11-Interbalnearia. Es un municipio urbano, donde la principal actividad económica se basa en el turismo, considerándose uno de los principales balnearios y centro de atracción turística localizado sobre el Océano Atlántico.

Para analizar la evolución turística en la conformación socio-espacial de Villa Gesell, se parte de una periodización basada en tres momentos históricos o fases:

- La fijación de los médanos y tareas de forestación con especies exóticas (1931/1940).
- La colonización y la búsqueda de inversores para conformar una nueva sociedad (1941/1970).
- El desarrollo de la localidad a partir del valor otorgado a la playa, como recurso natural y económico (1971/2012).

2.3. Herramientas

2.3.1. Relevamiento de información

El relevamiento consiste en recoger información para su posterior análisis e interpretación. El origen y las características de la información a utilizar en el análisis son variados. Las fuentes de información son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias.

Las fuentes de información primaria contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Las secundarias contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Por último, las terciarias son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias, a su vez, pueden dividirse en fuentes internas o externas. La información interna es fundamentalmente de dos tipos: la que ha sido registrada y las experiencias que han acumulado personas que pertenecen a la empresa. Este último tipo de información deberá recogerse a través de conversaciones o entrevistas, planeadas y ejecutadas ordenadamente. En cuanto a la información que existe en forma de registro, se debe analizar su utilidad y cobertura. La externa a la empresa dará el marco de referencia, es decir, indicará las características, posibilidades y situación particular del medio en que se mueve la empresa (Silvestrini Ruiz, Vargas Jorges, 2008).

2.3.2. Entrevistas

El concepto de entrevista hace referencia a la comunicación que se constituye entre el entrevistador y el entrevistado. En ambos casos pueden ser más de una persona. El objetivo de dicha comunicación es obtener cierta información, ya sea de tipo personal o no (De Miguel y Alcaide Fernández, 2013).

La entrevista en profundidad es una entrevista no estructurada en la que un entrevistador alienta a un entrevistado para que de forma libre y lo más detalladamente posible exprese sus sentimientos y manifieste sus impresiones y actitudes relaciones con el objeto de la investigación. Podemos decir que las entrevistas en profundidad son muy adecuadas en entornos industriales por cuanto:

- Las investigaciones suelen requerir de información muy compleja.
- Son investigaciones que trabajan con información confidencial o delicada.

- Los entrevistados o personas que disponen de la información son profesionales con un vasto conocimiento del problema objeto de estudio.

2.3.3. Organigrama

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Fleitman, 2000).

2.3.4. Mapeo de procesos

Un mapeo de procesos es una herramienta de análisis y de comunicación utilizada para la mejora de procesos. Consiste en un método para la elaboración gráfica de un proceso, mostrando cada una de sus tareas en la secuencia en que se ejecutan. A su vez, muestra las relaciones entre las unidades de trabajo, un panorama de actividades, tareas y pasos de un proceso, para luego comprender las interconexiones y lograr encontrar fallas u optimizaciones (Norma ISO 9001, 2015).

Tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos:** Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad.
- **Procesos operativos:** Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.
- **Procesos de soporte:** Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos.

2.3.5. Matriz de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que a través de la identificación y análisis de las cinco fuerzas permite analizar una industria o sector. Permite conocer el grado de competitividad de la misma y, en conjunto a un análisis externo, poder formular estrategias enfocadas en el buen aprovechamiento de las oportunidades e intentando atenuar las amenazas hacia la organización.

La naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas (Porter, 2009) que se observan en la figura 6.

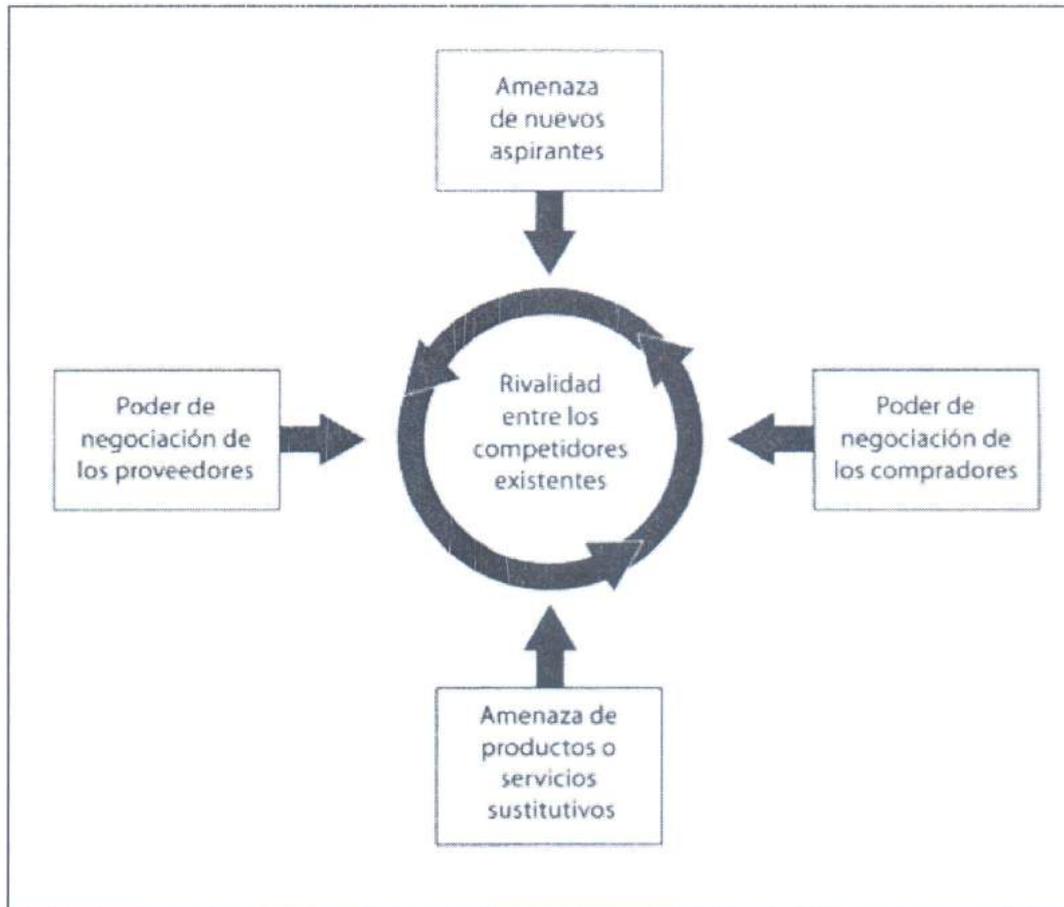


Figura 6: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.
Fuente: Porter, 2009.

1. Rivalidad entre los competidores existentes: Hace referencia a las empresas que compiten directamente en un mismo sector, ofreciendo un mismo producto. El grado de rivalidad aumentará a medida que se eleve la cantidad de competidores, disminuyendo la demanda de los productos. Este análisis nos permite comparar estrategias o ventajas con las de otras empresas del sector.
2. Amenaza de productos o servicios sustitutivos: pueden desempeñar igual función para el mismo grupo de clientes, pero se basan en diferentes tecnologías. Es una amenaza permanente porque la sustitución siempre es posible. Resulta necesario poseer un sistema de monitoreo de los desarrollos tecnológicos más importantes con el objetivo de ser capaces de adoptar un comportamiento proactivo en lugar de reactivo.
3. Poder de negociación de los compradores: pueden influir en la rentabilidad potencial de una empresa al forzarla a reducir los precios, demandar servicios más extensos o mejores

facilidades de crédito o, incluso, posicionar a un competidor frente a otro. Una empresa puede mejorar su posición competitiva a través de una política de selección de clientes que le permita mantener una cartera de clientes bien balanceada. Las principales variables que definen la sensibilidad al precio y el poder de negociación son la concentración de clientes, el volumen de compras, la diferenciación, la identificación de la marca y los productos sustitutos.

4. Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan y el costo que implica cambiar de materias primas. Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios pero también mejores plazos de entrega, compensaciones y formas de pago. El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan.

5. Amenaza de nuevos aspirantes: está directamente relacionado con las barreras de entrada al mercado. Éstos son obstáculos que un participante potencial debe vencer para competir en un mercado. Son capacidades o recursos para tener éxito:
 - Diferenciación del producto: si existe lealtad a una marca, es más difícil.
 - Economías de escala.
 - Requerimientos de capital.
 - Acceso a canales de distribución.
 - Desventajas de costos no relacionados con el tamaño.
 - Política gubernamental.

2.3.6. Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que

puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Talancón, 2007).

Una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros. Mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos.

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias.

2.3.7. Benchmarking

El benchmarking es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras (Camp, 1993).

Existen tres tipos de benchmarking:

Benchmarking interno: aquél que se aplica dentro de una empresa; por ejemplo, cuando se toman como referencia las prácticas utilizadas por una determinada área de la empresa que, a diferencia de las otras, está obteniendo muy buenos resultados.

Benchmarking competitivo: aquél que se aplica con empresas que son competidoras directas; por ejemplo, cuando se toma como referencia las prácticas de la competencia en donde ésta nos supera.

Benchmarking funcional o genérico: aquél que se aplica con empresas que podrían ser o no competidoras directas; por ejemplo, cuando se toma como referencia las estrategias de una empresa que es líder en un sector diferente al de la propia.

2.3.8. Tablero de Comando Integral

El Tablero de Comando Integral (TCI) o Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico y trasladarlo a la acción, integrando la visión, misión, objetivos y estrategia a través de un conjunto de indicadores claves de actuación que ayudara a la toma oportuna de decisiones (Kaplan-Norton, 2000).

El Tablero de Comando mide la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas bien equilibradas:

1. Financiera: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.
2. Clientes: se vincula con la satisfacción, retención y adquisición de clientes.

3. Procesos Internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas financieras de la empresa.
4. Formación y Crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados.

2.4. Inversión

2.4.1. Inversión Total (IT)

Cantidad de dinero necesaria para poner un proyecto en operación, ya sea de bienes industriales o servicios. Dicha inversión se puede integrar por capital propio, créditos de organismos financieros nacionales y/o internacionales, y de proveedores. La inversión total requerida para realizar y operar el proyecto se compone de dos partes, la inversión fija total y el capital de trabajo (Riggs, 1983).

2.4.2. Inversión fija total (IFT)

Cantidad de dinero necesaria para construir totalmente una planta de proceso, con sus servicios auxiliares y ubicarla en situación de poder comenzar a producir. Los activos fijos pueden ser tangibles o intangibles (Riggs, 1983). Los primeros se integran con la maquinaria, terreno, edificios, instalaciones auxiliares; y los segundos corresponden a las patentes, conocimientos técnicos, gastos de organización. Si a la inversión fija (IF) le sumamos el valor del terreno obtenemos la inversión fija total (IFT).

2.4.3. Inversión en capital de trabajo (IWT)

También llamado "capital de giro", comprende las disponibilidades de capital necesario para que una vez que la planta se encuentre instalada y puesta en régimen normal de operación, pueda operar a los niveles previstos en los estudios técnico-económicos. Es el capital adicional con el que se debe contar para que comience a funcionar el proyecto, esto es financiar la producción antes de percibir ingresos por ventas (Riggs, 1983).

2.5. Costos de Producción

Los costos de producción o costos de operación son los gastos involucrados en mantener un proyecto, operación o una pieza de un equipo en producción (Riggs, 1983).

2.5.1. Costos fijos

Son los costos independientes del volumen de producción. Por ejemplo, el costo de depreciación, el costo de impuestos, el costo de venta y distribución, el costo de administración y dirección, entre otros.

2.5.2. Costos variables

Son los costos proporcionales al volumen de producción. Por ejemplo, el costo de materia prima, el costo de servicios, el costo de mantenimiento, entre otros.

2.6. Beneficio Neto

Es el valor monetario que resulta para una empresa luego de un ciclo operativo restando a los ingresos, el costo de los bienes o servicios vendidos, los gastos operativos y extraordinarios, el interés que se debe pagar y los impuestos. (Riggs, 1983). El beneficio neto se puede calcular mediante la fórmula 1:

$$BN=VT-C-t.(VT-C) \quad (1)$$

BN: Beneficio Neto

VT: Ingreso total por ventas

C: Costos de producción

t: Impuesto al valor agregado (IVA)

2.7. Rentabilidad

Esta evaluación es el objetivo en el análisis de proyectos de inversión, debido a que de este parámetro depende la aceptación o rechazo del proyecto.

La evaluación de la rentabilidad se basa en una predicción de futuros resultados.

2.7.1. Tasa interna sobre la inversión original (I_{ROI})

Es un método de estimación de la rentabilidad donde no se tiene en consideración el valor temporal del dinero. El retorno sobre la inversión (ROI) es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada (fórmula 2), es

decir, representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero (Riggs, 1983).

$$I_{ROI} = \left(\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Inversión total}} \right) \cdot 100 \quad (2)$$

2.8. Elementos informáticos

2.8.1. Base de datos

Una base de datos es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. La mayoría de las bases de datos están en formato digital, por tanto se ha desarrollado y se ofrece un amplio rango de soluciones al problema del almacenamiento de datos (Ferraris, 2010).

2.8.2. Google Trends

Google Trends o Tendencias de búsqueda de Google es una herramienta de Google Labs que muestra los términos de búsqueda más populares del pasado reciente (Google, 2006). Las gráficas de Google Trends representan con cuánta frecuencia se realiza una búsqueda de un término particular en varias regiones del mundo y en varios idiomas. El eje horizontal de la gráfica representa el tiempo (desde algún momento de 2004), y el eje vertical representa la frecuencia con la que se ha buscado el término globalmente. También permite al usuario comparar el volumen de búsquedas entre dos o más términos. Una característica adicional de Google Trends es la posibilidad de mostrar noticias relacionadas con el término de búsqueda encima de la gráfica, mostrando cómo afectan los eventos a la popularidad.

2.8.3. Marketing en Motores de Búsqueda y Optimización para Motores de Búsqueda.

El Marketing en Motores de Búsqueda (SEM), también denominados como resultados "inorgánicos" (pagos), se refiere a la promoción de un sitio web² en motores de búsqueda como Google, mediante el uso de métodos de pago como AdWords u otros medios como la colocación de anuncios en sitios webs o blogs muy visitados. El marketing de buscadores es controlable y medible. La persona decide lo que quiere gastar, qué palabras o frases desea comprar y exactamente la página a la que quiere que sus anuncios apunten. Generalmente para este tipo de campañas se usan páginas especiales de venta a donde los interesados son enviados luego de hacer clic en cierto anuncio (Bizzocchi, 2012).

² Sitio web: es una colección de páginas web relacionadas y comunes a un dominio de internet o subdominio en la World Wide Web dentro de Internet.

La Optimización para Motores de Búsqueda (SEO), mejora la posición de un sitio web en los resultados “orgánicos” (gratuitos) de buscadores como Google, Yahoo! y Bing y como consecuencia tiende a aumentar la cantidad de visitantes que un sitio web recibe.

En la figura 7 se muestra en detalle como el buscador diferencia los resultados entre SEM y SEO.

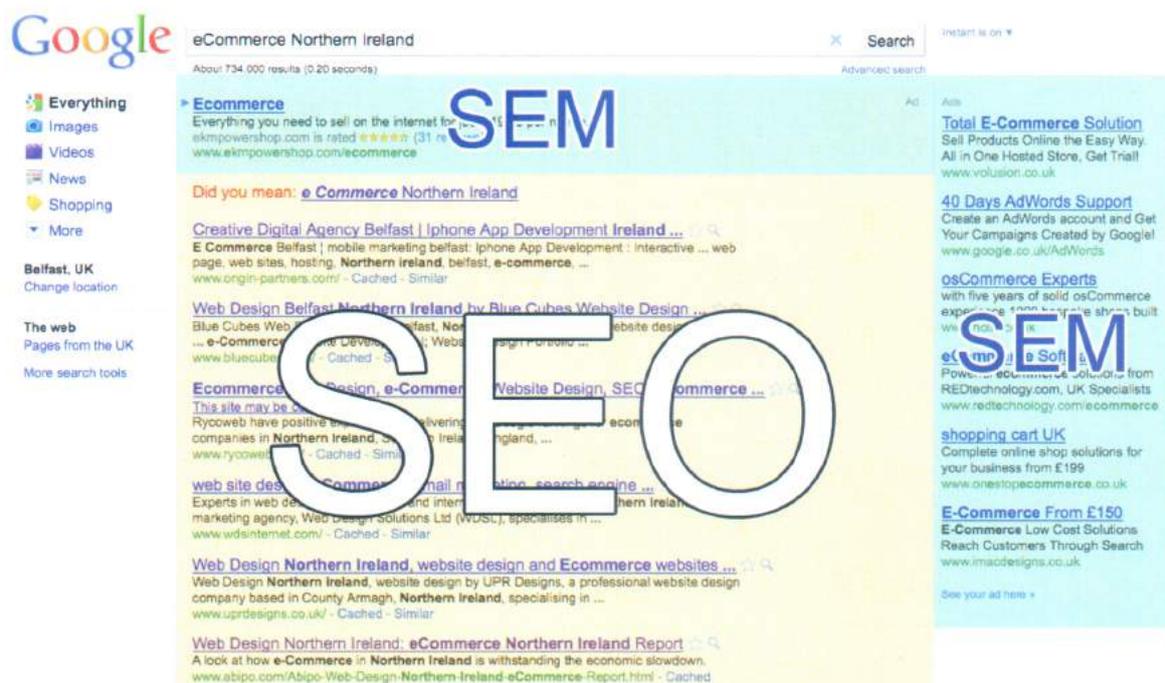


Figura 7: Diferencia entre Marketing en Motores de Búsqueda (SEM) y Optimización para Motores de Búsqueda (SEO).

Fuente: Abipo (2010).

2.8.4. Google Analytics

Es una herramienta de analítica web de la empresa Google (Google, 2005). Ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web. Se pueden obtener informes como el seguimiento de usuarios exclusivos, el rendimiento del segmento de usuarios, los resultados de las diferentes campañas de marketing online, las sesiones por fuentes de tráfico, tasas de rebote, duración de las sesiones, contenidos visitados y conversiones (para el comercio electrónico).

2.8.5. Agencias de viaje en línea y Portales

Las Agencias de Viaje en Línea (OTAS), son utilizadas fundamentalmente para la venta de servicios hoteleros en una sola página web (Onalia, 2012). Ofrecen a sus usuarios gran cantidad y variedad de hoteles para que puedan elegir el que más les interesa en relación calidad-precio y el que más se adapte a sus necesidades. Si bien normalmente trabajan a

comisión, algunas de ellas cobran un monto fijo anual, principalmente los metabuscadores (comparadores de OTAS).

Los portales de internet son sitios web que ofrecen al usuario, de forma fácil e integrada, el acceso a una serie de recursos y de servicios relacionados a un mismo tema. Incluye: enlaces webs, buscadores, foros, documentos, aplicaciones, compra electrónica, entre otras. Principalmente un portal en Internet está dirigido a resolver necesidades de información específica de un tema en particular.

2.9. Marco legal

2.9.1. Ley Nacional de Turismo 25.997

Artículo 1º - Declárase de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. La actividad turística resulta prioritaria dentro de las políticas de Estado. El turismo receptivo es una actividad de exportación no tradicional para la generación de divisas, resultando la actividad privada una aliada estratégica del Estado.

La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad [...]

2.9.2. Ley Nacional de Hotelería 18828/70

Artículo 1º - Los establecimientos comerciales en zonas turísticas o comprendidos en planes nacionales de promoción del turismo y los que por sus características el organismo de aplicación declare de interés para el turista, que ofrezcan normalmente hospedaje o alojamiento en habitaciones amuebladas por períodos no menores al de una pernoctación, a personas que no constituyan su domicilio permanente en ellos, quedan sujetos a la presente Ley y a las normas que se dicten en su consecuencia, sin perjuicio de las reglamentaciones locales en cuanto no se les opongan.

Artículo 2º - Los establecimientos comprendidos en el artículo anterior, además de las obligaciones que les fije la autoridad de aplicación deberán:

- a) Inscribirse en el Registro Hotelero Nacional en el plazo que determine la reglamentación pertinente;
- b) Consignar en forma precisa y explícita la denominación, clase, categoría y número de

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado
en la ciudad de Villa Gesell”

inscripción en el Registro Hotelero Nacional, en la publicidad, correspondencia, facturas y toda otra documentación o material de propaganda que utilicen;

c) Comunicar dentro de los treinta (30) días de producida cualquier alteración o modificación de sus características o servicios [...]

3. DESARROLLO

3.1. Descripción de la empresa

Senderos (figura 8) es un apart-hotel fundado en el año 2011 que se encuentra ubicado en Barrio Norte de la ciudad de Villa Gesell.

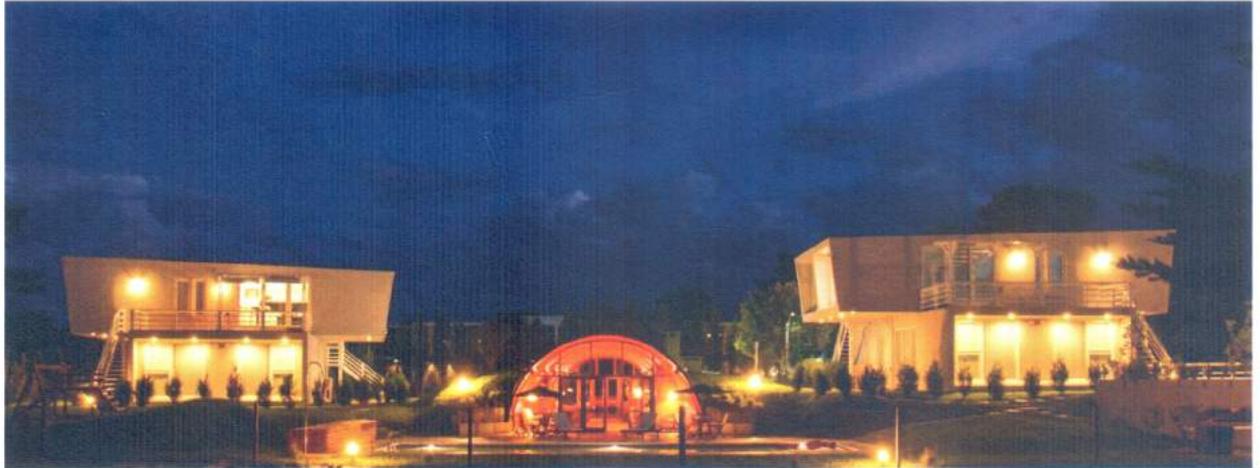


Figura 8: Complejo turístico situado en la ciudad de Villa Gesell.
Fuente: Web oficial de Senderos.

La visión es desarrollar una gestión de negocios sostenible permitiendo lograr el liderazgo dentro del Partido de Villa Gesell, ofreciendo un servicio de excelencia en calidad y atención al cliente.

La misión de la organización es ofrecer un servicio distinguido de hostelería donde los huéspedes puedan vivir una experiencia diferente de tranquilidad y descanso logrando cumplir sus expectativas y un alto nivel de satisfacción.

3.2. Servicios

Los servicios que ofrece el complejo para el confort de sus huéspedes son:

- Desayuno de elaboración propia llevado hasta la puerta del departamento, sin restricción de horario durante la mañana.
- Wi Fi en todas las áreas del complejo.
- Room Service: Limpieza diaria.
- Recambio de ropa blanca: sábanas y toallas.
- Personal a disposición permanente.
- Piscina con agua climatizada, rodeada de un amplio deck con reposeras y sombrillas.
- Toallas para piscina diarias.
- Cochera privada cubierta.

- Alarma individual en cada departamento.
- Caja de seguridad.
- Circuito de cámara de seguridad.
- Cochera para trailers.
- SUM con parrilla techada, servicio de vajilla y limpieza posterior a su uso.
- Parrillas al aire libre.
- Accesorios para bebés – Practicunas.
- Espacio de juegos para los más pequeños, juegos de mesa a disposición de los huéspedes, mesa de ping-pong y jardines para disfrutar del aire libre.

3.3. Organigrama

En la figura 9 se presenta el organigrama de la organización que refleja la estructura jerárquica de la misma.



Figura 9: Organigrama de Senderos.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la organización.

A continuación se detallan las tareas que se realizan en cada sector de la organización:

- Dirección: Son los encargados de tomar las decisiones estratégicas de la organización, planificar la temporada estival, fijar los salarios de los empleados y entregárselos a fin de cada periodo, analizar la competencia, entre otras.
- Gerencia General: Se encarga de coordinar y supervisar el trabajo de todos los empleados y solucionar los problemas diarios.
- Asesoría Contable: Esta tarea la realiza un contador externo a la organización que se encarga de la liquidación de impuestos en base a ingresos y egresos.

- Limpieza: El área está compuesta por una gobernanta que se encarga de supervisar el trabajo de tres personas encargadas de la limpieza diaria de los departamentos, lavado de ropa blanca y limpieza de los espacios comunes.
- Recepción: Se encuentra compuesto por dos recepcionistas y un sereno que cubre el turno nocturno y durante la madrugada realiza la limpieza de la piscina. Ellos son los encargados de gestionar las reservas y realizar la atención al cliente durante la estadía, así como también ordenar los pedidos de panadería para la jornada siguiente.
- Mantenimiento: La persona encargada de esta área se ocupa del mantenimiento correctivo de cualquier elemento simple que falle. No se encarga de los equipos y maquinarias del complejo, en caso de que se produzca este tipo falla se contrata a un especialista en el tema.
- Compras: El encargado realiza la logística y recepción de los insumos determinados por el área de recepción. A su vez, se encarga de los pagos y facturación de los mismos.

3.4. Descripción y análisis de procesos

3.4.1. Mapeo de procesos

La figura 10 representa el mapeo de procesos que muestra un panorama de las actividades que se realizan en la organización, entre el cliente y los diferentes rangos jerárquicos.

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell"

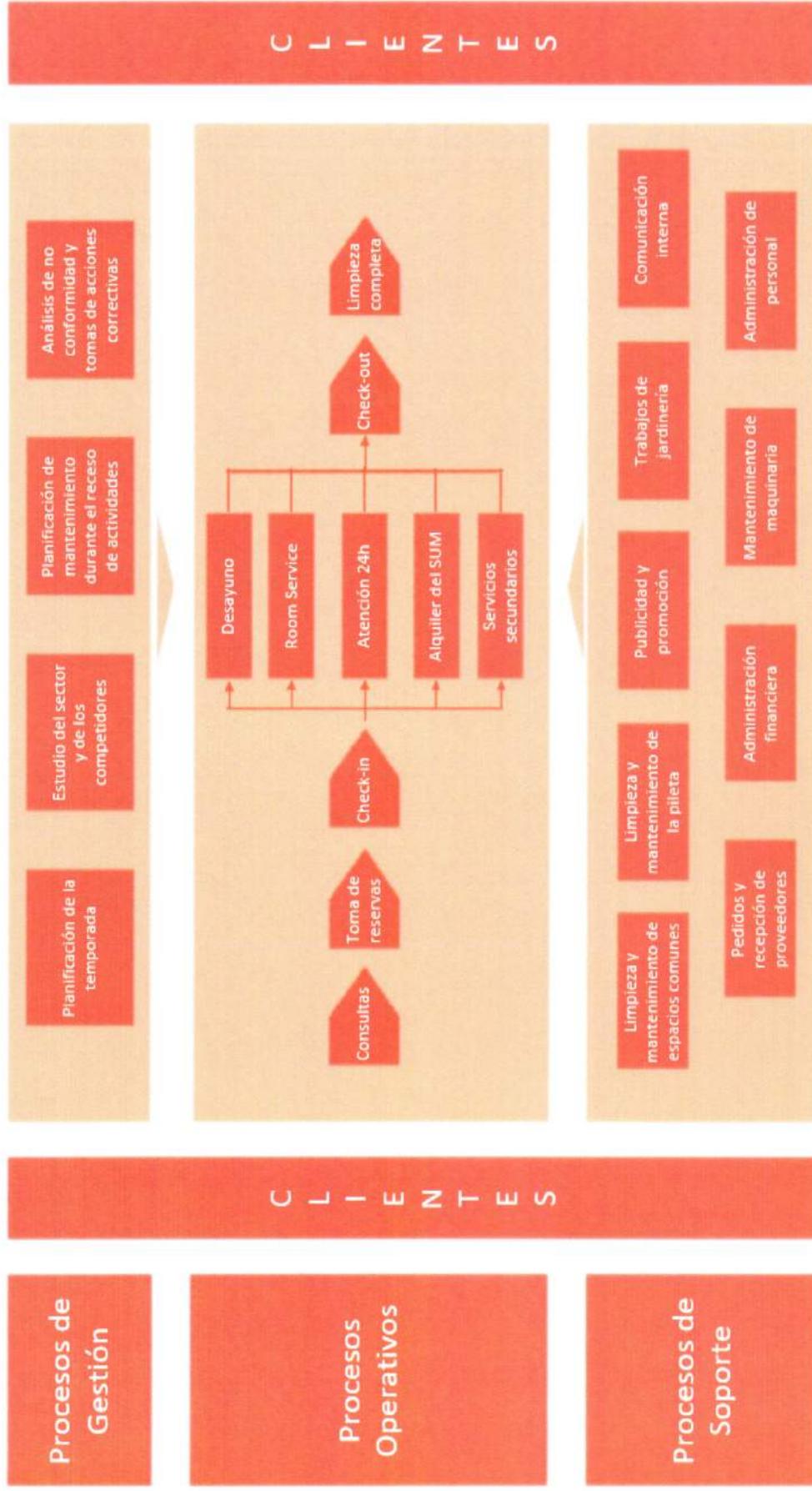


Figura 10: Mapeo de procesos de Senderos.
Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la organización.

Procesos de Gestión: Los encargados de realizar estos procesos son los propietarios de la organización. La planificación de la temporada se comienza en el mes de Septiembre, cuando se toman las decisiones de la fecha de apertura y en paralelo se realiza el estudio de la competencia que servirá de herramienta para la fijación de los precios desde el momento de apertura hasta cierre. Durante la temporada, efectúan una lectura de las encuestas para hacer un seguimiento de la satisfacción de los clientes para así poder realizar pequeños cambios en este período y también obtener una retroalimentación de los clientes sobre el desempeño del personal. Al momento del cierre de la temporada estival, los directivos hacen un estudio de las encuestas realizadas y toman las decisiones acerca de los cambios que los clientes demandaron con mayor frecuencia y se comienzan con las reformas. Al mismo tiempo, planifican los trabajos de mantenimiento que serán necesarios durante el receso invernal para la temporada estival próxima, lo que incluye tareas de pintura, limpieza de exteriores, parquización, entre otros.

Procesos Operativos: Este es el proceso principal de la organización donde se comienza con la consulta del cliente, continua con la reserva de la habitación y luego el *check-in*³. Durante la estadía, se incluyen diversos servicios que el huésped puede optar por usar, pero siempre deben estar a disposición en caso de ser requeridos. Luego se realiza el *check-out*⁴ y para concluir, la limpieza final para que la habitación quede lista a disposición para un nuevo cliente.

Procesos de soporte: Son aquellos encargados de proveer a la organización de todos los recursos necesarios para el buen funcionamiento. Para una buena imagen y presentación del lugar físico se cuenta con los procesos de limpieza, a cargo de las mucamas, mantenimiento de espacios comunes y piscina, realizado por el personal de mantenimiento, y trabajos de jardinería donde está a cargo el personal de jardinería. También es necesario la demanda y recepción de todos los insumos necesarios tanto para el desayuno, la limpieza de las habitaciones, la piscina, entre otros, es por ello que se cuenta con el proceso de pedidos y recepción de proveedores. A su vez, la motivación y administración del personal son clave para la calidad del servicio, ya que el grado de contacto con el cliente es muy alto, por lo cual se seleccionó a la comunicación interna como un proceso de soporte debido a que es la base del trabajo en equipo. Por el momento la publicidad se realiza exclusivamente durante los

³ *Check-in*: proceso que se realiza en el ámbito hotelero mediante el cual un recepcionista asienta la llegada de un cliente.

⁴ *Check-out*: vocablo que usualmente se usa en el ámbito hotelero para el proceso de salida o de “entrega” de la habitación.

meses de Diciembre, Enero y Febrero mediante las redes sociales Facebook⁵ e Instagram⁶, y el servicio es subcontratado. Por último, la administración financiera la realiza un contador ajeno a la organización que realiza la liquidación de impuestos y brinda asesoramiento acerca de potenciales inversiones y su factibilidad.

3.5. Situación actual de la empresa

Mediante el acceso a la información provista por los dueños de la organización se pudo acceder a las planillas diarias de ocupación con las cuales se realizaron los gráficos correspondientes a las temporadas 2014 (año de la ampliación edilicia), 2015 y 2016, que se pueden encontrar en el Anexo I. Según lo informado, hubo una pérdida de información correspondiente al periodo 2012-2013 por lo cual no se pudo hacer el análisis de ocupación.

En la figura 11 se detalla un resumen comparativo de ocupación y su análisis respectivo para las temporadas 2014, 2015 y 2016.

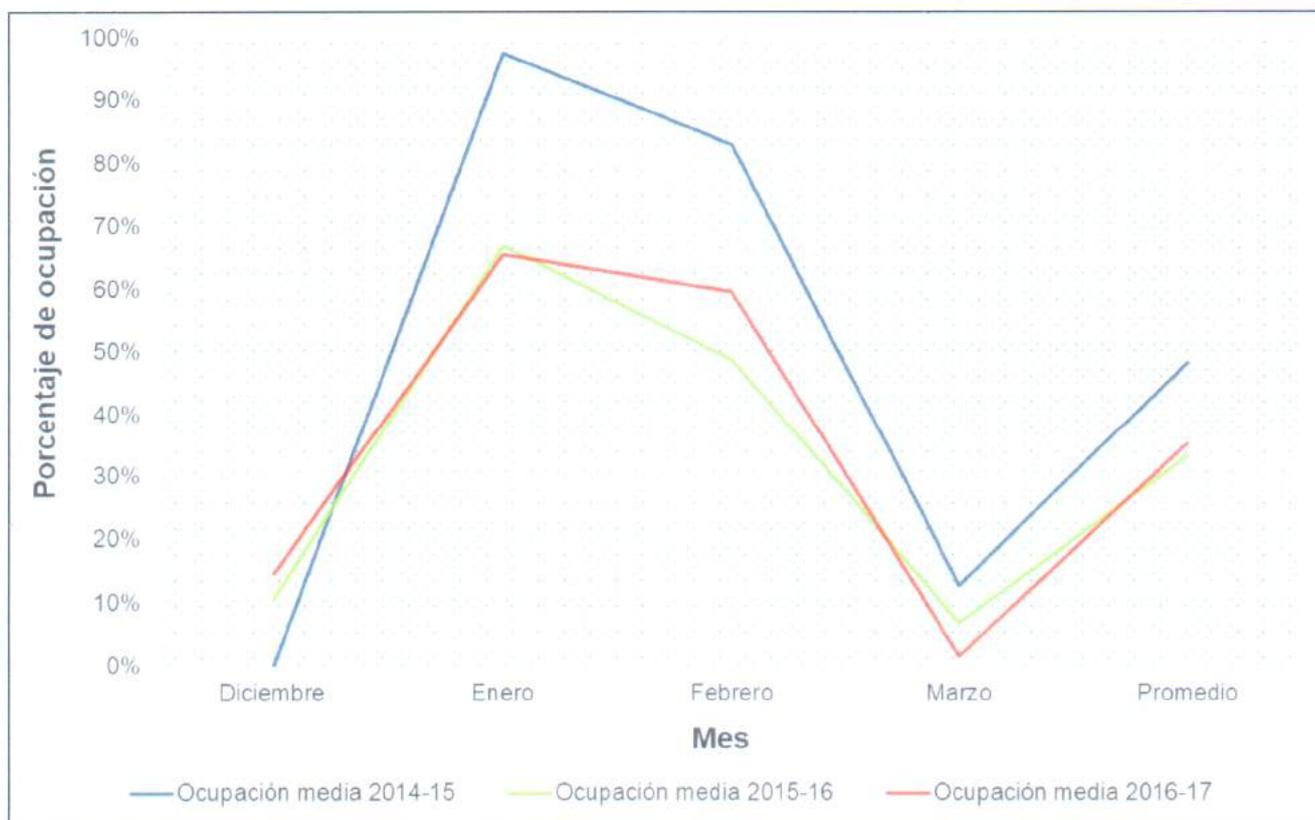


Figura 11: Resumen comparativo de ocupación de las temporadas 2014-2016.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la organización.

⁵ Facebook: es un sitio web de redes sociales.

⁶ Instagram: es una red social y aplicación para subir fotos y vídeos.

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

En la tabla 1 se detallan los porcentajes de ocupación observados en la figura 11 y el promedio de cada uno de ellos, para cada temporada.

	Ocupacion media 2014-15	Ocupacion media 2015-16	Ocupacion media 2016-17
Diciembre	0,0%	10,7%	14,5%
Enero	97,4%	66,9%	65,5%
Febrero	83,0%	48,9%	59,6%
Marzo	12,7%	6,9%	1,6%
Promedio	48,3%	33,3%	35,3%

Tabla 1: Ocupación media de las temporadas 2014-2016.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la organización.

Como se muestra en la tabla 1, el complejo permaneció cerrado en Diciembre de 2014 ya que se encontraba en plena etapa de fin de obra, terminando los detalles para la apertura en Enero de 2015. Es por ello que se calculó el promedio de la temporada exclusivamente en función de los meses de Enero, Febrero y Marzo de 2015.

La temporada 2014/15 logró tener un promedio del 48,3%, el cual representa el mayor hasta el 2017. Se considera que el motivo principal fue que hubo por primera vez un Gerente General encargado de la supervisión y del marketing y publicidad de la organización. Según los comentarios de los propietarios, las mayores ocupaciones que registraron después de la ampliación del complejo en los meses de Enero (97,4%) y Febrero (83%) se lograron mediante los esfuerzos en marketing y la inversión realizada durante estos meses a través de la red social Facebook.

Por el contrario, la temporada de verano 2015/16 tuvo una caída importante en la ocupación, logrando un promedio total de 33,3%. El cambio de gobierno a fines de 2015 trajo aparejada una inestabilidad en la situación macroeconómica del país que afectó el poder adquisitivo de la sociedad y repercutió en la baja actividad turística durante la temporada. Por el lado de la empresa, la falta de un Gerente General trabajando diariamente en el complejo influyó en la baja ocupación. Los dueños tomaron esa tarea dejando de lado el marketing y haciendo énfasis en la supervisión del personal para lograr una mejor atención al cliente. A causa de los factores externos e internos anteriormente mencionados, la ocupación disminuyó, reduciéndose aproximadamente a la mitad respecto del verano anterior.

En la última temporada de verano (2016/17) el complejo tuvo una ocupación promedio de 35,3%, similar a la anterior. Es probable que los motivos fueron los mismos que se dieron en la temporada 2015/16, si bien a medida que se avanzaba se iban bajando los precios haciéndolos llegar hasta los mismos que el año anterior, se demostró que ese no era el motivo de los bajos niveles de ocupación.

Se puede ver como la falta de personal encargada del marketing hizo que no se generen reservas. En la temporada 2014/15 el encargado de esta tarea era el Gerente General, al igual

que de las tareas de control y supervisión, es por ello que se considera que habría que hacer una subdivisión de las mismas y nombrar encargados diferentes para cada tarea mencionada.

3.6. Análisis del contexto y partes interesadas

3.6.1. Matriz de Porter

Para el análisis del contexto se presenta la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

Rivalidad entre empresas competidoras: Dentro de la ciudad Villa Gesell, existen diferentes competidores que apuntan al mismo segmento de clientes que Senderos. Se detallan en la tabla 2 los competidores con sus servicios diferenciados, es decir aquellos con los que Senderos no cuenta actualmente, junto con las tarifas estandarizadas para una familia tipo de 4 personas (2 adultos y 2 niños) para el fin de semana largo del 12 de Octubre de 2017 (tres noches) y la tercera semana de Enero de 2018. En el caso de Senderos, las tarifas para esas fechas incluyen todos los servicios antes mencionados (Sección 3.2).

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

Nombre del complejo	Tarifas (AR\$)		Servicios															
	12 de Octubre 2017	3er semana de Enero 2018	Parrilla individual	Bicicletas	Mascotas	No aceptan cuatruchos	Plan ahora 12 y 18	Depto. 8 pax	Vista al mar	Masajes	Garage abierto	Grupo electrógeno	Restaurante	Piscina cubierta	SPA	GYM	Recreación infantil	Servicio de playa
Senderos	7140	25320																
Arenaarera	9600	32400												X	X			
Alpemar	9450	24000	X		X				X	X			X	X	X		X	
Parada 47	9168	25362																
Filo de los medianos	8000	25000	X					X										
Arenas Blancas	6600	24650			X													
Mar de Luna	6600	25000	X			X				X						X		
Punta Norte	6000	21000																
Villa Maya	6000	20000	X								X							
Paradisso	6000	23150																
Pitun Cuyen	5400	30000	X															
Entre Verdes	5290	24800	X	X	X	X												
La Aguada	5000	24000	X															X
Mandaitas	4800	Sin definir																
Parada 1	Cerrado	32400							X									
Casalba	Cerrado	Sin definir	X															
Tejas Rojas	Cerrado	Sin definir											X				X	X
Clari del Mar	Cerrado	Sin definir	X								X							X

Tabla 2: Benchmarking competencia Ciudad de Villa Gesell.

Fuente: Elaboración propia en base a comunicación con competidores directos.

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

Desarrollo potencial de productos sustitutos: Existen diversos hoteles, hosterías, cabañas y complejos turísticos que pueden tratarse como productos sustitutos, ya que ofrecen gran parte de los servicios que Senderos puede o no brindar, de los cuales se detallaron los faltantes en la tabla 2.

Poder de negociación de los proveedores: La empresa utiliza diferentes tipos de insumos para el mantenimiento y los servicios. Dentro de ellos podemos destacar los insumos para la preparación del desayuno, productos de panadería, productos químicos tanto para la piscina como para la lavandería, *amenities*⁷ para los baños de los departamentos, entre otros.

El Partido de Villa Gesell cuenta con varios hipermercados, imprentas, librerías y panaderías para las compras mayoristas, los cuales cuentan con la capacidad suficiente para el abastecimiento de materia prima del complejo, lo que permite no depender de un solo proveedor para estos casos.

Por otra parte, los productos que se utilizan en las maquinarias de limpieza de ropa blanca deben cumplir con ciertas exigencias en torno a la calidad. La empresa los compra a un proveedor en Mar del Plata (el mismo que realizó las instalaciones de las maquinarias) con los cuales asegura su buen funcionamiento.

Si bien hasta el momento no se buscaron nuevos proveedores que reemplacen al actual, la organización tiene flexibilidad al momento de elegir o cambiar a los proveedores, en consecuencia, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Poder de negociación de los consumidores: Debido a la amplia oferta de servicios de alojamiento y hotelería que se ofrece en la costa atlántica similares a la de Senderos, los clientes tienen un alto grado de sensibilidad al precio ya que si la tarifa que se establece es superior a los competidores, es posible que los clientes opten por la competencia.

Cada año los dueños de Senderos fijan las tarifas en relación a la competencia y los precios de los años anteriores sumado el aumento por la inflación. No obstante, los precios son susceptibles a la demanda del servicio por lo que pueden ser modificados constantemente, inclusive durante el transcurso de la temporada.

En conclusión, el complejo se encuentra en un mercado con diversos competidores con servicios similares lo que genera que el cliente tenga una alta sensibilidad al precio.

⁷ *Amenities*: son productos de acogida de los hoteles. Pueden ser desde útiles de baño como jabones y geles, hasta productos de bienvenida, como chocolates o copa de bienvenida.

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell"

Entrada potencial de nuevos competidores: El ingreso de nuevos competidores del tipo Pyme se dificulta debido a que las barreras de entrada son altas ya que el capital inicial a afrontar es elevado debido a los costos de los terrenos y las construcciones edilicias.

3.7. Análisis FODA

En la figura 12 se evalúan las Fortalezas y Debilidades de la empresa como a su vez las Oportunidades y Amenazas que se detectan en el entorno.

Fortalezas	Debilidades
Diseño arquitectónico innovador	Falta de estandarización en los procesos
Pileta descubierta con solarium	Falta de organización interna
Solvencia económica ante la necesidad de reformas	Bajo nivel de control de costos
Alto nivel de satisfacción al cliente	Falta de personal y dificultad para su obtención
Buena localización geográfica	Falta de proceso de capacitación
Cocheras cerradas con alarma	
Oportunidades	Amenazas
Techos planos aptos para instalación de equipos solares	Competencia nacional y extranjera
Terreno disponible sin construcción edilicia para potenciales mejoras	Reducción de las estadias de los huéspedes
Eventos atractivos durante todo el año en la ciudad de Villa Gesell	Contexto macroeconómico fluctuante
Crecimiento de eventos empresariales	
Crecimiento del turismo en los últimos dos años	
Fines de semana largos	
Reducción de los costos de publicidad y promoción online	

Figura 12: Matriz FODA.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la organización.

3.8. Acciones sociales, ambientales y económicas

Se evaluarán las acciones mencionadas por la empresa en **búsqueda de lograr una transición hacia la sostenibilidad**.

Acciones Sociales

La organización emplea a trabajadores exclusivos de la ciudad de Villa Gesell, por lo que logra generar puestos de trabajo para la comunidad. Si bien se cuenta con pocos convenios con restaurantes próximos al complejo, no existe hasta el momento ningún tipo de relación comercial con balnearios que ofrezcan el servicio de carpas y/o sombrillas, que Senderos actualmente no provee para sus huéspedes. Además, es moderado el nivel de difusión y recomendación de los recepcionistas de la empresa en cuanto a las actividades culturales como también gastronómicas que la ciudad brinda para los turistas.

Acciones Ambientales

La organización no cuenta con ninguna política estricta que concierne a temas ambientales. Sin embargo, la empresa realiza las siguientes acciones en relación al cuidado ambiental.

- Seguir las recomendaciones de los fabricantes en cuanto a la dosificación correcta de los productos de limpieza.
- Evitar el mantenimiento de grifos abiertos en forma continuada durante el lavado de los elementos de cocina o limpieza, habitaciones y baños.
- Seleccionar especies autóctonas para jardines y áreas verdes porque se encuentran adaptadas al clima, requieren menos agua, son menos sensibles a plagas y enfermedades.
- Regar el parque y las plantas bien temprano por la mañana y/o al final de la tarde; es decir cuando la temperatura sea menor así se evapora menos agua.
- Utilizar colores claros y mantener limpias las lámparas, tubos fluorescentes y reflectores para aprovechar al máximo su poder de emisión de luz.
- Apagar los equipos y electrodomésticos cuando no estén siendo utilizados (televisores, computadoras, equipos de música, entre otros).
- Colocar aberturas con doble vidrio para mayor eficiencia térmica y aislación sonora.
- Mantener abiertas las ventanas y puertas para mejorar la renovación del aire ya que el aire interior tiene una calidad inferior al aire exterior.

La falta de políticas ambientales estrictas trae aparejado que el complejo no cuente con procedimientos de control del consumo de agua ni de electricidad por lo cual tampoco aplica medidas para reducirlos. No se realiza ningún tipo de separación de residuos para el posterior reciclaje o se implementan medidas para su reducción y no existen avisos o mensajes para sensibilizar a los clientes sobre el cuidado ambiental dentro de la organización.

Acciones Económicas

Al ser Senderos una Sociedad de Hecho, es obligatorio que un Contador Público lleve la liquidación de impuestos anuales. Sin embargo, dentro de la organización no hay ningún responsable que se encargue de estudiar los costos para reducirlos, medir la rentabilidad, tomar decisiones en cuanto a la cancelación de las cuotas de financiación, pagos por adelantado de insumos y políticas de reservas que conciernen estos aspectos.

Como se mencionó en el análisis de Porter, Senderos cuenta con una variedad de proveedores los cuales la mayoría provienen del Partido de Villa Gesell. Esto permite el desarrollo de economías locales, es decir, si el complejo mantiene altos niveles de ocupación, los proveedores de la zona también se favorecerán debido al aumento de sus ventas por el consumo de los clientes y por el efecto multiplicador del turismo.

3.9. Estudio económico

3.9.1. Inversión

Se considera la inversión fija realizada en el año 2011 de US\$ 1.548.260. Para el cálculo de la inversión fija total, se procede a sumar el costo del terreno para 3.100 m² en la ciudad de Villa Gesell. Su valor se estima en US\$ 311.053, resultando la inversión fija total en US\$ 1.859.313.

Se calculó al capital de trabajo en función de los costos de producción sin depreciación para un mes de producción, resultando US\$ 8.787.

La suma de la inversión fija total y el capital de trabajo da como resultado la inversión total efectuada en Senderos de US\$ 1.868.099.

3.9.2. Costos de producción

Se relevaron todos los gastos efectuados desde Abril 2016 hasta Marzo 2017 (para así considerar una temporada completa de verano). De esta forma, se determinaron los costos anuales, tanto fijos como variables, que tiene la organización.

3.9.2.1 Costos variables

Están compuestos por los costos de servicios, mano de obra y de insumos. Debido a que el complejo suspende sus actividades desde Abril hasta Noviembre, muchos de estos gastos son nulos durante este período.

Servicios

Los costos de servicios con los que la empresa cuenta son: energía eléctrica (Cevige), gas (Baksa), servicio de televisión (Gesatel) e internet y teléfono (Cotel). El relevamiento se realizó mediante las facturas del periodo 2016/2017.

Mano de Obra

Los costos de Mano de Obra aumentan durante la temporada estival, donde el complejo se encuentra abierto al público contando con doce empleados de atención al público, pero no cesan durante el invierno debido a que continúan las tareas de mantenimiento exclusivamente con dos personas.

Sindicato

En función de los salarios, también se debe abonar una cuota sindical al UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina).

Insumos

Los costos de insumos se generan cuando el complejo se encuentra en funcionamiento. Estos incluyen: los costos de materiales de limpieza para las habitaciones y espacios comunes, los costos de desayuno, *amenities* e insumos del departamento y limpieza de ropa blanca (sábanas, toallas y edredones).

Se adjunta el Anexo II donde se detallan los costos diarios unitarios por adulto y por niño del desayuno y los insumos por departamento con los que cuenta Senderos. A su vez se calcularon los insumos promedios para la familia tipo de dos adultos y dos niños para luego con las ocupaciones promedio de cada mes, que figuran en el Anexo I, obtener los costos mensuales de Diciembre 2016 a Marzo 2017.

En la tabla 3 se presentan los costos anuales variables.

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell"

		Costos Variables (AR\$)														
		Servicios					Mano de Obra					Insumos				
Año	Mes	Cevige (Energía eléctrica)	Bagasa (Gas)	Cotel (Internet y teléfono)	Gesatel (Televisión)	Cargas Sociales	Sindicales	Salarios	Materiales de limpieza	Desayuno	Amenities e insumos del departamento	Limpieza Ropa blanca				
2016	Abril	5.838	7.101	320		3.246	345	28.000								
	Mayo	6.927	6.736	286		3.251	345	28.000								
	Junio	5.727		264		4.973	345	28.000								
	Julio	3.565		260		3.351	690	28.000								
	Agosto	3.204		1.890		3.790	345	28.000								
	Septiembre	3.174		1.326		3.778	401	28.000								
	Octubre	5.719		1.845		5.401	497	28.000								
	Noviembre	5.633	219	2.405		5.468	428	28.000								
	Diciembre	8.187	1.016	2.807	7.259	17.890	651	105.000	600	14.455	414	600				
	Enero	7.795	10.853	2.799	7.236	27.576	624	105.000	600	65.225	1.867	600				
	Febrero	8.830	11.057	2.285	9.272	24.650	3.042	105.000	600	53.590	1.534	600				
	Marzo	11.533	15.874	2.255	9.638	7.009	2.539	60.000	600	1.553	44	600				
	Subtotal	76.131	52.856	18.741	33.405	110.381	10.253	599.000	2.400	134.822	3.859	2.400	Costos Variables 2016/17 (AR\$)	\$1.044.248		
													Costos Variables 2016/17 (US\$)	\$67.371		

Tabla 3: Costos variables totales 2016/17.

Fuente: Elaboración propia en base a información proveída por la organización.

3.9.2.2. Costos Fijos

Están compuestos por los costos de Publicidad, Impuestos, Dirección y Administración, Habilitación, Parquero, Insumos e Inversión.

Publicidad

Actualmente Senderos invierte un monto fijo anual para mantenerse en los portales www.voyagesell.com.ar y www.cabañas.com, a su vez también genera publicaciones inorgánicas en Facebook e Instagram durante la temporada estival para aumentar las ventas en ese periodo. El mantenimiento del registro del nombre o dominio al estado Argentino se hace mediante www.NIC.ar y a su vez para mantener en funcionamiento el dominio se debe abonar una cuota anual al servidor www.mesi.com.ar.

Dirección y Administración

Incluye los costos de los honorarios del Contador, encargado de la realización de los balances anuales de la empresa.

Servicio de jardinería

Este servicio actualmente se encuentra tercerizado y se abona anualmente. Durante el invierno se hace cada dos semanas y es por ello que tiene un costo menor que en verano que se realiza semanalmente.

Insumos de funcionamiento

La organización cuenta con los siguientes insumos para su debido funcionamiento: materiales de mantenimiento, productos para la piscina, artículos de librería, recambio anual de ropa blanca debido al desgaste o rotura, y el mantenimiento de los matafuegos que se debe hacer anualmente para contar con las medidas de seguridad correspondientes.

Seguros e impuestos a la propiedad

Senderos cuenta con un seguro a la propiedad que se abona anualmente el cual incluye además, robo a los huéspedes y robo de moto y cuatriciclo. Dentro de los impuestos fijos a la propiedad se incluyen la habilitación como apart-hotel (es un costo extraordinario que debe abonarse una vez, al habilitarse en el año 2017 se lo incluye como costo fijo), la contribución territorial ARBA (Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires) y el impuesto municipal ABL (Alumbrado, Barrido y Limpieza).

Financiación

Para la financiación se obtuvieron 3 créditos; el primero en 2011 de \$400.000 para la construcción de las primera ocho unidades, y los dos siguientes en 2014 para la ampliación de la capacidad de \$120.000 y \$400.000 respectivamente. Todos ellos fueron otorgados por la Caja de Seguridad Social para Escribanos de la Provincia de Buenos Aires mediante el

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado
en la ciudad de Villa Gesell”

Sistema Francés. En el Anexo III se detallan los pagos realizados y pendientes, desglosados con sus componentes de interés y amortización.

Depreciación

Se calculó el costo anual de depreciación del bien mediante el método de la Línea Recta. Donde la Inversión fija tiene un valor de US\$ 1.548.260, el Valor Residual (L) calculado como el 50% de la Inversión fija y la cantidad de años a depreciar (n) con un valor igual 50 años.

Derecho de autor

Anualmente se debe pagar un derecho de autor debido a que en el Salón de Usos Múltiples (SUM) hay un televisor y se debe abonar una cuota fija a la Asociación Argentina de Interpretes (AADI) y la Cámara Argentina de Productores de Fonogramas y Videogramas (CAPIF).

A continuación se adjunta la tabla 4 con el detalle de los Costos Fijos para el periodo de Abril 2016 a Marzo de 2017.

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell"

3.9.3. Ingresos por ventas

A partir de las distintas tarifas semanales, tipos y cantidades de departamentos que la organización posee, se procedió a determinar los ingresos por venta para la Temporada 2016/2017. Considerando los máximos ingresos mensuales y sus ocupaciones promedios respectiva, se obtuvo el ingreso total (tabla 5).

TEMPORADA 2016/2017			Monoambiente (AR\$)	2 Ambientes (AR\$)	3 Ambientes (AR\$)	Máximos ingresos semanales (AR\$)	Máximos ingresos mensuales (AR\$)	Promedio de ocupación mensual	Subtotal (AR\$)
Mes	Diciembre	Noche							
		Semana	22.000	27.000	32.000	432.000	1.909.440	0,15	276.869
	Enero	Noche							
		Semana	22.000	27.000	32.000	432.000	1.909.440	0,66	1.250.683
	Febrero	Noche							
		Semana	22.000	27.000	32.000	432.000	1.728.000	0,60	1.029.888
	Marzo	Noche							
		Semana	17.000	20.000	23.500	322.000	1.423.240	0,02	22.772
								Ingresos totales (AR\$)	2.580.212
								Ingresos totales (US\$)	166.465

Tabla 5: Ingresos totales por ventas 2016/17.

Fuente: Elaboración propia en base a información proveída por la organización.

Como resultado de la tabla 5, se puede observar que los ingresos totales anuales por ventas del periodo 2016/2017 fueron de US\$166.465.

3.9.4. Beneficio neto

En la tabla 6 se observa el beneficio neto de Senderos de la Temporada 2016/2017:

Temporada	2016/2017
a. Fuentes (US\$)	
Ventas anuales	166.465
Total a	166.465
b. Usos (US\$)	
Costos de producción sin depreciación	105.438
Costo de depreciación	15.483
Total b	120.921
Saldo (a)-(b)	45.545
Impuestos 21%	9.564
Beneficio Neto (US\$)	35.980

Tabla 6: Beneficio neto de Senderos 2016/17.

Fuente: Elaboración propia en base a información proveída por la organización.

Como podemos observar en la tabla 6, el beneficio neto de Senderos para la temporada 2016/2017 fue de US\$35.980.

3.9.5 Tasa de retorno sobre la inversión original (I_{ROI})

En la tabla 7 se presenta la tasa de retorno sobre la inversión original de Senderos.

Beneficio neto (US\$)	35.980
Inversión total (US\$)	1.868.099
Tasa de retorno sobre la inversión original	1,93%

Tabla 7: Tasa de retorno sobre la inversión original de Senderos 2016/17.
Fuente: Elaboración propia en base a información proveída por la organización.

La tabla 7 muestra la relación entre el beneficio neto y la inversión total, obteniendo un valor para la tasa de retorno sobre la inversión original de Senderos del 1,93%.

3.10. Diagnóstico de Senderos

3.10.1. Matriz de ponderación de los pilares de la empresa

Los pilares que se consideran primordiales para el funcionamiento exitoso dentro del rubro hotelero son: el posicionamiento relativo a la competencia, la calidad del servicio brindado, la comunicación y marketing digital, el nivel de desarrollo de la sustentabilidad y la organización y administración interna. A cada uno de ellos, se los subdivide en los ítems de mayor relevancia que luego serán ponderados y puntuados considerando los criterios presentados en la tabla 8:

Puntaje	Descripción
1	Malo
2	Regular
3	Bien
4	Muy bien
5	Sobresaliente

Tabla 8: Escala de puntuación.
Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 9 se presenta la matriz de ponderación de la situación de los pilares en Senderos. El resultado de este estudio será mostrar la posición actual de fortaleza o debilidad de la organización.

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

Ejes	Subgrupos	Factores	Ponderación	Suma	Puntuación	Subtotal	Total
Posicionamiento	Posicionamiento relativo a la competencia	Infraestructura	0,15	1	5	0,75	2,9
		Servicios	0,25		3	0,75	
		Precios	0,30		2	0,6	
		Localización	0,10		3	0,3	
		Medios de pago	0,10		2	0,2	
		Descuentos	0,10		3	0,3	
		Feedback	0,10		2	0,2	
Calidad del servicio	Satisfacción al cliente	Nivel de satisfacción	0,30	1	4	1,2	3,2
		Capacidad y velocidad de respuesta	0,20		4	0,8	
		Elementos tangibles	0,10		4	0,4	
		Mejoras demandadas por cliente	0,10		2	0,2	
		Mejoras internas	0,20		2	0,4	
		Descuentos	0,15		3	0,45	
		Promociones	0,15		1	0,15	
Comunicación y Marketing Digital	Medios de comunicación	Medios online	0,40	1	1	0,4	1,3
		Frecuencia/Intensidad de uso	0,30		1	0,3	
		Difusión gastronómica	0,10		3	0,3	
		Difusión de cultura	0,10		2	0,2	
		Empleados locales	0,10		4	0,4	
		Proveedores locales	0,10		4	0,4	
		Convenios con servicios locales	0,10		2	0,2	
Sustentabilidad	Económico	Revisión finanzas	0,10	1	2	0,2	2,3
		Estructura de costos	0,10		1	0,1	
		Uso de materiales reciclables	0,10		2	0,2	
		Optimización de recursos	0,10		1	0,1	
		Sensibilización a los clientes	0,05		2	0,1	
	Ambiental	Separación de residuos	0,05	1	2	0,1	2,3
		Capacitación	0,15		2	0,3	
		Estudio de los competidores	0,20		1	0,2	
		División de tareas estructuradas	0,15		3	0,45	
		Comunicación interna	0,15		3	0,45	
Estratégicos	Operativos	Base de datos	0,15	1	2	0,3	2,5
		Mantenimiento edificio	0,20		4	0,8	

Tabla 9: Matriz de ponderación de situación actual.

Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por la organización.

En base a los resultados de la tabla 9 se realizó un gráfico del tipo radar (figura 13) que presenta los valores ponderados de cada uno de los ejes en base a un ideal que representa el valor 5.

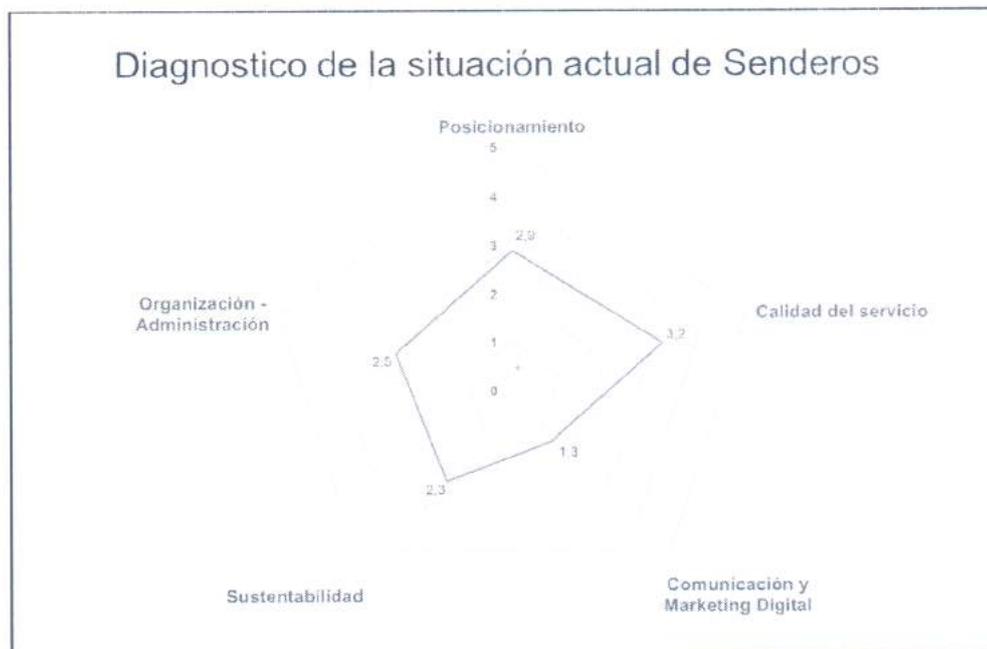


Figura 13: Gráfico radar: Diagnóstico situación actual de Senderos.
Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por la organización.

El diagnostico determinó que las fortalezas de Senderos son la Calidad del servicio y el Posicionamiento relativo a la competencia. Por el contrario, las mayores debilidades de la organización se encuentran en la Comunicación y el Marketing Digital y el desarrollo de la Sustentabilidad.

3.11. Propuestas y análisis de mejoras

3.11.1. Comunicación y Marketing Digital

Se comenzará con las mejoras de este eje debido a que fue el que menor puntuación obtuvo en el análisis de la situación actual (1,3 sobre 5 puntos) y será el que se trabajará para aumentar las ventas y por consiguiente la ocupación e ingresos. Al estar abierto el hotel sólo 4 meses al año y viendo que el promedio de las últimas tres temporadas es de 38,97%, se plantea la oportunidad de mejorar estos valores mediante las herramientas de comunicación y Marketing.

"La industria hotelera por excelencia ha impulsado el comercio electrónico y reservaciones por medios digitales. Hoy en día, más de la mitad (59%) de reservas en el

sector hotelero se realizan a través de internet, de acuerdo con el informe realizado por Phocuswright presentado en TechFutur 2015” (Bahena, 2016)

Para lograrlo se debe contar con las siguientes herramientas:

- Un sitio web actualizado
- Un buen posicionamiento SEO y SEM
- Campañas de Facebook e Instagram y Fan Page⁸
- Campañas de Mailing⁹

Sitio Web

Actualmente la organización cuenta con un sitio web con las características buscadas, es decir, que se adapta a todos los dispositivos, diseñado en HTML5¹⁰, integrado con las redes sociales, optimizado para posicionarse en los buscadores de cada página (SEO), contenido organizado y disponible, entre otros. Por el contrario, **el sitio web no cuenta con un motor de reservas**, hecho que es recomendable realizar en el corto plazo.

Posicionamiento SEO y SEM

Se procederá a mejorar el posicionamiento SEO y SEM. La página cuenta con la optimización SEO y debido a que los competidores SEM no son nuestros competidores directos sino los metabuscadores, como son las OTAS y los Portales, que invierten enormes montos en Google para mantener su posicionamiento inorgánico ya que sus ventas se generan mediante este medio; se analizará la forma de invertir en ellos.

A nivel mundial se utilizan medios de internet para la búsqueda de información, inclusive para definir sus vacaciones o todo tipo de viajes. Para obtener el posicionamiento tanto SEM como SEO deseado, se comenzará determinando las palabras claves que los usuarios buscan al momento de vacacionar en Villa Gesell, las palabras que se relacionan entre estas y luego se hará un ranking de los sitios web que figuran primeros en estas búsquedas, que serán a los que se deberá comenzar asociándose.

Utilizando la herramienta de Google Trends, se realizó un análisis con el objetivo de determinar las palabras claves que los usuarios utilizan al momento de buscar lugares para vacacionar en la ciudad de Villa Gesell.

⁸ Fan Page: Es una página web que ha sido diseñada por personas que desean emprender algún negocio a través de la red.

⁹ Mailing: Envío de información publicitaria por correo a un gran número de personas de manera directa.

¹⁰ HTML5: es la quinta revisión importante del lenguaje básico de la World Wide Web que es HTML.

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

Mediante la palabra clave “Villa Gesell”, con filtro en “Argentina”, en los últimos cinco años se encontró que las principales consultas relacionadas fueron: Hotel, Pronóstico, Hoteles, Tiempo, Clima, Alquiler, Cabañas, Departamentos y Apart.

Asimismo, esta herramienta puntúa las regiones donde son más populares estas búsquedas lo cual servirá para segmentar el mercado y apuntar las campañas a un público más preciso. Estas son Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Santa Fe, Mendoza, San Juan, Córdoba, San Luis, La Pampa, Entre Ríos y Tucumán.

En base a esto, se tomarán estas diez palabras relacionadas para analizar los primeros resultados en sitios tanto Orgánicos (gratuitos) como Inorgánicos (pagos) que arroja el buscador Google, para así determinar cuáles son los mejores sitios web para publicitar a Senderos.

En la tabla 10 se muestran los resultados de las palabras claves que se mostraron en el buscador de Google, destacando en Negrita aquellos resultados inorgánicos.

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell"

Palabras Claves						
Resultados en Google	Villa Gesell Hotel	Villa Gesell Apart Hotel	Villa Gesell Cabañas	Villa Gesell Alquiler	Cabañas Villa Gesell	Villa Gesell Departamentos
1ro	Booking.com	Trivago.com.ar	Booking.com	Despegar.com.ar	Booking.com	Despegar.com.ar
2do	Despegar.com.ar	Booking.com	Despegar.com.ar	Inmuebles.mercadolibre.com.ar	Despegar.com.ar	Trivago.com.ar
3ro	Trivago.com.ar	TripAdvisor.com.ar	Trivago.com.ar	TripAdvisor.com.ar	Trivago.com.ar	TripAdvisor.com.ar
4to	TripAdvisor.com.ar	Despegar.com.ar	Cabañas.com.ar	Airbnb.com	Cabañas.com.ar	Booking.com
5to	Trivago.com.ar	WelcomeArgentina.com	Senderosvillagesell.com.ar	AlquilerArgentina.com	AlquilerArgentina.com	WelcomeArgentina.com
6to	Hotelsvillagesell.com.ar	Despegar.com.ar	Entre-verdes.com.ar	Inmuebles.mercadolibre.com.ar	Entre-verdes.com.ar	Hotelsvillagesell.com.ar
7mo	Booking.com	Hotelsvillagesell.com.ar	AlquilerArgentina.com	Despegar.com.ar	ArgentinaTurismo.com.ar	Despegar.com
8vo	WelcomeArgentina.com	AlpemarApart.com.ar	ArgentinaTurismo.com.ar	Senderosvillagesell.com.ar	Booking.com	AlpemarApart.com.ar
9no	Despegar.com	Senderosvillagesell.com.ar	Complejolaaguada.com.ar	Voyagesell.com.ar/villa-gesell/	Complejolaaguada.com.ar	AlquilerArgentina.com
10mo	Hotelsvillagesell.com.ar	TorresdelSol.com.ar	Booking.com	Voyagesell.com.ar	Senderosvillagesell.com.ar	ZonaProp.com.ar
11mo	Voyagesell.com.ar/villagesell/	Booking.com	Complejocambados.com.ar	Parafinos.com	Complecambados.com.ar	Booking.com
12mo	Voyagesell.com.ar	ApartmariaBonita.com.ar	ArenasBlandas.com.ar	Alquileres-gesell.com.ar	Guadecabañas.com	Departamentovillagesell.com

Tabla 10: Resultados de las palabras claves en el buscador de Google.

Fuente: Elaboración propia.

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

Para poder determinar los sitios mas buscados durante la búsqueda, se les asignó un puntaje a cada uno de ellos de acuerdo al orden de aparición considerando que el primer puesto, que se muestra en cada figura, tiene el maximo valor. De esta forma se sumaron cada unos de estos puntajes y los resultados arrojados en orden decreciente de los cuatro sitios con mayor valor fueron **Booking, Despegar, Trivago y TripAdvisor.**

Se tuvieron en cuenta Portales y OTAS que si bien no estuvieron entre los primeros resultados durante la búsqueda, son sitios que apuntan específicamente a la promoción de apart-hotel y cabañas en la ciudad de Villa Gesell y cuentan con numerosas visitas anuales de sus sitios. Estos son **Cabañas, Voy a Gesell, Argentina Viajera, Guía de Cabañas, Ruta 0, Welcome Argentina, Argentina Turismo y Hoteles en Villa Gesell.**

Campañas de Facebook y Fan Page y Perfil de Instagram + Anuncios

El objetivo es aumentar y mantener la posición de Facebook e Instagram durante todo el año, generando campañas cuyo costo varía con respecto al alcance deseado pero es relativamente más bajo comparado con los costos de otros medios y además tienen un impacto de atracción importante en el público. Además, se puede direccionar la comunicación al público deseado y tiene diversas acciones de comunicación como por ejemplo Publicitar el botón “contáctenos”, “me gusta”, interacciones con la página web, entre otra opciones.

Se planea realizar tres publicaciones semanales tanto en Facebook como en Instagram durante invierno y entre cuatro y cinco publicaciones durante el verano en ambos medios de igual forma. Las dos publicaciones que se realicen entre viernes y domingos serán inorgánicas mientras que las de la semana serán orgánicas.

Campañas de Mailing

Se propone implementar descuentos, promociones y campañas de mailing en los sitios web en los casos en que los niveles de ocupación sean bajos como también para feriados, fines de semanas largos y eventos y fiestas populares en Villa Gesell.

Luego se procedió a realizar el cálculo de los costos e ingresos para analizar la viabilidad económica del proyecto. En la tabla 11 se detallan los costos totales anuales de los servicios a contratar, considerando si son variables o fijos, para mejorar la comunicación y promoción digital de Senderos:

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell"

Sitios web	Tarifas (AR\$) y observaciones	Frecuencia	Costo	Aclaración
Booking	15% de comisión por venta	Mensual	Variable	Variable en función de las reservas efectuadas (sumada al precio estándar de contratación directa)
Despegar	20% de comisión por venta	Mensual	Variable	
Trivago	4.030	Anual	Fijo	Solo publicidad básica, sin posibilidad de realizar reservas Es pago en caso de solicitarlo como metabuscador
TripAdvisor	Gratuito	-	-	
Cabañas	2.640	Anual	Fijo	Todos estos portales ofrecen diferentes planes de contratación, de los cuales se seleccionó la alternativa más viable en cada caso
Voy a Gesell	2.000	Anual	Fijo	
Argentina Viajera	2.450	Anual	Fijo	
Guía de Cabañas	1.450	Anual	Fijo	
Ruta 0	2.300	Anual	Fijo	
Welcome Argentina	3.750	Anual	Fijo	
Argentina Turismo	1.450	Anual	Fijo	
Hoteles en Villa Gesell	1.450	Anual	Fijo	
Mailing	260	Cuatrimstral	Variable	
Facebook	300	Semanal	Variable	Sujeto a ocupación/demanda (valor aproximado)
Instagram	200	Semanal	Variable	Sujeto a ocupación/demanda (valor aproximado)
Subtotal	46.560			Los costos de Booking y Despegar no se suman al total al estar incluidos en el precio de venta
Reintegro del IVA	9.778			
Total Anual (AR\$)	36.782			

Tabla 11: Costos anuales en Comunicación y Marketing Digital.

Fuente: Elaboración propia en base a información relevada de cada OTA/Portal.

Para el cálculo del impacto económico que conllevaría esta mejora se plantearon los escenarios optimistas, pesimistas y medios en base a la implementación de uno de los sitios web en el mes de noviembre de 2017 donde los resultados durante este periodo mostraron un aumento de las reservas en un 35%.

Considerando esta situación como base, en la tabla 12 se muestran los porcentajes para cada uno de los escenarios y su impacto en los ingresos totales anuales.

	Aumento porcentual	Aumento de ingresos (US\$)
Pesimista	15%	191.435
Medio	25%	208.082
Optimista	40%	233.051

Tabla 12: Aumentos de ingresos por mejoras en Comunicación y Marketing Digital.

Fuente: Elaboración propia.

Para cada escenario, se calculó en la tabla 13 su beneficio neto considerando los nuevos costos en marketing digital que se mantiene constante para cada uno de ellos. Para cada uno de los escenarios, se puede observar que sus beneficios netos respecto a la temporada en estudio aumentan considerablemente por lo que se considera una alternativa factible.

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

	2016/2017	Pesimista	Medio	Optimista
a.Ingresos Anuales (US\$)				
Ventas anuales	166.465	191.435	208.082	233.051
Total a	166.465	191.435	208.082	233.051
b.Egresos Anuales (US\$)				
Aumento de costos variables		10.106	16.843	26.948
Costos de producción S/D	105.438	105.438	105.438	105.438
Costo de depreciación	15.483	15.483	15.483	15.483
Costo total de MKT		2.373	2.373	2.373
Total b	120.921	123.294	123.294	123.294
Saldo (a)-(b): BNAI	45.545	68.141	84.788	109.758
Beneficio Neto (US\$)	35.980	53.832	66.982	86.709

Tabla 13: Beneficio neto después de las mejoras de Comunicación y Marketing Digital.
Fuente: Elaboración Propia.

Al ver que los ingresos anuales aumentan para todos los escenarios planteados, se considera que las mejoras de Comunicación y Marketing Digital se ejecutarán independientemente del futuro.

3.11.2. Sustentabilidad

Al ser el segundo puntaje más bajo y debido a que uno de los objetivos de este trabajo es plantear la transición hacia el camino de la sustentabilidad, se proponen las siguientes acciones sustentables.

Sociales y culturales:

-Difusión gastronómica y de servicios de la ciudad: Para ello se va hacer contacto con una amplia cartera de restaurantes, balnearios y paradores, actividades y comercios de la ciudad Villa Gesell con el objetivo de gestionar acuerdos con el fin de ofrecer descuentos y promociones para los huéspedes del apart-hotel.

- Calendario anual con los eventos principales en la ciudad: Se contactará con la municipalidad para conocer cuáles son los eventos turísticos anuales que la ciudad y sus alrededores ofrecen. La planificación del calendario permitirá publicitar al hotel con antelación según los eventos que se estén realizando y apuntar a las personas interesadas en los mismos.

- Estantería física en el SUM del hotel: Se ubicará una estantería en la sala de usos múltiples que contendrá toda la folletería e información correspondiente a restaurantes, eventos culturales y sociales, actividades turísticas con el menor impacto ambiental posible

(como caminatas y recorridas en bicicleta en los puntos turísticos de la ciudad, alquiler de *sandboards*¹¹, cabalgatas y visitas al faro).

-Promulgar y facilitar la información de la ciudad: Ser un comunicador activo entre el turista y el turismo en la ciudad. Se deberá informar y capacitar a todo el personal de atención las diferentes actividades que el cliente puede realizar durante su estadía de acuerdo a sus preferencias.

Económico

-Revisión de finanzas: Se elaborarán balances trimestrales y anuales para tener un seguimiento continuo de la situación financiera de la empresa.

-Cálculo de rentabilidad: Se comenzará a dar seguimiento a la rentabilidad de la organización y de acuerdo a los resultados de los mismos, se planificarán y diseñarán estrategias para su aumento.

-Estructura de costos: El objetivo es detectar excesos de costos en el corto o mediano plazo. Para ello se clasificarán en variables y fijos, y luego se hará un seguimiento para analizar cómo disminuirlos.

Varias de las mejoras ambientales van a impactar en los indicadores económicos como puede ser la reducción de los costos que presentan los consumos de energía, agua y gas.

Ambiental

Considerando que la transición a la sustentabilidad será **gradual**, se mencionarán en primer lugar las mejoras que se implementarán en el comienzo junto con el análisis económico y se puntuarán las recomendaciones potenciales que no se podrán comenzar en lo inmediato debido a que se afrontarían elevados costos y la viabilidad del proyecto se vería afectada.

Mejoras prioritarias

- Climatizador solar para la piscina: Debido a que el mayor consumo de gas de todo el complejo es generado por la caldera de la piscina para mantener su temperatura a 30°C, se instalará un sistema con colectores de polipropileno que mediante la recirculación del agua de la misma por los colectores de este polímero aumenten su temperatura gracias a la energía solar. Según la empresa Green Connection, la cual hizo un relevamiento del volumen de la piscina del complejo, la reducción del consumo de gas será durante la temporada estival de

¹¹ Sandboards: Tablas especiales para el descenso de dunas o cerros de arena.

un 100% y durante el resto del año entre un 50-55%. En la figura 14 se muestra el sistema mencionado.



Figura 14: Sistema de climatización solar mediante colectores de polipropilenos.
Fuente: Green Connection.

- Cobertor térmico tricapa para la piscina: La mayor pérdida de calor de las piletas se produce en su superficie por evaporación (70% a 80%). Los cobertores o mantas térmicas reducen el 95% de la evaporación y por consiguiente la pérdida térmica producida durante la noche (Green Connection, 2017).

- Renovación gradual a luces LED: Este tipo de luminarias consumen 2,5 veces menos que una bombilla de bajo consumo convencional y 8,9 veces menos que una bombilla tradicional incandescente. Además, tiene una larga vida útil y una alta eficiencia en iluminación (LEDbox, 2017). Se irán cambiando las luminarias existentes a medida que vaya caducando su vida útil hasta lograr la renovación total de toda la iluminación del complejo y así reducir el consumo de energía eléctrica.

- Disposición de recipientes y contenedores rotulados: Para la correcta separación de residuos se colocarán cuatro contenedores de residuos rotulados en las áreas comunes del predio, mientras que en cada departamento se incluirá un contenedor adicional a los ya existentes para la separación de los residuos. Los mismos estarán rotulados para la correcta utilización de cada uno.

- Incentivo para que los clientes realicen actividades que reduzcan la utilización de vehículos para desplazarse: Para ellos se agregará el servicio gratuito de bicicletas para la reducción de la utilización de vehículos a combustión dentro de Barrio Norte y sus alrededores. Se adquirirán inicialmente cuatro unidades, para evaluar la frecuencia de uso de las mismas, que estarán a disposición para la utilización de los huéspedes, además de proveer un espacio exclusivo de aparcamiento para todos aquellos que deseen llevar sus propias bicicletas. En caso de que el servicio sea muy demandado se ampliará la capacidad de bicicletas.

- Reducción de la frecuencia en el cambio de toallas, fundas y sábanas: Se agregará un folleto de recomendaciones ambientales y un aviso del recambio opcional de toallas y sábanas (como se observa en la figura 15) indicando la importancia del cuidado del agua y los recursos y como se debe hacer para solicitar su cambio o la reutilización de la misma. Así se podrá lograr la concientización de los huéspedes y la reducción del consumo de agua, detergentes y energía eléctrica. Asimismo, toda la ropa blanca que se encuentre en desuso se la utilizará como trapos para tareas de limpieza.

**AYÚDENOS A CONSERVAR NUESTROS RECURSOS NATURALES
¿NECESITA QUE LE CAMBIEMOS LAS TOALLAS?**

En caso de necesitar toallas limpias, por favor, deje las usadas sobre la bañera. Al dejar las toallas colgadas, nos hará saber que prefiere volver a utilizarlas. Hacer uso de las mismas más de una vez, ahorra cientos de litros de detergente y miles de litros de agua cada año.

Por otra parte, le rogamos arroje los residuos en el cesto.

Preservar el medio ambiente es compromiso de todos.

Muchas gracias.





VILLA GESELL

www.senderosvillagesell.com.ar
Facebook: senderosvillagesell

Figura 15: Aviso de recambio opcional de ropa blanca propuesta para Senderos.
Fuente: Elaboración propia.

- Establecimiento de directrices para el uso eficiente del agua: Principalmente en las labores de limpieza, lavandería, elaboración de alimentos y mantenimiento de áreas verdes. Se cambiarán los procedimientos y frecuencias reduciéndolos sólo a cuando sea necesario. Por ejemplo, utilizar las máquinas lavadoras a carga completa en el lavado de ropa.

- Capacitación al personal de contacto en Hospitalidad: Deberán saber comunicar de manera eficaz a los pasajeros las recomendaciones ambientales en las que pueden participar para reducir el consumo.

- Compromiso de ahorro de papel con los empleados: Con el objetivo de reducir el consumo de papel se hará un control de copias e impresiones, reciclado de papel utilizándolo para cartas, notas y cuadernos de la organización. A su vez, se tendrá preferencia en la utilización de cartuchos de tinta y tóner reciclables para reducir desechos.

Se estudiará la viabilidad del proyecto mediante el análisis de los costos y su beneficio neto. En la tabla 14 se muestran los costos a tener en cuenta para la realización del cambio hacia la sustentabilidad.

	Mejoras	Costo (AR\$)
Social	Difusión gastronómica y de servicios	
	Calendario anual	
	Estantería física en el SUM del hotel	600
Económico	Revisión de finanzas	
	Cálculo de rentabilidad	
	Estructura de costos	
Ambiental	Sensibilización ambiental al cliente	640
	Climatización solar para la piscina	130.020
	Cobertor térmico tricapa para la piscina	10.500
	Luces LED	1.400
	Recipientes y contenedores rotulados	4.400
	Bicicletas	10.000
	Subtotal	157.560
	Reintegro del IVA	33.088
	Total (AR\$)	124.472

Tabla 14: Inversión total de las mejoras de sustentabilidad.
Fuente: Elaboración Propia.

Para definir los escenarios optimista, pesimista y medio, se parte como base con la predisposición de las personas a elegir un servicio hotelero con políticas sustentables y considerando una reducción de los costos de los servicios de energía, agua y residuos.

Según una encuesta de TripAdvisor para el sector turístico, "casi dos tercios de los viajeros informaron planes para tomar decisiones más respetuosas con el medio ambiente durante el próximo año. Además se reportó que en vacaciones, el 78% participa de los programas de reutilización de toallas y el 58% participa del reciclaje utilizado en el hotel" (Green Group, 2016).

En la tabla 15 se detallan los escenarios con sus aumentos estimativos y sus ingresos de ventas correspondientes:

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell"

	Aumento porcentual	Aumento de ingresos (US\$)
Pesimista	1%	168.130
Medio	3%	171.459
Optimista	6%	176.453

Tabla 15: Aumentos de ingresos por mejoras en la sustentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Para cada escenario, se calculó su beneficio neto (tabla 16) considerando los costos de la mejora en la sustentabilidad y de acuerdo a las especificaciones brindadas por la empresa, que se encargaría de la instalación de la climatización solar de la pileta, se tendría un ahorro del 90% del consumo de gas actual, por consiguiente una reducción en los costos del servicio.

	2016/2017	Pesimista	Medio	Optimista
a.Ingresos Anuales (US\$)				
Ventas anuales	166.465	168.130	171.459	176.453
Total a	166.465	168.130	171.459	176.453
b.Egresos Anuales (US\$)				
Costos de producción S/D	105.438	105.438	105.438	105.438
Aumento de costos variables		674	2.021	4.042
Reducción de consumo de gas		-3.069	-3.069	-3.069
Costo de depreciación	15.483	15.483	15.483	15.483
Costo de Sustentabilidad		1.606	1.606	1.606
Total b	120.921	120.131	121.479	123.500
Saldo (a)-(b): BNAI	45.545	47.999	49.980	52.953
Beneficio Neto (US\$)	35.980	37.919	39.485	41.833

Tabla 16: Beneficio neto después de las mejoras en la sustentabilidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Como muestra la tabla 16, los ingresos anuales aumentan para todos los escenarios planteados. Se considera que las mejoras de Sustentabilidad se ejecutarán independientemente del potencial futuro ya que el escenario pesimista muestra resultados positivos.

Recomendaciones para continuar la transición hacia la sustentabilidad

- Estudio de implementación de energías renovables: La característica de estas energías verdes es que son inagotables, no contaminantes, reducen el uso de combustibles fósiles y contribuyen al desarrollo sostenible. El estudio tendrá enfoque en la instalación de energía eólica y/o solar, dependiendo de las recomendaciones de la empresa encargada de la instalación y mantenimiento.

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

- Instalación de un sistema de recolección de agua: Con el objetivo de reducir el consumo de agua de red y la reutilización del agua de lluvia se planea la instalación de un sistema de recolección de aguas pluviales para la posterior utilización en inodoros, lavarropas, limpieza general, riego de exteriores y circuitos de calefacción. Un 50% de los consumos en un hogar, y hasta un 85% de los consumos en instalaciones comerciales, puede ser sustituido con agua de lluvia (HMSA, 2014).

- Selección de equipos más eficientes: A medida que los equipos que se alimentan de gas se vayan deteriorando, se intercambiarán por equipos más eficientes que permitan reducir el consumo de energía.

- Colocación de cerraduras con accionamiento electrónico y lector de tarjetas magnéticas: La instalación de las mismas permitirá anular el suministro de corriente eléctrica automáticamente cuando el huésped salga de su habitación lo que permitirá reducir el consumo de energía eléctrica dentro del complejo.

- Colocación de aislantes en equipamientos, tubos, cañerías y tanques: Esto permitirá la reducción de ruidos en sistemas de extracción de aire y otros equipos, así también como pérdidas térmicas y vibraciones, lo que hará más eficiente a todo el sistema.

- Compra de alimentos agroecológicos: Se contactará con proveedores locales de alimentos agroecológicos, para así poder mejorar la calidad de los alimentos brindados a los pasajeros y el cuidado del medio ambiente al no utilizar químicos, desechos tóxicos ni contaminación del aire, suelo o agua con productos que puedan afectar la biodiversidad.

3.11.3. Organización-Administración

- Redacción de instructivos y procedimientos: Se hará un instructivo con todas las tareas asignadas a los empleados para definir todas las acciones que se deben llevar a cabo diariamente. Estos servirán para que cada empleado sepa cuál es su deber y poder eliminar los errores sistemáticos que se cometen en la empresa. En los procedimientos se detallarán cómo se realizan las tareas de los principales procesos que conllevan los servicios de Senderos. Los instructivos y procedimientos van a estar incluidos en el Manual de Calidad que se va a implementar para la mejora del eje de Calidad.

- Creación del Reglamento General: En él se incluirán todas las reglas y políticas del establecimiento que los empleados deben cumplir para lograr un ambiente de trabajo óptimo y así evitar conflictos no deseados.

- Método de Incorporación de personal: Se realizará una entrevista para conocer personalmente al postulante y luego se utilizarán los instructivos mencionados en el punto anterior como objeto de aceleración del proceso de aprendizaje. Los instructivos se

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

entregarán antes de la etapa de prueba/entrenamiento para que el postulante comience con un nivel de conocimiento mucho mayor y se acelere el proceso. La prueba durará tres días siendo extensible hasta una semana en caso de tener resultados positivos.

- Incorporación del sistema de gestión SACH: Es un sistema de gestión hotelero que permite ingresar reservas y mostrarlas en listas, contar con una base de datos de todo el cliente ingresado y posterior descarga en planillas Excel (para luego realizar los envíos por campañas de mailing), permite ingresar los pagos y sus medios respectivos y cuenta con una solapa de informes donde se pueden mirar estadísticas de pagos, reservas y clientes tanto generales como personalizados.

- Incorporación de Microsoft Outlook: Anteriormente se utilizaba el sistema Webmail desde cualquier explorador. Con esta nueva implementación se permitirá organizar mejor las consultas dependiendo el periodo demandado. También cuenta con un calendario al que se le incorporarán todos los recordatorios y en el mismo habrá detalles como mantenimiento, feriados largos, momentos en los que se deban hacer pagos, entre otros.

- Planificación del mantenimiento edificio: Anualmente se planificará las tareas de mantenimiento y los periodos del año en que se los realizará. Todo esto irá anotado en el calendario del Microsoft Outlook.

- Comunicación interna: Se comprará un sistema de seis teléfonos inalámbricos que estarán conectados entre sí que suplantarán los *handies*¹² actuales ya que ellos tienen una vida útil de sus baterías mucho mayor y un radio de cobertura óptimo para el predio.

- Check list¹³: Se agregará una tarea para la encargada de supervisión la cual será la verificación de todas las habitaciones antes de que ingresen los nuevos huéspedes por primera vez y aleatoriamente para corroborar la limpieza durante la estadía, y poder controlar el rendimiento de las mucamas.

- Agilización del proceso de reserva: Debido a la incorporación de Senderos en diferentes OTAS, mencionadas en las mejoras en Comunicación y Marketing Digital, se agregarán nuevas vías de comunicación tales como Facebook, Instagram, Booking, Despegar, entre otros, y se actualizará el proceso de reserva a partir de las herramientas que brinda el programa Microsoft Outlook. Las consultas se reducirán debido a que el 80% de ellas son por disponibilidad y/o precios que a partir de ahora estarán disponible online las 24h. Por consiguiente, llegarán reservas ya concretadas faltando solamente el envío del depósito para que queden fijas.

¹² Handies: comunicadores portátiles.

¹³ Check list: es una lista de comprobación de ayuda en el trabajo diseñada para reducir los errores provocados por los potenciales límites de la memoria y la atención en el ser humano.

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell"

En la tabla 17 se observa el presupuesto estimado para las mejoras organizacionales. Se aclara que se realiza las menores copias físicas de documentación posible para tener un ahorro de papel, el resto de las copias se encontrarán registradas en formato digital.

Mejoras	Costo (AR\$)	Observaciones
Instructivos de trabajo	200	2 Copias por puesto
Procedimientos	50	1 copia por cada procedimiento
Reglamento General	30	2 copias encuadernadas
Sistema de gestión SACH	4.224	Costo anual incluido el mantenimiento
Microsoft Outlook	0	
Check list	0	
Comunicación interna	3.699	Sistema de 4 teléfonos inalámbricos Gigaset
Subtotal	8.203	
Reintegro del IVA	1.723	
Total (AR\$)	6.480	

Tabla 17: Costos totales de las mejoras organizacionales.
Fuente: Elaboración propia.

Para la estimación de los escenarios optimista, pesimista y medio se tuvieron en cuenta diferentes consideraciones. Al mejorar la organización interna se tendrá un control más estricto de los empleados, un mayor rendimiento de los mismos, como así también el tiempo de capacitación y selección de personal se reducirá. Por otra parte, la implementación del sistema de gestión "SACH" permitirá tener un registro de los huéspedes y las campañas de Email Marketing serán mucho más efectivas. La implementación de los teléfonos inalámbricos mejorará la comunicación entre los integrantes de la organización y así se reducirán los tiempos de respuesta a los clientes. El reglamento general permitirá tener reglas estrictas sobre el funcionamiento lo cual lo hará más fluido y mostrará formalidad ante los huéspedes, lo cual es un indicador de la mejora de la calidad del servicio. Por los motivos mencionados, se considera que la fidelización de los clientes traerá los aumentos en los ingresos de los escenarios pronosticados que se mencionan en la tabla 18.

	Aumento porcentual	Aumento de ingresos (US\$)
Pesimista	1,0%	168.130
Medio	2,5%	170.627
Optimista	4,5%	173.956

Tabla 18: Aumentos de ingresos por mejoras organizacionales.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación en la tabla 19 se presenta los beneficios netos para cada escenario considerando los costos e ingresos de las mejoras organizacionales.

	2016/2017	Pesimista	Medio	Optimista
a.Ingresos Anuales (US\$)				
Ventas anuales	166.465	168.130	170.627	173.956
Total a	166.465	168.130	170.627	173.956
b.Egresos Anuales (US\$)				
Costos de producción S/D	105.438	105.438	105.438	105.438
Aumento de costos variables		674	1.684	3.032
Costo de depreciación	15.483	15.483	15.483	15.483
Costo de mejoras organizacionales		418	418	418
Total b	120.921	122.012	123.023	124.370
Saldo (a)-(b): BNAI	45.545	46.118	47.604	49.586
Beneficio Neto (US\$)	35.980	36.433	37.607	39.173

Tabla 19: Beneficio neto después de las mejoras organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la tabla 19, los ingresos anuales aumentan para todos los escenarios planteados. Se considera que las mejoras Organizacionales y Administración se ejecutarán independientemente del potencial futuro, ya que el escenario pesimista muestra resultados positivos.

3.11.4. Posicionamiento

- Incorporación de métodos de pago: Se incorporará el cobro con tarjeta de crédito en la Terminal LAPOS, lo que permitirá tener una mayor competitividad respecto al mercado. A su vez se incorporará también LAPOS WEB que es un sistema que permite realizar cobros desde internet contando con los datos de la tarjeta del cliente. Esto ayudará al momento de las cancelaciones a través de las OTAS. Por las políticas de cancelación se podrá cobrar una penalización que de otra forma no podría ser cobrada.

- Incorporación de Planes Ahora 12 y Ahora 18: Es un programa de crédito ofrecido por el Ministerio de Producción del Gobierno de la Nación para fomentar el consumo, el comercio, el empleo, la producción nacional y los servicios prestados en el territorio argentino. Los huéspedes podrán adquirir el servicio con un financiamiento de doce o dieciocho cuotas fijas mensuales, del cual a la organización se le cobrará un 10% o un 15% respectivamente y el pago se acreditará en 48 horas hábiles de realizado el pago.

- Descuentos por pago por adelantado: Se realizarán descuentos todo el año por pago por adelantado o pago en efectivo, tomando como prioridad la temporada de verano ya que permite contar con una liquidez tal que se puedan afrontar los gastos principales de manera anticipada.

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell"

- Estudio de los precios de la competencia: Mensualmente se realizarán llamadas o emails a todos los competidores para analizar las tarifas que se estén utilizando en determinadas fechas. En paralelo, se estudiarán nuevos competidores que ofrezcan servicios similares pero en otras localizaciones para así poder realizar un ajuste de precios más detallado. Se usará la herramienta de Booking llamada RateIntelligence que realiza esta tarea automáticamente en el periodo que se seleccione pero sólo para los competidores que estén suscriptos en este sitio web.

- Análisis de incorporación de nuevos servicios: Se estudiarán en función de las encuestas realizadas, la atención al huésped durante su estadía, los comentarios en línea, los servicios que brinden los competidores que agreguen más valor y los nuevos servicios sustentables en el sector hotelero. Con la información relevada, se enumerarán los servicios y sus presupuestos para evaluar su prioridad y en lo posible, se realizará un análisis de escenario para evaluar el impacto potencial de los mismos. Estos pueden ser desde la incorporación del servicio de Bar/Cafetería, quincho, spa, servicio de playa, eventos en el predio, bodega de vinos, cenas gourmet, entre otros.

Considerando que las mejoras mencionadas en este eje no presentan costos relevantes y parte de ellas están orientadas a la planificación estratégica de la empresa, se omite el análisis y el pronóstico económico de las mismas.

3.11.5. Calidad de servicio

- Manual de calidad: se redactará un manual de calidad para la empresa en el cual se incluirán las políticas de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dichas políticas. Dentro del mismo, se detallarán la estructura y el organigrama, los procedimientos e instructivos de trabajo, el control de no conformidades y acciones de mejora y el control de equipos e instalaciones. Para su correcta instrumentación se tomará como referencia las normas ISO 9001 y el Programa de Certificación en Sustentabilidad Hoteles más Verdes, el cual desarrolla herramientas eficaces para la gestión de los alojamientos turísticos de Argentina, considerando que a futuro se podría llegar la certificación de las mismas.

- Feedback¹⁴: Se realizará un análisis de las encuestas con el objetivo de una mejora de las mismas en cuanto a su formulación para poder brindarle al huésped mayor facilidad al momento de completarla y tener una mejor retroalimentación de sus necesidades durante la

¹⁴ Feedback: se denomina la acción de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona o grupo de personas en la realización de un trabajo o tarea.

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

estadía. Además se implementará la función de “opinión exprés” de TripAdvisor para obtener una mayor cantidad de comentarios en la web y permitir que los potenciales clientes reciban una opinión objetiva de nuestros huéspedes sobre el servicio brindado.

- Mejora de los servicios de Senderos: A través de la retroalimentación, se realizará las mejoras en los servicios principales que otorga la empresa al huésped durante su estadía.

- Mejorar la capacidad y velocidad de respuesta: Se reducirán los tiempos de respuesta de los reclamos de los pasajeros mediante la utilización de los teléfonos inalámbricos de comunicación interna lo que facilitará encontrar al personal que se ocupará del problema, lo que fue anteriormente un inconveniente debido a las dimensiones del complejo. A su vez, estos reclamos se registrarán para tener un seguimiento de las fallas y en periodos de baja ocupación encontrar la solución definitiva. Para los comentarios online, se dedicará mayor tiempo a la presencia en las redes para posibilitar un contacto fluido y aprovechar los beneficios de los nuevos canales de comunicación.

Considerando que las mejoras mencionadas en este eje no presentan costos relevantes respecto a los costos totales de la organización y se dificulta obtener un estimativo de ingresos a futuro en base la implementación de ellas, se omite el análisis y el pronóstico económico.

3.11.6. Análisis económico de las mejoras a realizar

Se realizará el análisis incremental sobre la tasa de retorno sobre la inversión original para determinar la viabilidad económica de las mejoras propuestas. Este ejercicio se realizará exclusivamente para las mejoras de Marketing y Comunicación, Ambientales y Organizacionales.

En la tabla 20 se presentan los resultados de los beneficios netos pasados con respecto a los futuros según los tres escenarios planteados.

		Temporada 2016/17	Pesimista	Medio	Optimista
Comunicación y Marketing Digital	Beneficio Neto (US\$)		53.832	66.982	86.709
	iRoi		2,88%	3,59%	4,64%
Sustentabilidad	Beneficio Neto (US\$)		37.919	39.485	41.833
	iRoi		2,03%	2,11%	2,24%
Organización-Administración	Beneficio Neto (US\$)		36.433	37.607	39.173
	iRoi		1,95%	2,01%	2,10%
TOTAL	Beneficio Neto (US\$)	35.980	48.239	58.808	74.465
	iRoi	1,93%	2,58%	3,15%	3,99%

Tabla 20: Beneficio neto y tasa de retorno sobre la inversión original del impacto potencial de las mejoras.

Fuente: Elaboración propia.

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

La figura 16 muestra los indicadores rentables de cada mejora individual y la suma en caso de implementarse en su conjunto.

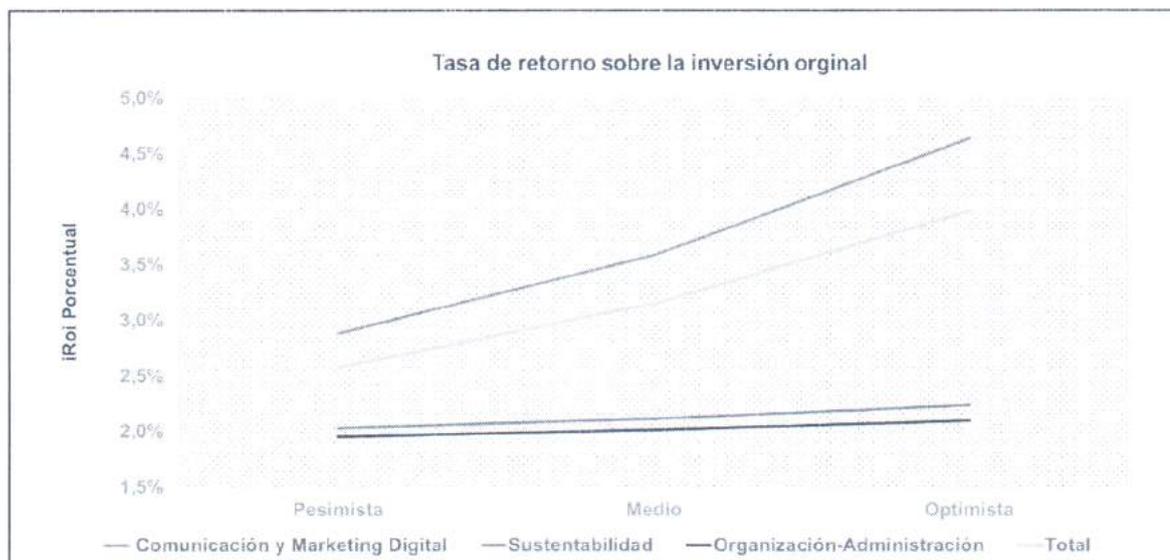


Figura 16: Gráfico comparativo de las tasa de retorno sobre la inversión original (iROI).
Fuente: Elaboración propia.

3.11.7. Indicadores de desempeño para las mejoras

Para poder medir el impacto potencial de cada una de las herramientas operativas para las mejoras en los cinco ejes estipulados, se definen los siguientes indicadores de desempeño:

Indicadores de Comunicación y Marketing Digital

Sitio web

La página web www.senderosvillagesell.com.ar no cuenta actualmente con un motor de reservas, por lo cual no se pueden generar reservas on-line sino que es un sitio que provee información sobre el complejo y sus servicios y permite realizar consultas que son respondidas vía e-mail. Por lo tanto, se omiten los indicadores que relacionen las reservas y los ingresos o facturación obtenidos a través de la web. Por otra parte se utilizará el programa analítico web “Google Analytics” para obtener la información que hará posible medir los siguientes indicadores:

- Procedencia del tráfico web: Indica si los usuarios han llegado a nuestra web a través de un buscador de internet, de forma directa, referidos desde otra página o por un anuncio. Nos proporcionan información útil para conocer de dónde proceden las visitas al sitio web y así poder medir el rendimiento del mismo y tomar decisiones acerca de dónde invertir en publicidad (fórmula 3).

$$\text{Procedencia del tráfico web} = \frac{\text{Usuarios provenientes de X medio}}{\text{Usuarios totales del sitio web}} \quad (3)$$

- Porcentaje de rebote: Indica la cantidad de usuarios que han entrado a la web y no han seguido navegando en las páginas (fórmula 4). Este indicador es útil para poder medir cada cambio que se realiza en la web y si tiene aceptación o no por parte de los usuarios.

$$\text{Porcentaje de rebote} = \frac{\text{Sesiones de una sola página de la web}}{\text{Sesiones totales}} \times 100 \quad (4)$$

Se denomina sesión cuando un usuario abre una sola página en el sitio web.

- Páginas más vistas: Indica qué páginas han recibido más visitas. Puede dar información sobre cuáles son las páginas que se deben mantener y cuáles mejorar o cambiar. Este valor lo calcula automáticamente Google Analytics.

Analytics.google.com / Sección Comportamiento / Sección Todas las páginas
/ Páginas más vistas

- Tiempo de carga: El tiempo de carga de una página es muy importante para la indexación en Google, ya que cuanto menor sea el tiempo de carga, mejor es la experiencia del usuario. La carga rápida y eficiente de la página será un aspecto determinante para el SEO de la web. Este valor también es calculado automáticamente por la herramienta Google Analytics.

Analytics.google.com / Sección Comportamiento / Sección Velocidad del Sitio
/ Sección Visión General / Tiempo de carga

Análisis de Booking

Booking.com, además de ser un sitio web que publicita y genera reservas online, también tiene una sección de informes e indicadores de desempeño para evaluar el rendimiento de la empresa en la página y con sus competidores directos. Los indicadores más relevantes que ofrece Booking son: precio promedio por noche de Senderos, tarifa promedio diaria de grupo de competidores, duración media de estancia, porcentaje de cancelación y puntuación de los comentarios de los usuarios hospedados en Senderos.

“Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell”

Se considera que Booking ofrece una simplificación del análisis de los competidores ya que permite personalizar el grupo de los mismos no solamente considerando a la ciudad de Villa Gesell sino en todo el país y así conocer la posición relativa a nivel nacional.

Indicadores vinculados a la ocupación hotelera

- Porcentaje de ocupación: Permite hacer una comparación y observar si hubo un aumento o disminución de la ocupación hotelera (fórmula 5). Esta información se obtendrá a partir de los informes personalizados que ofrece el sistema de gestión hotelera SACH.

$$\text{Porcentaje de Ocupación} = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones totales}} \times 100 \quad (5)$$

- Ocupación relativa al sector Hotelero: Permite conocer el posicionamiento de la organización respecto de la ciudad de Villa Gesell (fórmula 6). Para calcular este valor, la ocupación de Senderos se obtendrá mediante el sistema de gestión SACH y la ocupación del sector hotelero en la ciudad será solicitada a la Secretaría de Turismo de Villa Gesell, la cual provee esta información.

$$\text{Ocupación relativa al sector hotelero} = \frac{\text{Ocupación de Senderos}}{\text{Ocupación Hotelera en Villa Gesell}} \quad (6)$$

Indicadores vinculados a la estancia de los clientes

- Promedio de estancia: es una aproximación al número de días que, por término medio, los huéspedes permanecen en los establecimientos (fórmula 7). Estos valores son exportados del sistema de gestión SACH y permiten conocer la cantidad de noches que los huéspedes desean permanecer en el establecimiento en cada período del año.

$$\text{Promedio de Estancia} = \frac{\text{Pernoctaciones}}{\text{Nº de reservas en el establecimiento}} \quad (7)$$

Se denomina pernoctaciones a cada noche que un huésped se aloja en el establecimiento, incluyendo aquellas reservas no canceladas que ya fueron previamente abonadas.

Indicadores relacionados con los clientes

- Análisis de procedencia: Da a conocer el medio por el cual el huésped llegó a conocer Senderos y a realizar una reserva (fórmula 8). Este indicador se puede obtener a partir del sistema de gestión SACH que permite saber la cantidad de reservas totales y su procedencia.

$$\text{Análisis de procedencia} = \frac{\text{Reservas provenientes de X medio}}{\text{Reservas totales}} \quad (8)$$

- Satisfacción del cliente: Se modificaron las encuestas, que se observan en el Anexo IV, para medir diversos factores que hacen a la satisfacción global del cliente, que a partir de este desglose se podrán evaluar y mejorar puntualmente en caso de ser necesario.

Los puntos que se evaluarán en las mismas, que se harán en una escala del 1 al 5, serán los siguientes: Atención, Desayuno, Limpieza, Calidad del descanso, Cumplimiento de servicios ofrecidos/expectativas, Atención al *check in*¹⁵, Sitio web, Infraestructura del complejo y Villa Gesell. Las secciones *Por donde nos conoció* y *Sugerencias o Comentarios* se realizan a través de preguntas planteadas en las encuestas.

Para analizar la satisfacción del cliente se promediará la puntuación de las encuestas (puntaje del 1 al 5) y luego se calculará el promedio según la cantidad de reservas realizadas (debido a que se realiza una encuesta por estadía, es decir por reserva confirmada). De esta forma se obtendrá un valor para medir la satisfacción de los huéspedes.

$$\text{Satisfacción del cliente} = \left(\frac{\sum \text{Promedio de puntuación en encuestas}_i}{\text{Cantidad de reservas}_i} \right) \quad (9)$$

Siendo:

i: Período a analizar

Indicadores vinculados a las reservas

- Reservas por período: Brinda la información diaria de la ocupación y precio medio, comparada con el mismo período del año anterior y con el presupuesto. Esto permitirá identificar la variación y tendencias a corto plazo que pueden generarse y atenuar las

¹⁵ Check in: vocablo que usualmente se usa en el ámbito hotelero para el proceso de entrada o de “recibo” de la habitación.

amenazas externas a la organización. Este indicador puede obtenerse a partir del sistema de gestión informático SACH.

Indicadores sustentables

-Consumo de energía eléctrica: Para analizar la variación del consumo de energía eléctrica se comparará el consumo (kWh) del mismo período con el del año anterior (fórmula 9). De esta forma se obtendrá la reducción o aumento del consumo relativo al año anterior.

$$\text{Consumo relativo eléctrico} = \left(\frac{\text{Consumo eléctrico}_{i,j} - \text{Consumo eléctrico}_{i,j-1}}{\text{Consumo eléctrico}_{i,j-1}} \right) \times 100 \quad (10)$$

Siendo:

i: Período (entre 1 y 6, ya que la factura de electricidad es bimestral)

j: Año a calcular

-Consumo de agua: Para analizar la variación del consumo de agua se comparará el consumo (m³) del mismo período con el del año anterior (fórmula 10). De esta forma se obtendrá la reducción o aumento del consumo relativo al año anterior.

$$\text{Consumo relativo de agua} = \left(\frac{\text{Consumo de agua}_{i,j} - \text{Consumo de agua}_{i,j-1}}{\text{Consumo de agua}_{i,j-1}} \right) \times 100 \quad (11)$$

Siendo:

i: Período (entre 1 y 6, ya que la factura es bimestral)

j: Año a calcular

-Consumo de gas: Para analizar la variación del consumo de gas se comparará el consumo (m³) del mismo período con el del año anterior (fórmula 11). De esta forma se obtendrá la reducción o aumento del consumo relativo al año anterior.

$$\text{Consumo relativo de gas} = \left(\frac{\text{Consumo de gas}_{i,j} - \text{Consumo de gas}_{i,j-1}}{\text{Consumo de gas}_{i,j-1}} \right) \times 100 \quad (12)$$

Siendo:

i: Período (entre 1 y 6, ya que la factura es bimestral)

j: Año a calcular

-Comunicación en sustentabilidad: Para evaluar la frecuencia del cambio de ropa blanca en las habitaciones, se realizará un registro diario en el área de Lavandería de la cantidad de toallas, fundas y sábanas a lavar. Así se podrá determinar si las acciones sustentables que implementa el complejo tiene el impacto deseado en los huéspedes a partir de la comparación de los valores registrados para iguales periodos o tasas de ocupación.

Tablero de Comando Integral

En base a los indicadores de desempeño definidos y el uso de las herramientas de analítica web como Google Analytics y Booking, se propone implementar un TCI cuyo seguimiento periódico permitirá obtener un mayor conocimiento de la situación de Senderos, transformándose en una herramienta de comunicación interna y externa de la organización.

En la figura 17 se observa un ejemplo del Tablero de Comando Integral con metas ejemplificativas, debido a que el objetivo de este trabajo fue la formulación de mejoras y no la planificación estratégica de las cuales se desglosan las metas de la organización.

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell"

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicadores	Cómo se mide	Iniciativa
Financiera	Aumentar la ocupación anual	20%	Porcentaje de ocupación anual	$\text{Porcentaje de Ocupación} = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones totales}} \times 100$	Acciones de comunicación y marketing digital
	Aumentar el beneficio neto	15%	Beneficio Neto	$\text{BN} = \text{VT} - \text{C} - (\text{VT} - \text{C})$	Aumentar los ingresos por ventas y reducir los costos de la organización
Clientes	Aumentar la satisfacción global de los clientes	Promedio de 4 puntos	Análisis de la satisfacción del cliente	$\text{Satisfacción por cliente} = \left(\frac{\sum \text{Promedio de puntuación en encuestas}_i}{\text{Cantidad de reservas}_i} \right)$	Aplicación de las mejoras de calidad de servicio
	Aumentar las visitas al sitio web	35%	Visitas en sitio web	Datos proveídos por las herramientas Google Analytics y Booking	Aplicación de las mejoras de Comunicación y Marketing Digital
Procesos Internos	Reducir el consumo de Agua	15%	Consumo relativo de agua	$\text{Consumo relativo de agua} = \left(\frac{\text{Consumo de agua}_{i,t} - \text{Consumo de agua}_{i,t-1}}{\text{Consumo de agua}_{i,t-1}} \right) \times 100$	Directrices para el uso eficiente del agua y reducción en la frecuencia en el cambio de ropa blanca
	Reducir el consumo de Energía Eléctrica	20%	Consumo relativo eléctrico	$\text{Consumo relativo eléctrico} = \left(\frac{\text{Consumo eléctrico}_{i,t} - \text{Consumo eléctrico}_{i,t-1}}{\text{Consumo eléctrico}_{i,t-1}} \right) \times 100$	Reemplazo de luces LED, reducción en la frecuencia en el cambio de ropa blanca, entre otros.
	Reducir el consumo de Gas	20%	Consumo relativo de gas	$\text{Consumo relativo de gas} = \left(\frac{\text{Consumo de gas}_{i,t} - \text{Consumo de gas}_{i,t-1}}{\text{Consumo de gas}_{i,t-1}} \right) \times 100$	Climatización solar de piscina, colación de aislantes en equipamientos, cobertor térmico para piscina, entre otros.
Formación y Crecimiento	Mejorar la formación de personal	10%	Horas de capacitación	Horas de capacitación anual	Redacción de instructivos y procedimientos y aumento de días de selección y formación de personal

Figura 17: Ejemplo de Tablero de Comando Integral para Senderos.
Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo fue evaluar la situación del apart-hotel Senderos para luego proponer mejoras en conjunto con la transición hacia la sostenibilidad.

En principio, se describió a la empresa en detalle desde sus servicios, organigrama y mapeo de procesos y luego se realizó un relevamiento de las ocupaciones mensuales históricas para tener referencia de los meses con mayor ocupación y como había trabajado el complejo desde sus inicios.

Con el objetivo de conocer el contexto, se utilizó la herramienta de las 5 fuerzas de Porter que permitió saber cuál era la posición del complejo respecto sus competidores, proveedores, clientes y el mercado. A su vez se realizó el análisis FODA para conocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto internas como externas de la organización, que mostraron una visión general de potenciales estrategias a plantear.

Posteriormente se detallaron las acciones sociales, ambientales y económicas que Senderos aplica para conocer la posición sustentable, para más adelante, proponer cambios que permitan la transición mencionada.

Se continuó con un estudio económico de la empresa, donde se relevó y calculó el valor de la inversión original junto a su capital de trabajo, los costos fijos y variables y los ingresos por ventas del periodo 2016/2017 para obtener el beneficio neto y, en consiguiente, la tasa de retorno sobre la inversión original que arrojó un valor igual al 1,93%.

Con el diagnóstico realizado, se elaboró una matriz de ponderación basándose en los cinco pilares propuestos para la empresa. Posicionamiento, Comunicación y Marketing Digital, Sustentabilidad, Calidad de servicio y Organización-Administración. El mismo arrojó como resultado que los dos puntos más débiles de la organización eran la Comunicación y Marketing Digital y la Sustentabilidad.

Se comenzó proponiendo y estudiando las mejoras de los pilares que arrojaron menores resultados en el análisis de la situación actual.

Para la Comunicación y Marketing Digital, se trabajó sobre el sitio web, el posicionamiento SEO y SEM, las redes sociales, las OTAS y metabuscadores, los portales y las campañas de Mailing. El resultado económico fue positivo independientemente de los escenarios potenciales planteados (optimista, medio y pesimista), por lo que se consideró la implementación de las mismas.

Respecto al pilar de Sustentabilidad, se plantearon mejoras sociales y culturales, ambientales y económicas que ayudarán a la difusión y promoción de las actividades locales, como así acciones que reducirán el consumo eléctrico, de agua y gas del complejo, o bien acciones que ayudarán a mejorar el control de las finanzas. Al igual que en el anterior pilar,

independientemente del escenario planteado, los resultados económicos a futuro son positivos por lo cual las mejoras se implementarán.

Las mejoras planteadas en el pilar de Organización-Administración fueron acciones destinadas al funcionamiento interno de la organización, tales como la redacción de instructivos y procedimientos, método de incorporación del personal, incorporación de un sistema de gestión, entre otros. En esta sección se volvió a realizar el estudio económico arrojando resultados positivos para los escenarios optimista, medio y pesimista.

En el pilar de Posicionamiento, se propusieron la implementación de diversos métodos de pago, estudio de precios de la competencia y análisis de incorporación de nuevos servicios.

Para el pilar de Calidad de servicio, se planeó la redacción de un manual de calidad como también la mejora de los servicios que ofrece el complejo a partir del análisis intensivo del *feedback* aportado por los clientes.

En ambos casos (Posicionamiento y Calidad de servicio), se omitió el estudio económico y el impacto potencial de las mejoras debido a que los costos son ínfimos respecto a los costos totales de la organización y sus mejoras están orientadas a la planificación estratégica de la empresa.

En consecuencia de las mejoras propuestas para los pilares de Comunicación y Marketing Digital, Sustentabilidad y Administración-Organización, se realizó un estudio económico global que demostró como la tasa de retorno sobre la inversión original de Senderos paso de 1,93% a un 2,58% para un escenario pesimista, 3,15% para un escenario medio y 3,99% para el escenario optimista.

Para finalizar, se definieron indicadores de desempeño como son el porcentaje ocupación hotelera, promedio de estancia, reservas por período, consumos de energía, entre otros, que se utilizarán para medir el rendimiento y poder dar seguimiento a los cambios a implementar.

En conclusión, la finalidad del proyecto fue brindar un análisis que contribuya a mejorar una pequeña empresa y a su vez a la sociedad y el ambiente circundante. La implementación de las mejoras planteadas logrará desarrollar las economías locales, promoviendo y defendiendo los valores y tradiciones de la región, sensibilizando a la población sobre la necesidad de vincularse a una cuestión global como es el cuidado del planeta y dar un paso hacia adelante en la transformación gradual de Senderos hacia una hotelería sostenible.

5. BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN HOTELS (Septiembre de 2015). Desarrollo Sustentable: buenas prácticas para Hotelería y la Comunidad. Extraído el día 15 de Octubre de 2017 de
<www.american.com/blog/desarrollo-sustentable-buenas-practicas-para-hoteleria-y-la-comunidad/>

BAHENA, LAURA. La evolución del marketing digital al servicio del sector hotelero. Extraído el día 25 de Octubre de 2017 de
<<https://www.mediasource.mx/blog/la-evolucion-del-marketing-digital-al-servicio-del-sector-hotelero/>>

BENSENY, GRACIELA BEATRIZ. La conformación espacial y evolución turística de Villa Gesell (Argentina). Extraído el día 16 de Agosto de 2017 de
<<http://nulan.mdp.edu.ar/1578/1/01327.pdf>>

BERTONCELLO, RODOLFO (1992). Territorio N°5 para la producción y crítica en Geografía y Ciencias sociales. Configuración socio-espacial de los balnearios del partido de la costa (Provincia de Buenos Aires). Extraído el día 16 de Agosto de 2017 de
<<http://ww2.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/geografia/territ5.htm>>

BIZZOCCHI, ALFREDO (Diciembre de 2012). SEM vs SEO ¿Cuáles son las diferencias? Extraído el día 24 de Octubre de 2017 de
< <http://www.ideaschicago.com/sem-vs-seo-cuales-son-las-diferencias/>>

CAMP.R (1993). Benchmarking. Ed. Panorama. Extraído el día 24 de Septiembre de 2017 de
< <https://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>>

CENTER FOR ECOTOURISM AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Una guía simple para la certificación del turismo sostenible y ecoturismo. Extraído el día 29 de Julio de 2017 de
<http://www.responsibletravel.org/docs/Manual_No_1.pdf>

CROTTO, IGNACIO. Nueva normativa para alojamientos turísticos. Extraído el día 13 de Marzo de 2018 de

<<http://www.sierrasdelaventana.com.ar/noticias-de-las-sierras-de-la-ventana/nueva-normativa-para-alojamientos-turisticos.html>>

DE HERAS, MONICA PEREZ. Manual Del Turismo Sostenible: Cómo Conseguir Un Turismo Social, Económico y Medioambiental Responsable.

DE MIGUEL, MIKEL MESONERO; ALCAIDE FERNÁNDEZ, JUAN CARLOS (2013). Marketing Industrial. . Extraído el día 8 de Septiembre de 2017 de

<<http://www.3dmaileffects.com/book/pd3HBAAAQBAJ/Marketing-industrial>>

FLEITMAN, JACK (2000). Negocios Exitosos. Ed. McGraw-Hill. Extraído el día 8 de Agosto de 2017 de

< <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>>

FONDO NACIONAL DE TURISMO. Leyes y Decretos. Extraído el día 24 de Agosto de 2017 de

< <http://www.turismo.gob.ar/transparencia/fondo-nacional-de-turismo>>

GOICOCHEA, ANÍBAL (Noviembre de 2009). Indicadores para un cuadro de mando en la gestión hotelera. Extraído el día 24 de Noviembre de 2017 de

<<https://anibalgoicochea.com/2009/11/06/indicadores-para-un-cuadro-de-mando-en-la-gestion-hotelera/>>

GREEN GROUP. Los hoteles sustentables redefinen el mercado. Extraído el día 28 de Octubre de 2017 de

<<http://www.greengroup.com.ar/detalle.php?a=los-hoteles-sustentables-redefinen-el-mercado&t=1&d=243>>

INFORMACIÓN LEGISLATIVA. MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS. Ley Nacional de Turismo. Extraído el día 24 de Agosto de 2017 de

< <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>>

INSTITUTO DE LA SOSTENTIBILIDAD TURISTICA (Septiembre de 2011). ¿Qué es un hotel sostenible? Extraído el día 15 de Agosto de 2017 de
< <http://hotelessostenibles.com/que-es-un-hotel-sostenible/>>

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P (2000). El Cuadro de Mando Integral, 2º Edición.

KOTLER & ARMSTRONG (2004). Marketing, Decimocuarta edición. Extraído el día 12 de Septiembre de 2017 de
< https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf>

KRAJEWSKI, L.J; RITZMAN, L; MALHOTRA, M. Administración de Operaciones. Procesos y Cadenas de Valor, 8ª Edición.

MOLINA, SERGIO. Fundamentos del nuevo turismo: De la fase industrial a la innovación.

MINISTERIO DE TURISMO. Yvera | Plataforma de Innovación e Inteligencia Turística. Extraído el día 14 de Agosto de 2017 de
<<http://www.yvera.gob.ar/>>

NORMA ISO 9001 (2015). Gestión por Procesos en sistemas de gestión. Extraído el día 12 de Agosto de 2017 de
< <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2006). Por un turismo más sostenible: Guía para responsables políticos. Extraído el día 5 de Agosto de 2017 de
<<http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DITx0884xPA-TourismPolicyES.pdf>>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2017). Panorama OMT del turismo internacional, edición 2016. Extraído el día 25 de Julio de 2017 de
< <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional-edicion-2016>>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2017). UNWTO Tourism Highlights, 2017 Edition. Extraído el día 25 de Julio de 2017 de
< <http://www2.unwto.org/es/node/48488>>

PORTER, M. (2009). Ser competitivo. Edición Deusto. Barcelona, España.

RIGGS JAMES L., BEDWORTH DAVID D., RANDHAWA SABAH U (1983). Ingeniería Económica.

ROGER G. SCHROEDER, Administración de Operaciones. 5° Edición.

RUÍZ, MARÍA SILVESTRINI; VARGAS JORGE, JACQUELINE (Enero de 2008). Fuentes de informaciones primarias, secundarias y terciarias. Extraído el día 24 de Septiembre de 2017 de

< <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>>

SECRETARÍA DE TURISMO DE VILLA GESELL (2017). Informe turístico temporada 2016/2017.

SOLÉ, MATÍAS (Abril de 2017). Actualidad del mercado argentino de turismo. Extraído el día 27 de Julio de 2017 de

< http://travel2latam.com/nota/5968/actualidad_del_mercado_argentino_de_turismo/>

TALANCÓN, HUMBERTO PONCE (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Extraído el día 8 de Septiembre de 2017 de

< <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>>

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. Análisis del impacto económico. Extraído el día 27 de Julio de 2017 de

< <https://sp.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>>

ANEXOS

I. Gráficos de ocupación diarios de las temporadas 2014/2015, 2015/2016 y 2016/2017 de Senderos

En las figuras 1, 2 y 3 se detallan los porcentajes de ocupación hotelera diarios para los meses de Diciembre, Enero, Febrero y Marzo, con sus promedios mensuales y totales, para las temporadas mencionadas anteriormente.

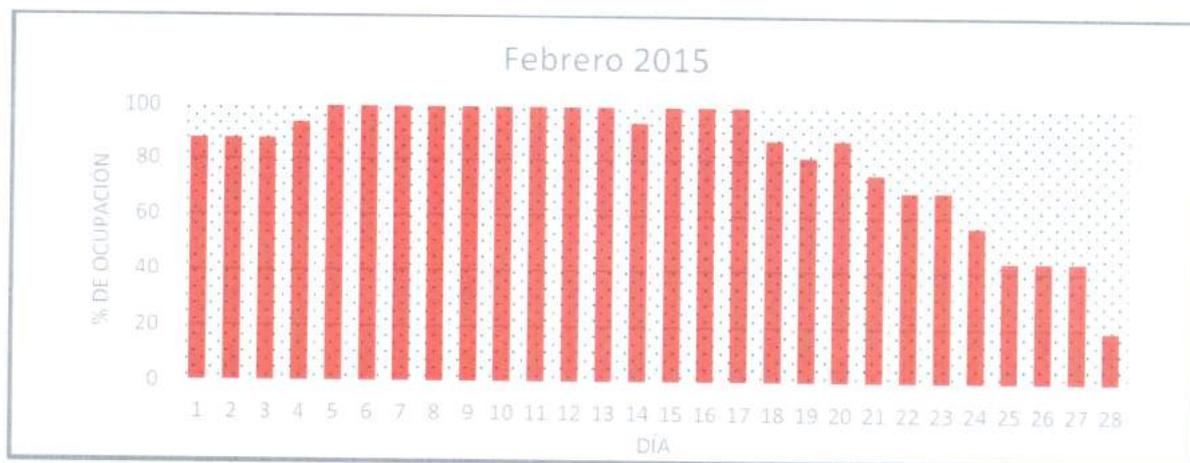
Temporada 2014/2015

A) Enero 2015



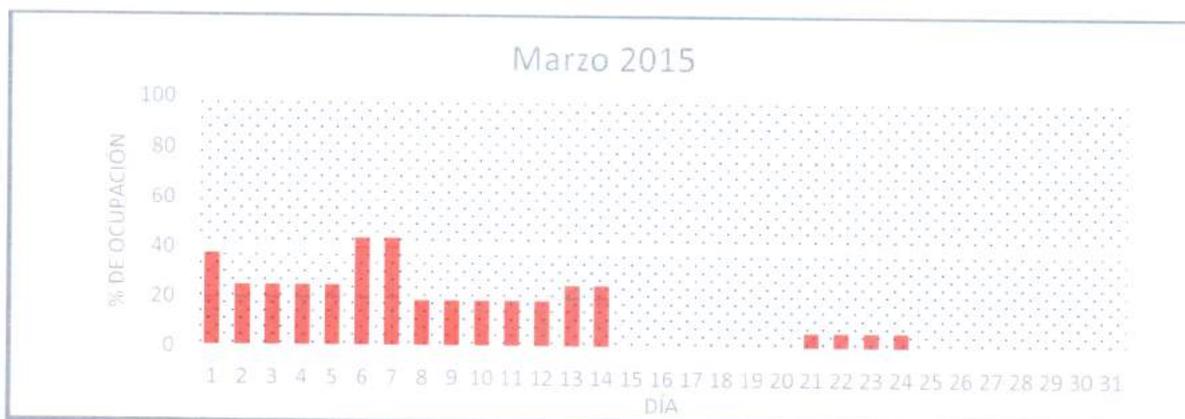
Promedio de ocupación Enero de 2015: 97,38%.

B) Febrero 2015



Promedio de ocupación Febrero de 2015: 83,04%.

C) Marzo 2015



Promedio de ocupación Marzo de 2015: 12,70%.

Promedio total de la temporada 2014/2015: 48,3%.

Figura 1: Grafico de ocupación de la temporada 2014/2015.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la organización.

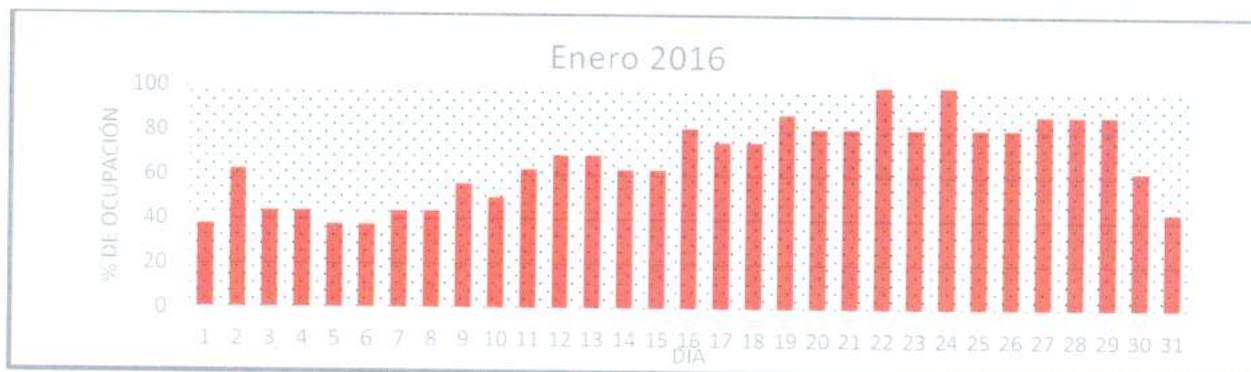
Temporada 2015/2016

A) Diciembre 2015



Promedio de ocupación Diciembre de 2015: 10,69%.

B) Enero 2016



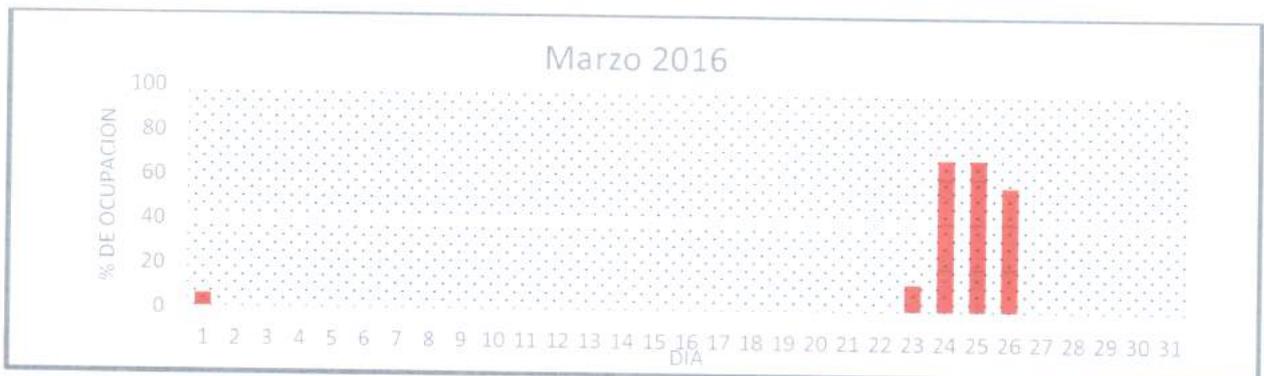
Promedio de ocupación Enero de 2016: 66,94%.

C) Febrero 2016



Promedio de ocupación Febrero de 2016: 48,88%.

D) Marzo 2016



Promedio de ocupación Marzo de 2016: 6,85%.

Promedio total de la temporada 2015/2016: 33,34%.

Figura 2: Grafico de ocupación de la temporada 2015/2016.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la organización.

Temporada 2016/2017

A) Diciembre 2016



Promedio de ocupación Diciembre de 2016: 14,52%.

B) Enero 2017



Promedio de ocupación Enero de 2017: 65,52%.

C) Febrero 2017



Promedio de ocupación Febrero de 2017: 59,60%.

D) Marzo 2017



Promedio de ocupación Marzo de 2017: 1,61%.

Promedio total de la temporada 2016/2017: 35,3%.

Figura 3: Grafico de ocupación de la temporada 2016/2017.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la organización.

II. Costos diarios unitarios de los insumos de Senderos

A) Desayuno

En la tabla 1 se detallan los componentes que forman el paquete desayuno del huésped de Senderos, con sus precios mayoristas y de acuerdo al consumo estimativo de la persona se obtuvo el costo unitario correspondiente.

				\$ por persona		
		Precio	Unidades	Precio por unidad	Mayor	Menor
Desayuno	Jugo de Naranja	\$ 250,0	17kg	\$ 14,7	4,0	4,0
	Medialunas	\$ 45,0	12	\$ 3,8	7,6	3,8
	Porción de Torta	\$ 2,0	1	\$ 2,0	3,0	2,0
	Café	\$ 170,0	15lts	\$ 11,3	3,0	2,0
	Té	\$ 15,0	50	\$ 0,3	0,2	0,1
	Leche	\$ 16,5	1L	\$ 16,5	2,5	2,5
	Queso untable	\$ 330,0	108	\$ 3,1	3,1	3,1
	Manteca	\$ 438,1	144	\$ 3,0	3,0	3,0
	Jamon	\$ 139,0	1 kg = 60 fetas	\$ 2,3	2,3	2,3
	Queso	\$ 121,0	1 kg = 50 fetas	\$ 2,4	2,4	2,4
	Dulce de leche	\$ 334,5	108	\$ 3,1	3,1	3,1
	Azúcar	\$ 233,1	800	\$ 0,3	0,3	0,3
	Edulcorante	\$ 104,7	400	\$ 0,3	0,3	0,3
	Mermelada	\$ 253,2	108	\$ 2,3	2,3	2,3
	Frutas		1	\$ 5,0	5,0	5,0
	Pan negro lactal	\$ 80,0	16	\$ 5,0	10,0	5,0
	Pan blanco (tostadas)	\$ 36,0	1kg	\$ 36,0	3,6	3,6
				Subtotal Desayuno	55,6	44,8

Tabla 1: Costos unitarios del Desayuno.

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la organización.

B) Insumos del departamento

En la tabla 2 se detallan los insumos que presenta cada departamento de Senderos, con sus precios mayoristas y de acuerdo al consumo estimativo de la persona se obtuvo el costo unitario correspondiente.

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell"

					\$ por persona				
					Precio	Unidades	Precio por unidad	Mayor	Menor
Insumos del departamento	Shampoo	\$ 661,0	500u	1,3	1,3	1,3			
	Crema de enjuague	\$ 611,0	500u	1,3	1,3	1,3			
	Esponja	\$ 4,7	1u	0,5	0,5	0,5			
	Detergente	\$ 92,0	5l	0,9	0,9	0,9			
	Bolsas	\$ 63,0	100u	0,2	0,2	0,2			
	Papel Higienico	\$ 41,3	1u	10,3	10,3	10,3			
	Papel de Cocina	\$ 38,5	1u	7,7	7,7	7,7			
	Jabon	\$ 554,0	250	0,9	0,9	0,7			
Subtotal Insumos					\$ 23,1	\$ 22,9			

Tabla 2: Costos unitarios de los insumos del departamento.
Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la organización.

III. Financiación de Senderos

A) Detalle del primer préstamo otorgado de \$400.000 a pagar en 10 años.

Préstamo 1		Número: 210197		
Año	Cuota	Interés	Amortización	Saldo deuda
0				400000
1	5675,19	3708,53	1966,66	377616,28
2	5675,19	3638,94	2036,25	353165,44
3	6040,44	3710,99	2329,45	326863,88
4	6537,55	4087,61	2449,94	299530,78
5	6537,55	3658,66	2878,89	267411,97
6	6537,55	3154,6	3382,95	229669,63
7	6537,55	2562,29	3975,26	185319,03
8	6537,55	1866,27	4671,28	133203,27
9	6537,55	1048,39	5489,16	71962,64
10	6537,55	87,72	6449,83	0

B) Detalle del segundo préstamo otorgado de \$120.000 a pagar en 5 años.

Préstamo 2		Número: 211447		
Año	Cuota	Interés	Amortización	Saldo deuda
0				120000
1	3043,91	1590,66	1453,25	103174,87
2	3043,91	1302,21	1741,7	83912,77
3	3043,91	956,49	2087,42	60827,29
4	3043,91	542,16	2501,75	33159,57
5	3043,91	45,54	2998,37	0

C) Detalle del tercer préstamo otorgado de \$400.000 a pagar en 10 años.

Préstamo 3		Número: 211498		
Año	Cuota	Interés	Amortización	Saldo deuda
0				400000
1	5675,19	3708,53	1966,66	377616,28
2	5675,19	3638,94	2036,25	353165,44
3	6040,44	3710,99	2329,45	326863,88
4	6537,55	4087,61	2449,94	299530,78
5	6537,55	3658,66	2878,89	267411,97
6	6537,55	3154,6	3382,95	229669,63
7	6537,55	2562,29	3975,26	185319,03
8	6537,55	1866,27	4671,28	133203,27
9	6537,55	1048,39	5489,16	71962,64
10	6537,55	87,72	6449,83	0

"Análisis de la situación actual y propuestas de mejoras para un apart-hotel situado en la ciudad de Villa Gesell"

D) Detalle de los pagos anuales de los préstamos efectuados y pendientes a realizar.

Costos de financiación	AÑO		Unidad: ARS			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Préstamo 1: \$400000	\$ 11.350	\$ 68.102	\$ 68.102	\$ 68.102	\$ 68.102	\$ 68.102
Préstamo 2: \$120000				\$ 17.243	\$ 36.357	\$ 36.527
Préstamo 3: \$400000				\$ 30.488	\$ 80.887	\$ 80.887
Costo total de financiación	\$ 11.350	\$ 68.102	\$ 68.102	\$ 115.833	\$ 185.346	\$ 185.516

Costos de financiación	AÑO		Unidad: ARS				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Prestamo 1: \$400000,00	\$ 68.102	\$ 68.102	\$ 68.102	\$ 68.102			
Prestamo 2: \$120000,00	\$ 36.527	\$ 36.527	\$ 36.527	\$ 18.263			
Prestamo 3: \$400000,00	\$ 80.887	\$ 80.887	\$ 80.887	\$ 80.887	\$ 80.887	\$ 80.887	\$ 80.887
Costo total de financiación	\$ 185.516	\$ 185.516	\$ 185.516	\$ 167.253	\$ 80.887	\$ 80.887	\$ 80.887

IV. Modelo de encuestas de Senderos

En la figura 1 se observa la encuesta que Senderos presentaba a sus clientes durante la estadía desde los inicios del complejo hasta el año 2017.

Encuesta de satisfacción	
Fecha: .../.../...	
Departamento N°:	
<p>El servicio de desayuno me pareció:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Muy poco satisfactorio<input type="radio"/> Poco satisfactorio<input type="radio"/> Regular<input type="radio"/> Satisfactorio<input type="radio"/> Muy Satisfactorio	<p>La atención al público me pareció:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Muy poco satisfactorio<input type="radio"/> Poco satisfactorio<input type="radio"/> Regular<input type="radio"/> Satisfactorio<input type="radio"/> Muy Satisfactorio
<p>El servicio de limpieza me pareció:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Muy poco satisfactorio<input type="radio"/> Poco satisfactorio<input type="radio"/> Regular<input type="radio"/> Satisfactorio<input type="radio"/> Muy Satisfactorio	<p>El estado de los espacios comunes fue:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Muy malo<input type="radio"/> Malo<input type="radio"/> Regular<input type="radio"/> Bueno<input type="radio"/> Muy Bueno
Le agregaría al servicio o al complejo:	
.....	
.....	
.....	
Observaciones, quejas y sugerencias:	
.....	
.....	
.....	
SENDEROS	

Figura 1: Modelo de encuestas 2011-2017 de Senderos.

Fuente: Senderos.

A continuación en la Figura 2, se muestra el nuevo formato de encuesta propuesta a utilizar en Senderos para la temporada 2017/2018.

