

**UNIVERSIDAD FASTA**

---

**TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TEMA: GESTIÓN ECO-  
SUSTENTABLE DE POSADA DEL  
HUAYRURO  
MODALIDAD: EMPRESA FAMILIAR**

**DOCENTE: CR. WALTER ADRIAN DE  
POI**

**ALUMNO: CUCI, NESTOR JOSÉ**

**AÑO: 2.015**

---

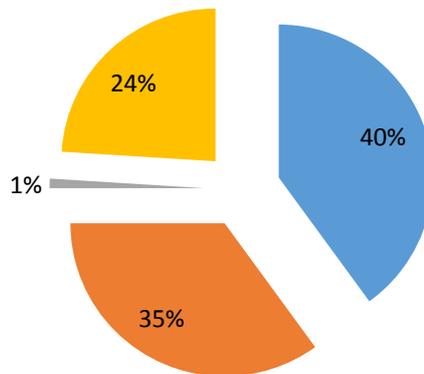
**INDICE**

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
Resultados:.....	2
DESCRIPCION DEL NEGOCIO .....	3
Historia del negocio .....	3
Objetivo de largo plazo.....	3
Objetivo de corto plazo.....	3
Localización y Recursos.....	3
ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	4
Estudio de Mercado.....	4
Conclusiones Arribadas .....	6
Tamaño del sector .....	6
Cuadro de origen de los turistas nacionales: .....	7
Cuadro de origen de los turistas internacionales: .....	7
Cuadro de origen de los turistas internacionales: .....	8
DEFINICION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES .....	9
Objetivo General .....	9
Estrategias Generales.....	9
PLAN DE MARKETING .....	10
Mercado Objetivo:.....	10
Competidores Principales: .....	10
Análisis de la posición competitiva:.....	11
Precios .....	11
Plaza (Logística y Distribución) .....	12
Promoción.....	12
PLAN DE PRODUCCIÓN (SERVICIO DE HOSPEDAJE): .....	12
DIRECCION Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	14
Estructura de la organización .....	14
Personal de Gerencia:.....	14
Jornada de Trabajo.....	16
INFORMACION ECONOMICO - FINANCIERA.....	16
Conclusión .....	21
ASPECTOS LEGALES .....	21
Contexto Legal .....	21
Requisitos mínimos legales: .....	22
EVALUACION FINAL DEL PROYECTO .....	23
Responsabilidad Ambiental .....	23
Responsabilidad Social .....	23
BIBLIOGRAFIA .....	24

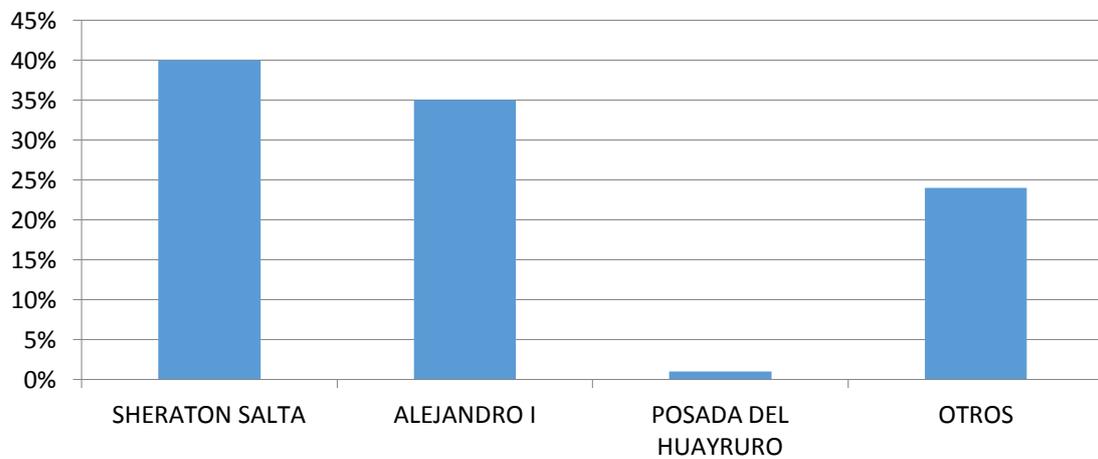
**RESUMEN EJECUTIVO**

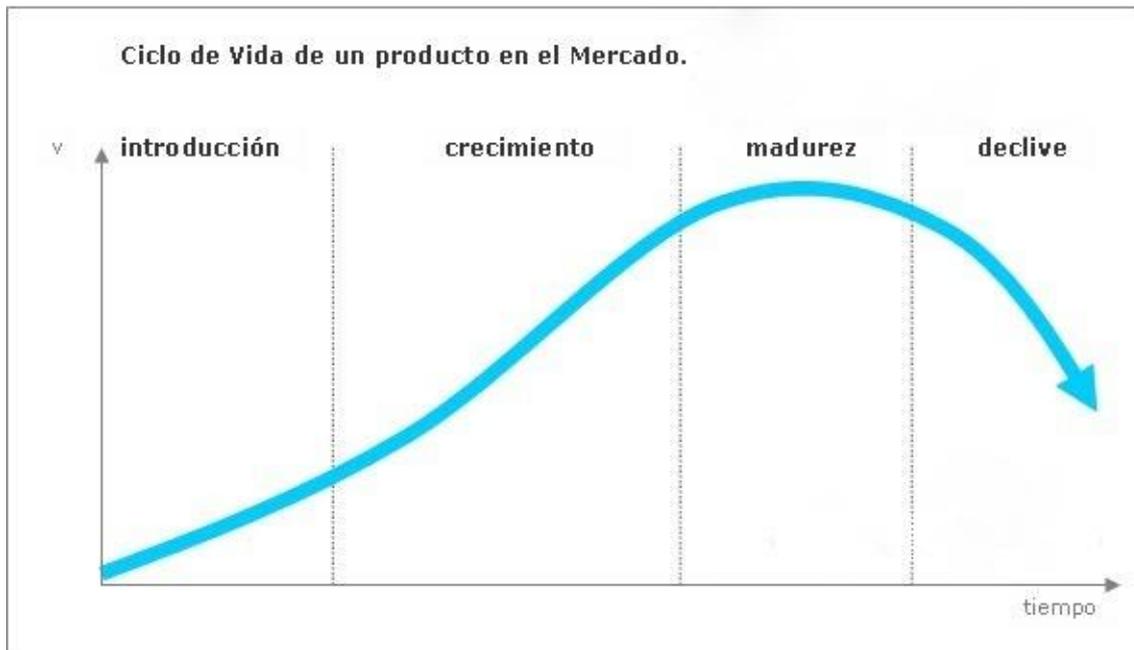
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA  
PROYECTADA PARA 2015**

■ SHERATON SALTA ■ ALEJANDRO I ■ POSADA DEL HUAYRURO ■ OTROS



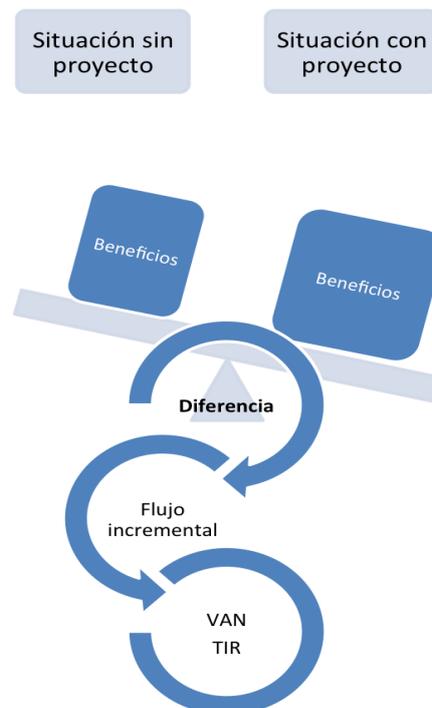
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA  
PROYECTADA PARA 2015**





**Resultados:**

- $VAN = \$1.971.510$  ( $VAN > 0$ )
- $TIR = 3135\%$  (AMPLIAMENTE SUPERIOR AL COSTO DE OPORTUNIDAD)
- PROYECTO ECONOMICAMENTE VIABLE. CONVIENE LA ACEPTACIÓN DEL PROYECTO.-



## DESCRIPCION DEL NEGOCIO

### Historia del negocio

“Posada Del Huayruro”, es una empresa familiar ubicada en Córdoba 289, de la ciudad de Salta Capital. Dedicada al servicio de hospedaje y alojamiento de turistas y visitantes, principalmente extranjeros, que arriban a la ciudad, en aras de conocer y explorar la majestuosidad y belleza que la provincia ofrece en la diversidad de paisajes que posee. La familia Cuci alquila la propiedad desde 2011, donde desde entonces hasta el presente han explotado comercialmente.-

Actualmente no brinda un servicio que permita una diferenciación respecto de las demás posadas, hostales y hoteles que se encuentran en el ámbito de competitividad de esta PyMES. Por esta razón mediante el uso de herramientas de ECO-SUSTENTABILIDAD sus propietarios buscaran una mejora en la calidad de sus servicios, que permita a la vez de minimizar sus costos de operatividad y una adecuada protección del medio ambiente, sea además una de las posadas más elegidas por el sector del turismo gracias a la responsabilidad social que el negocio asume a la vez que también se diferencie por el esfuerzo interminable de administrar eficientemente los recursos de agua y energía.-

### Objetivo de largo plazo

A largo plazo maximizar la riqueza y el valor en el mercado del Negocio es el objetivo primordial. En este acápite se estima que implementar políticas ECO-SUSTENTABLES se erigen en una herramienta populosa de provecho para el logro deseado.-

### Objetivo de corto plazo

A corto plazo la consolidación de la empresa en el mercado se encuentra alcanzada. Posición ventajosa que puede aprovecharse para conseguir los fines de largo plazo.-

Conjuntamente a corto plazo se apunta a una mínima expresión de los costos operacionales, sin afectar paulatinamente los niveles de liquidez.-

### Localización y Recursos

El hostel la “Posada Del Huayruro” se encuentra ubicado en la zona céntrica de la ciudad de Salta, en la calle “Córdoba 289”.-

El inmueble por su ubicación geográfica en un punto estratégico se convierte en una fuerte característica para atraer a la clientela potencial.-

Sus ventajas radican en:

- Cercanía a centros turísticos por excelencia: Terminal de Ómnibus, Teleférico, Parque San Martín, Cerro San Bernardo, famosa calle Balcarce, Plaza 9 de Julio, Catedral, Casona del Molino, etc.-
- Inmueble de grandes dimensiones y con típicos detalles rústicos que caracterizan a la zona.-
- Cada habitación cuenta con dos ventanas amplias, que permiten la entrada de luz natural durante el día, lo cual reduce el uso de consumo de energía eléctrica.-
- Cuenta con todos los servicios públicos exigidos para funcionar como hostel turístico.-

## ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Teniendo presente que la ciudad de Salta ofrece una amplia variedad de hoteles, hostales y posadas, e incluso casas y departamentos de alquileres para el turismo, nuestro estudio de mercado se realizó de un modo pormenorizado en función del segmento de mercado apuntado.-

### Estudio de Mercado

Definido nuestro “Servicio de Posada”, de manera particular, hicimos uso del “Método No Probabilístico” conocido con el nombre de “**Muestreo Accidental**”.

El mismo consistió en tomar una muestra de 450 turistas oportunamente contactados en la terminal de la ciudad, la zona del macro y micro centro de Salta y en uno de los tópicos de mayor afluencia turística como lo es la zona de la famosa calle “Balcarce”.-

La encuesta realizada en oportunidad de la investigación propuesta fue la siguiente:

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Lugar de Procedencia: \_\_\_\_\_

¿Fue de su agrado la visita a Salta?

Sí  No 

1)- A la hora de planificar su estadía ¿la posada es una alternativa a considerar?

Sí  No 

2)- Si decide hospedarse en posada ¿cómo las preferiría?

Económicas  Intermedias  Lujo 

3)- ¿Por Qué?

Mejor Servicio  Mejor Ubicación  Otros Motivos \_\_\_\_\_

4)- ¿La prefiere con patio?

Sí  No 

5)- En el patio ¿le gustaría un espacio verde, con una vertiente de agua?

Sí  NO  Indiferente 

6)- ¿Dónde se siente más a gusto a la hora de disfrutar de su descanso?

Zona céntrica  Zona lejana al centro 

7)- Las promociones de hospedaje en temporadas bajas:

Le interesa  No le interesa 

10)- Si se abriera una sucursal en la provincia de Jujuy, ¿Usted estaría interesado en conocer su local, servicio y atención?

Sí  No **¡¡¡Muchas Gracias por su colaboración!!!**

Para estudiar el mercado también empleamos el “**Método de Observación Directa**”, concurriendo a un par de hoteles ubicados en el radio de la zona de nuestra posada, bajo la figura del “Cliente Fantasma” o “Cliente Oculto” pudimos obtener considerable información concerniente al comportamiento, a las actitudes y gustos y preferencias de los consumidores.-

Conclusiones Arribadas

- ✓ La industria hotelera es un emprendimiento ideal por la magnitud de su rentabilidad. Factiblemente es posible realizar.-
- ✓ El mercado de consumidores está dispuesto a conocer nuevas propuestas de los diversos oferentes.-
- ✓ Se observa una marcada tendencia en crecimiento cada vez mayor de turistas a elegir hostales, hoteles y/o posadas que muestran responsabilidad social por la protección del medio ambiente mediante una gestión Eco-Sustentable.-
- ✓ El 65% de los encuestados prefiere hoteles, hostales y/o posadas instaladas en zona del centro de la ciudad, razón por la cual nuestra posada se encuentra dentro de las que el público elegiría.-
- ✓ Hubo notorio interés respecto a las instalaciones externa e internas del local.-
- ✓ Elevado fue el número de respuestas a favor de las y promociones.-

Tamaño del sector

Para el caso se han tomado como referencia los datos provistos por el Sitio Web Oficial Del Gobierno De La Provincia De Salta <http://turismo.salta.gov.ar/contenido/103/estadisticas-turistica-salta>. A partir de los mismos se va a proyectar la demanda a cubrir por los próximos cinco años, desde el presente ejercicio.-

El cuadro precedente a continuación detalla los sondeos realizados sobre una muestra de los visitantes a las localidades de Ciudad de Salta, Cafayate, cachi y San Antonio de los Cobres. El resultado obtenido corresponde al mes de enero (verano), semana santa, julio y octubre del año 2011.-

	Verano	Semana Santa	Julio	Octubre	Total
Salta	1.332	653	1.702	377	4.064
Cafayate	534	156	176	100	966
Cachi	394	-	113	-	507
San Antonio de los Cobres	-	-	60	-	70

Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo de Salta

Cuadro de origen de los turistas nacionales:

Provincia	Verano	Sem Santa	Julio	Octubre	General
Buenos Aires	42,4%	18,8%	29,7%	33,8%	32,5%
Córdoba	9,8%	13,4%	14,5%	17,3%	13,1%
Santa Fe	6,0%	10,9%	7,6%	9,5%	7,8%
Tucumán	8,6%	5,2%	4,5%	6,1%	6,1%
Capital Federal	0,2%	10,3%	9,2%		5,6%
Salta	4,8%	7,2%	2,1%	0,6%	3,7%
Mendoza	1,9%	2,3%	5,4%	4,5%	3,7%
Entre Ríos	1,6%	1,9%	5,3%	3,9%	3,4%
Chaco	3,1%	4,5%	3,1%	2,2%	3,3%
Jujuy	3,1%	5,4%	1,6%	2,5%	2,8%
Corrientes	1,6%	4,1%	2,9%	1,4%	2,5%
Misiones	0,7%	3,5%	2,8%	1,1%	2,1%
Catamarca	2,1%	2,3%	1,1%	2,5%	1,7%
Santiago del Estero	3,0%	1,9%	0,7%	0,6%	1,7%
Formosa	3,0%	1,0%	0,9%	1,1%	1,6%
San Juan	0,7%	1,4%	1,2%	4,2%	1,4%
Santa Cruz	2,1%	0,6%	0,7%		1,1%
La Rioja	0,4%	1,2%	1,4%	2,0%	1,1%
Río Negro	1,3%	1,6%	0,9%	0,0%	1,0%
La Pampa	0,5%	0,8%	1,4%	0,6%	0,9%
Chubut	0,7%	1,2%	1,2%		0,9%
Neuquén	1,2%	0,8%	0,9%	0,3%	0,9%
San Luis	0,2%		0,7%	5,9%	0,9%
Tierra del Fuego	0,9%		0,3%		0,4%

Cuadro de origen de los turistas internacionales:

Pais	Verano	Sem Santa	Julio	Octubre	General
Bolivia	14,6%	7,3%	9,9%	21,1%	13,2%
Chile	12,0%	8,0%	5,7%	15,8%	10,5%
Francia	8,6%	8,8%	12,9%	5,3%	9,4%
España	7,3%	10,2%	4,2%	5,3%	6,9%
EEUU	6,0%	8,0%	6,0%	15,8%	6,4%
Brasil	5,6%	3,6%	6,3%	5,3%	5,6%
Alemania	6,0%	7,3%	2,1%	10,5%	5,4%
Inglaterra	3,9%	5,1%	7,5%		4,6%
Canadá	6,0%	2,2%	1,2%		4,5%

Cuadro de origen de los turistas internacionales:

Paraguay	1,7%	1,5%	15,3%	4,4%
Uruguay	4,3%	4,4%	2,7%	0,0%
Suiza	2,6%	7,3%	3,3%	3,0%
Australia	3,0%	2,9%	2,7%	2,9%
México	3,4%		1,2%	0,0%
Holanda	2,6%	3,6%	1,2%	10,5%
Italia	1,7%	5,1%	0,9%	5,3%
Bélgica	1,3%	4,4%	2,7%	1,8%
Venezuela	1,3%		3,3%	5,3%
Colombia	1,7%		1,8%	1,5%
Suecia	0,9%		1,5%	0,0%
Perú	0,4%	1,5%	1,5%	0,7%
Cuba	0,9%			0,6%
Grecia	0,9%			0,6%
Irlanda			2,7%	0,6%
Ecuador	0,4%		0,9%	0,5%
Japón	0,4%	0,7%		0,4%
Ucrania	0,4%			0,3%
Finlandia	0,4%			0,3%
Israel		1,5%	0,6%	0,2%
Dinamarca			0,9%	0,2%
Puerto Rico		1,5%	0,3%	0,2%
Noruega		0,7%	0,3%	0,1%
Sudafrica		1,5%		0,1%
Austria		1,5%		0,1%
Rusia		1,5%		0,1%
Nueva Zelanda			0,3%	0,1%
Polonia			0,3%	0,1%

Salta por excelencia es uno de los principales focos de atracción turística de los visitantes nacionales y extranjeros, siendo una de las grandes alternativas de preferencia para el descanso y actividades de esparcimiento.-

Sobre la base de la información obtenida pronosticaremos la proyección de la demanda deseada para los próximos 5 años.-

Considerando que la demanda promedio anual del 2011 ascendía a 550.000 visitantes y que mantuvo un crecimiento sostenido más que proporcional año tras año, en el 2015 se espera que el mercado reciba una afluencia aproximada de 1.188.000 viajeros entre argentinos y extranjeros.-

El porcentaje de crecimiento acumulativo del sector turístico es aproximadamente 17% anual.-

AÑOS					
HOTEL, HOSTAL Y/O POSADA	2015	2016	2017	2018	2019
<b>MERCADO TURÍSTICO</b>	<b>1188000</b>	<b>1389960</b>	<b>1626253</b>	<b>1902716</b>	<b>2226178</b>
SHERATON SALTA	475200	555984	650501	761086	890471
ALEJANDRO I	415800	486486	569189	665951	779162
POSADA DEL HUAYRURO	11880	11880	11880	11880	11880
OTROS	285120	333590	390301	456652	534283

**Nota (\*):** Debido a que el inmueble en el que funciona la posada pertenece a terceros, sólo podemos apuntar a mantener una demanda constante por año sin variar sensiblemente la composición de nuestra propia cartera de clientes.-

## DEFINICION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES

### Objetivo General

Siendo el turista alguien que busca encontrar un negocio armonioso con la naturaleza, contribuyendo a cuidar preservar el medio ambiente que nos rodea; sobre la base de ello tantos los objetivos de corto y largo plazo pueden lograrse mediante la implementación de energías renovables y el uso de recursos no reutilizables (como el jabón líquido) mejorando la calidad del servicio.-

### Estrategias Generales

- **Estrategia de promoción:** primordial para lograr un crecimiento de la demanda atrayendo un mayor número de clientes en temporadas bajas, al tiempo que se mantiene fiel a la actual cartera de clientes, las acciones a implementar pueden consistir en rebajas en tarifas por temporadas bajas y darse a conocer por más medios de publicidad, respecto de los que actualmente se cuenta.-

Otra estrategia de “Posada del Huayruro”, podría consistir en distribuir folletos instructivos en papel ecológico en el mismo recinto, dándose a conocer como una empresa socialmente responsable que utiliza políticas ECO-SUSTENTABLES.-

- **Estrategia de inversión:** los activos de la cartera de inversiones apuntan a seguir las políticas de eco-sustentabilidad, reemplazando los focos comunes por **focos de bajo consumo** que tienen una vida útil aproximada de cinco años, e invertir además en **grifos de bajo consumo** (a presión, que temporiza el flujo de agua evitando derrochar) en el lava manos del baño de cada habitación.-

Asimismo se propone el uso de jabones líquidos para aprovechar mejor su utilidad, eliminando así el uso de los jabones en barra que en la mayoría de los casos son desechados por no aprovecharse en su totalidad.-

Adicionalmente se adquiriría un **purificador de agua** que sustituya actual dispenser en uso.-

Para agregar valor al servicio las tácticas a seguir consistirían en: parquizar el patio interno (generando un espacio verde agradable a la vista y que invite a un descanso relajante), sería también necesario la comprar plantines, dos árboles, semillas para césped, una mini fuente de jardín, dos bancos de descanso al estilo colonial, y la implementación de cuatro faroles que ambientan adecuadamente el lugar.-

## **PLAN DE MARKETING**

### Mercado Objetivo:

Sobre el estudio de mercado oportunamente realizado, expresamente refleja un Segmento compuesto de 70% de turistas extranjeros y 30% de viajeros nacionales. Asimismo la información celosamente procesada y trabajada (sobre la base de los datos históricos del Gobierno de la Provincia de Salta), brindan una mejor segmentación por edad, para un mercado de entre 30 y 45 años, integrado en un 60% de mujeres y 40% de hombres.-

Así el mercado elegido muestra una clara tendencia de clientes acordes a los servicios ofrecidos por la posada.-

### Competidores Principales:

Salta ofrece una amplia variedad de hoteles, hostales y posadas, acordes a los gustos y preferencias de cada consumidor, como así también dependiendo el poder adquisitivo que tiene cada visitante en relación a la calidad de servicio de cada oferente.-

Puntualmente los principales competidores en el mercado en contra a “Posada del Huayruro” tenemos:

- Sheraton Salta
- Alejandro I
- Hotel del Portezuelo
- Cristian Hotel
- Hotel Salta
- Hotel Balcarce
- Apart Hotel
- Hostal De Las Nubes

- Hostal Alsina
- Hostal El Antigal
- Hostal Prisa Mata
- Posada De Las Nubes
- Posada De La Linda
- Otros

Analizada la competencia en su totalidad y sobre la base del muestreo total consultado con anterioridad, las proyecciones claramente indican que el sector hotelero es liderado indiscutidamente por Sheraton y Alejandro I. Tendencia que no declinaría sino que por el contrario iría en aumento creciente.-

Ciertamente un porcentaje considerable de turistas requieren otros tipos de servicios orientados a necesidades específicas.-

Posada del Huayruro satisfecería los requerimientos de 1% de la demanda total prevista para el 2015 y se estima que la misma permanecería estacionaria e invariable por los próximos 5 años.-

#### Análisis de la posición competitiva:

La ventaja competitiva radica esencialmente en un servicio totalmente de hospedaje con posicionamiento totalmente lejano al de los principales centros de albergue. La “Gran Diferenciación” que logra la posada, radica en ser una de las primeras en economizar los recursos del agua y la energía, como así también al promover una nueva modalidad de higienización personal mediante uso de jabones líquidos con fragancias frescas y que sus envases permiten ser recargados, sin necesidad de desperdiciar innecesariamente el producto.-

En definitiva es posible satisfacer las necesidades del turista mediante la implementación de una nueva cultura Eco-Sustentabilidad y a un costo sumamente menor.-

#### Precios

Los precios serán fijados teniendo presente las temporadas de alta o baja del sector turístico. Estimados sobre la base del posible ingreso de los clientes y contemplando la probabilidad de accesibilidad a los mismos, en este contexto se fijaron precios promedios al alcance de las posibilidades de cada uno.-

Asimismo en este acápite el precio estimado debe permitir cubrir la estructura total de costos de la empresa y generar fondos autosuficientes para reposición de los Bienes de Uso con los cuales se presta el servicio y una utilidad que compense el sacrificio económico realizado.-

### Plaza (Logística y Distribución)

El servicio de hotelería inicia desde el momento de la recepción de huéspedes, su alojamiento o estadía hasta el momento que abandona la posada. El mismo se configura en forma conjunta con el personal idóneo para cada tarea y los bienes necesarios de los que deberá muñirse para brindar una prestación diferenciada.-

### Promoción

Un servicio que se presta en un mercado actualmente consolidado en cierta manera igualmente deberá ser promocionado aun cuando el mercado hubiera alcanzado su madurez.-

En la actualidad hablar de publicitar el servicio por medios radiales o televisivos locales pareciera ser una herramienta cada vez más en desuso. Igualmente sucede con la “folletería” o los anuncios en diarios y/o revistas.-

La rapidez y el dinamismo en los avances tecnológicos promueven posibilidades de que un negocio pueda darse a conocer hasta en los confines más remotos del planeta, incluso a un mínimo costo. Ello en gran medida es posible gracias a la más grande “Red” del mundo: “Internet”.-

Posada del Huayruru publicita sus servicios a la Argentina y al mundo a través del canal virtual “[www.booking.com](http://www.booking.com)”, y mediante la creación de una “Fan Page” en la red social “Facebook”.-

### **PLAN DE PRODUCCIÓN (SERVICIO DE HOSPEDAJE):**

Nuestro servicio de hospedaje y albergue básicamente consiste en brindar a cada viajero un ambiente confortable e idóneo para un buen descanso.-

Para lograrlo posicionar en la mente de cada consumidor cada habitación se acondicionó de acuerdo a la cantidad de huéspedes, así brindamos habitaciones familiares que tienen una capacidad de albergar hasta 4 personas, habitaciones para amigos en la que descansarían hasta 3 personas. Finalmente las habitaciones dobles que las destinamos a matrimonios que arriban a nuestra provincia en calidad de luna de miel.-

Cada habitación especialmente equipada con:

- Aire Acondicionado y Calefacción
- TV LED de 24”
- Camas Somniers para un buen descanso
- Cubre camas, Sábanas y almohadas
- Placares para guardar la ropa

- 2 Mesas de Luz
- 1 Lamparita Portátil por cada mesa
- Baño Privado con Lava Manos con Grifos “fv” de Bajo Consumo
- En la ducha y en el Lava Manos recipientes con “Push” a presión que contiene “Jabón Líquido”

El jabón líquido brinda una fragancia agradable y aromática dejando la piel suave y tersa. El recipiente permite en el que se dispone el jabón además de permitir un uso adecuado y desperdicio, tiene la bondad de poder recargarse cada vez que un huésped abandona la posada para recibir otro nuevo.-

El servicio de Recepción se caracteriza por la amabilidad y capacidad del personal de respuestas inmediatas a cada necesidad del cliente.-

Con personal capacitado con dominio y manejo de idiomas (francés e inglés), se apunta a que la “Cordialidad” sea el emblema y estandarte del Negocio.-

En recepción contamos con los siguientes recursos para un mejor servicio:

- Mostrador
- Computadora
- Purificador de agua que expende agua fresca, natural o caliente

Finalmente al contar con un patio interno para su mejor aprovechamiento será ambientado temáticamente creando un pequeño eco ambiente artificial al estilo “Parque”. Contando con:

- Mini Fuente artificial de agua
- 4 Faroles al estilo colonial
- 2 Bancos para descanso al estilo plaza colonial
- 2 Árboles de cerezos rodeados cada uno por un mini jardín con Césped Grama Bahiana
- 2 mini jardines con “Alegrías del Hogar” y “Lobelias Violetas”
- 1 Enredadera

Este patio tiene busca que cada cliente se sienta a gusto y disfrute de una sensación de pureza, ya que la posada se encuentra ubicada en plena zona céntrica y resulta difícil encontrar espacios verdes y naturales.-

Cada banco estratégicamente estará ubicado debajo de cada cerezo que con su forma coposa genere una sombra de considerable volumen para conservar la mayor cantidad de tiempo posible una agradable temperatura.-

El Césped que rodea cada árbol además de crear una combinación majestuosa entre diferentes matices de colores entre árbol y verde puede invitar a ser un escenario propicio para fotos y/o videos de momentos agradables complementado con

el colorido que los jardines laterales de las Alegrías del Hogar y Lobelias Violetas ofrecerán.-

En la zona central la mini fuente de agua le dará el toque final de sensación que se convive con la naturaleza en un pequeño ecosistema creado artificialmente. Estampada en la pared al final de la posadera un verde de una enredadera celosamente cuidada y tratada.-

Un valor agregado al servicio lo aporta el servir diariamente el desayuno en un intervalo horario de tres horas (de 7 a 10hs). El servicio de aseo y limpieza que implica recambio de blancos (sábanas, cubre camas y fundas de almohadas) se brinda también diariamente y de manera ininterrumpida.-

Otros servicios son los de mantenimiento que se realizan ocasionalmente según el grado de necesidad de las tareas. Se incluyen refacciones, instalaciones eléctricas, plomería y albañilería.-

## **DIRECCION Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### Estructura de la organización

La posada cuenta con dos empleados en planta permanente, quienes se desempeñan en los puestos de trabajo de “repcionista” y “mucama” respectivamente.-

Mensualmente y en forma adicional se requiere la realización de tareas de mantenimiento por parte de personal especializado.-

Con la nueva inversión a realizarse en el patio interno del establecimiento será necesario contratar a un jardinero para el mantenimiento del mismo, tres veces por mes.-

Por otra parte la administración general de la organización se encuentra a cargo de los dueños del negocio.-

### Personal de Gerencia:

El equipo de gestión está integrado por los socios inversores (hermana y hermano). Las áreas más importantes a su cargo son: Administración, Finanzas, Marketing y en el área operativa cubrir el puesto de recepción cuando el personal a cargo descansa. Siendo menester a una buena gestión el asesoramiento de Staff por profesional especializado, se cuenta el servicio de un Contador Público Nacional y un Licenciado en Higiene y Seguridad.-

Seguidamente procedemos a definir el alcance para cada una de estas actividades y los puestos definidos en primera instancia.-

- Asesor Legal/Contable: ocupado por un contador, especializado en diversos rubros. Se encarga de brindar asesoría en cuestiones contables, impositivas y laborales (atinente al cumplimiento de las exigencias legales presentación de Estados Contables), fiscales (DDJJ de Impuestos) y de liquidación de Sueldos.-
- Gerente de Administración: el puesto es desempeñado por los propios dueños de la posada. Con capacidad y habilidad de liderar y dirigir el negocio como así también al personal subordinado a las órdenes de la gerencia.- Adecuados al momento de efectivizar el planeamiento y gestión del circuito administrativo general de la empresa.-
- Recepcionista: puesto de trabajo desempeñado por una persona de sexo masculino en un turno de ocho horas y en las restantes horas del día es cubierto por sus propios dueños. Para el puesto como requisitos esenciales del mismo es contar con un manejo intermedio de computación e inglés, responsabilidad, liderar la recepción de llamados telefónicos, y una eficiente atención de las necesidades de información de la clientela con amabilidad.-
- Licenciado en Higiene y Seguridad: puesto ocupado por una persona de sexo masculino capacitado y con herramientas adecuadas para la asesoría en las gestiones de su especialidad. Encargado de cuidar la higiene del establecimiento y de tomar las medidas de seguridad correspondientes ante situaciones de contingencias que puedan suscitar de algún hecho desafortunado. Asimismo capacita a los empleados para cumplir adecuadamente los planes y pautas establecidas para cada situación.-
- Mucama: Puesto de trabajo ocupado por una persona de sexo femenino con la responsabilidad de mantener el establecimiento limpio e higienizado para que sea agradable a la visión de cada huésped viajero.-
- Jardinero: De esta actividad estará encargada una persona de sexo masculino que desempeñará tareas de jardinería y paisajista. Consecuentemente será el responsable de crear el nuevo espacio verde agradable y reconfortante.-
- Personal de mantenimiento general del establecimiento: Ocupado por persona de sexo masculino capacitada en oficios diversos como: carpintería, electricidad, plomería y cualquier tipo de mantenimiento general que pueda llegar a requerir la posada.-

### Jornada de Trabajo

La misma será, de acuerdo a las leyes que regulan las relaciones laborales (Ley 20774 y otras), de una duración ocho horas diarias. En la semana se trabaja de lunes a viernes, y el día sábado medio turno por la mañana.-

En el caso de horas extras las mismas deberán ser abonadas conforme a lo establecido en las convenciones colectivas de trabajos, y demás leyes supletorias o según acuerdos realizados por las cámaras de empresarios hoteleros y los sindicatos representantes de los empleados de servicios de hotelería.-

El personal de mantenimiento general contratado es remunerado de acuerdo al trabajo realizado, es decir no percibirá una remuneración tipo sueldo fijo mensual, sino que por el contrario un pago de mano de obra por trabajo realizado.-

### **INFORMACION ECONOMICO - FINANCIERA**

\* Para la construcción de los flujos de fondos se debe tener presente que la posada trabaja a dos precios para diferentes temporadas de altas y bajas. Asimismo es menester considerar que los precios varían si la habitación es cuádruple, triple o doble:

- Temporadas Altas:
  - a) Habitaciones Cuádruples: \$700
  - b) Habitaciones Triples: \$600
  - c) Habitaciones Dobles: \$500
- Temporadas Bajas:
  - a) Habitaciones Cuádruples: \$550
  - b) Habitaciones Triples: \$450
  - c) Habitaciones Dobles: \$350
- A lo largo del año se estima que el que el 66,67% (8 habitaciones) serán ocupadas en época de temporada Baja, la que se estima tendrá una duración de seis meses.-
- En época de temporada alta se estima una ocupación de la capacidad hotelera al 100% (12 habitaciones).-
- Cuando la capacidad hotelera trabaja al máximo en temporada alta, la ocupación plena asciende a 40 personas. En tanto que en época de temporada baja la ocupación ascendería a dos habitaciones dobles, dos habitaciones triples y cuatro habitaciones cuádruples (total de 26 personas).-

- La posada cuenta con 7 habitaciones cuádruples, 3 habitaciones dobles y 2 habitaciones triples.-

\* Para llevar adelante la gestión de un proyecto de negocio Eco-Sustentable es necesario invertir por cada pieza 6 focos de bajo consumo a un costo de **\$135** por unidad. En recepción se cuenta con otro baño de uso público y que requiere adicionalmente cuatro focos de iguales características.-

\* El jabón líquido tiene un costo por bidón de 5 litros de **\$80**. En meses de temporadas altas se requieren 4 bidones, mientras que en temporadas bajas se consumen sólo una cantidad de 3.-

\* El jabón líquido será dispuesto en 2 frascos con válvulas “push” por habitación. El costo del paquete por 12 unidades de estos frascos es de **\$90**. Se adquirirían 4 paquetes para cubrir las habitaciones y tener stock de reposición ante un caso fortuito.-

\* Se invertirá en total por la cantidad de 13 juegos de grifos bajo consumo a un costo cada uno de **\$750**. La mano de obra para la instalación de los mismos fue presupuestada en \$250 por grifo y se abonaría íntegramente a los tres meses.-

\* La **Inversión en Capital de Trabajo** se calcula en dos meses del consumo de jabón y en el equivalente a un mes de consumo de energía eléctrica utilizando la Eco-Sustentabilidad de las lámparas bajo consumo.-

CV=\$3360 (Anual por 11880 personas)

$$Cv = \frac{\$3360}{11880} = \$0,28$$

$$CT = \$0,28 * \frac{11880}{365} * 60 = \$560$$

\* Los gastos de luz en temporada alta se estiman en **\$1400** por mes y en **\$ 900** para temporada baja. El costo mensual de teléfono será de **\$ 300** aproximadamente. El costo mensual del servicio de Aguas del Norte ascendería a la suma de **\$120**.-

\* Los sueldos mensuales del personal de la posada se desagregan en el cuadro que se detalla a continuación:

PUESTO DE TRABAJO	REMUNERACIÓN
RECEPCIONISTA	\$6.500
MUCAMA	\$6.500
CONTADOR	\$500
LIC. EN HIGIENE Y SEGURIDAD	\$350
JARDINERO	\$5.000

**Nota (\*):** los sueldos anuales se calculan como el producto de 13 meses para considerar el aguinaldo que se paga en dos mitades en los meses de Junio y Diciembre.-

\* El personal de mantenimiento cobra por trabajo realizado **\$150** aproximadamente. Su tarea consistiría en unos 15 trabajos por mes.-

\* El Purificador que reemplazaría al actual dispenser de agua tiene un precio vigente en el mercado de **\$6000**. El mismo funciona con un filtro que se cambia cada 3 meses aproximadamente, el costo unitario de este dispositivo es de **\$300**.-

\* Mensualmente se abona en concepto de alquiler del inmueble de la posada **\$16000**.-

Para parquizar el patio interno de la posada las erogaciones necesarias totalizarían:

- ✓ Enredadera de Jazmín \$200
- ✓ Cajón de Alegrías del Hogar (por 28 unidades) a \$150
- ✓ Lobelias Violetas (por 28 unidades) a \$150
- ✓ 2 árboles de Cerezo a un costo de \$700
- ✓ 10 metros cuadrados de césped Grama Bahiana por un total de \$500

\* Los 2 bancos al estilo colonial cuestan **\$3200**.-

\* La mini fuente ambientada para el jardín del patio interno se puede adquirir en **\$2600**.-

La evaluación Económica\_Financiera se realiza sobre la base de los indicadores de rentabilidad de los métodos de “VAN” y “TIR”. Para ello:

- ✓ Primeramente sólo se consideran las inversiones marginales tanto de Capital de Trabajo y Capital Inmovilizado.-
- ✓ El Costo de Oportunidad asciende al 42% anual, es la tasa de interés efectivo que paga un fondo común de inversiones del Banco Galicia.-
- ✓ La tasa de impuesto a las ganancias por la que se grava la empresa asciende al 35% anual.-

\* Los **Nuevos Activos Fijos** serán depreciados según el siguiente cuadro:

Bien de Uso	Vida útil(años)	Valor residual
Mini Fuente	10	50%
Bancos	10	60%
Purificador	10	40%
Lámp. Bajo Cons.	5	5%
Grifos	50	30%

**Nota (\*):** La totalidad de la depreciación de los activos fijos será calculada sobre la base de la depreciación del método de línea recta.-

La magnitud Total de la Inversión se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS	TOTAL
CAPITAL DE TRABAJO	
Jabón Líquido	\$ 560,00
CAPITAL INMOVILIZADO	
Purificador de Agua	\$ 6.000,00
Grifería de Bajo Consumo	\$ 9.750,00
Focos de Bajo Consumo	\$ 10.260,00
Bancos Patio	\$ 3.200,00
Mini Fuente de Agua	\$ 2.600,00
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>	<b>\$ 32.370,00</b>

Las Depreciaciones de los Bienes de Usos ascienden por año a:

DEPRECIACIÓN BIENES DE USO	TOTAL ANUAL
PURIFICADOR	\$ 600,00
GRIFOS	\$ 195,00
FOCOS BAJO CONSUMO	\$ 2.052,00
BANCOS PARA PATIO	\$ 320,00
MINI FUENTE DE AGUA	\$ 260,00

Modelo de su cálculo:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Costo de Adquisición}}{\text{Vida Útil del Bien}}$$

El cuadro de Flujo de Fondos para efectuar el análisis Económico\_Financiero quedaría plasmado de la siguiente forma:

CONCEPTOS	AÑO 0	2015	2016	2017	2018	2019
INVERSIÓN INICIAL	\$ -32.370,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS		\$ 2.052.000,00	\$ 2.052.000,00	\$ 2.052.000,00	\$ 2.052.000,00	\$ 2.052.000,00
(-) COSTOS VARIABLES (JABÓN)		\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00
(-) INSUMOS PARA JARDÍN		\$ 1.700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) FRASCOS PARA JABÓN		\$ 360,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) MANO DE OBRA INST. GRIFOS		\$ 3.250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) ENERGÍA ELÉCTRICA		\$ 13.800,00	\$ 13.800,00	\$ 13.800,00	\$ 13.800,00	\$ 13.800,00
(-) CONSUMO TELEFÓNICO		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
(-) CONSUMO DE AGUA		\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
(-) SUELDOS TOTALES Y AGUINALDO		\$ 245.050,00	\$ 245.050,00	\$ 245.050,00	\$ 245.050,00	\$ 245.050,00
(-) MANTENIMIENTO		\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00
(-) FILTRO PARA DISPENSER		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
(-) ALQUILER INMUEBLE		\$ 192.000,00	\$ 192.000,00	\$ 192.000,00	\$ 192.000,00	\$ 192.000,00
(-) DEP. PURIFICADOR		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
(-) DEP. GRIFOS		\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 195,00	\$ 195,00
(-) DEP. FOCOS		\$ 2.052,00	\$ 2.052,00	\$ 2.052,00	\$ 2.052,00	\$ 2.052,00
(-) DEP. BANCOS		\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00
(-) DEP. MINI FUENTE DE AGUA		\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00
<b>FLUJO DE FONDOS ANTES DE IMP.</b>		<b>\$ 1.555.813,00</b>	<b>\$ 1.561.123,00</b>	<b>\$ 1.561.123,00</b>	<b>\$ 1.561.123,00</b>	<b>\$ 1.561.123,00</b>
(-) IMPUESTO A LAS GANACIAS 35%		\$ -544.534,55	\$ -546.393,05	\$ -546.393,05	\$ -546.393,05	\$ -546.393,05
<b>FLUJOS DE FONDOS DESPUÉS DE IMP.</b>		<b>\$ 1.011.278,45</b>	<b>\$ 1.014.729,95</b>	<b>\$ 1.014.729,95</b>	<b>\$ 1.014.729,95</b>	<b>\$ 1.014.729,95</b>
(+) DEPRECIACIONES TOTALES		\$ 3.427,00	\$ 3.427,00	\$ 3.427,00	\$ 3.427,00	\$ 3.427,00
(+) LIBERACIÓN DE CT		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 560,00
(+) VALOR DE SALVAMENTO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.024,00
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>\$ -32.370,00</b>	<b>\$ 1.014.705,45</b>	<b>\$ 1.018.156,95</b>	<b>\$ 1.018.156,95</b>	<b>\$ 1.018.156,95</b>	<b>\$ 1.029.740,95</b>

El VAN se calcula mediante la fórmula propia de su cálculo:

$$VAN = -I_0 + \frac{\sum_{j=1}^n FFN_j}{(1 + K_0)^j}$$

$$VAN = \$1.971.510$$

La TIR se calcula, con la misma fórmula del VAN, exceptuando que este caso el resultado que arroja la fórmula será de un  $VAN = \$0$ .

$$TIR: 0 = -I_0 + \frac{\sum_{j=1}^n FFN_j}{(1 + r)^j}$$

$$TIR = 3.135\% \rightarrow TIR > K_0: 3135\% > 42\%$$

El Valor de Salvamento de los Activos Fijos se calcula como lo muestra el cuadro que se expresa a continuación:

CONCEPTOS	PURIFICADOR	GRIFERÍA	FOCOS	BANCOS	FUENTE
PRECIO VTA	\$ 2.400,00	\$ 2.925,00	\$ 513,00	\$ 1.920,00	\$ 1.300,00
(-) VALOR LIBRO	\$ -3.000,00	\$ -8.775,00	\$ -	\$ -1.600,00	\$ -1.300,00
RDO. DE VENTA	\$ -600,00	\$ -5.850,00	\$ 513,00	\$ 320,00	\$ -
IMPUESTO/AHORRO	\$ 210,00	\$ 2.047,50	\$ -179,55	\$ -112,00	\$ -
<b>VALOR SALVAMENTO</b>	<b>\$ 2.610,00</b>	<b>\$ 4.972,50</b>	<b>\$ 333,45</b>	<b>\$ 1.808,00</b>	<b>\$ 1.300,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$ 11.023,95</b>

## Conclusión

El análisis económico financiero mediante el uso de los indicadores de rentabilidad: VAN Y TIR, arriban a la conclusión de que el emprendimiento es altamente rentable y, por lo tanto, crea riqueza. Esto se traduce en la capacidad de nuestro negocio para devolver el capital invertido, pagar la tasa de rendimiento mínima requerida, y dejar a los propietarios un remanente de fondos líquidos de libre disposición.-

## **ASPECTOS LEGALES**

### Contexto Legal

La actividad hotelera en la Republica Nacional Argentina está regulada por la LEY NACIONAL HOTELERA N° 18.828, sancionada el 06 de Noviembre de 1970 en la provincia de Buenos Aires y su Decreto Reglamentario 1818/76 y que se encuentran en vigencia.-

Procederemos a destacar los artículos 1ro y 2do de esta ley en los cuales se especifican los establecimientos turísticos comprendidos en ella y los requisitos mínimos legales respectivamente:

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 periodos no menos al de una pernoctación, a personas que nos constituyan su domicilio permanente en ellos, quedan sujetos a la presente Ley y a las normas que se dicten en su consecuencia, sin perjuicios 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 numero de 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.

Requisitos mínimos legales:

El Decreto Reglamentario 1818/76 dispone de los requisitos necesarios que avalan a la “Posada del Huayruro” en su artículo sexto, los mismos son:

1. Ocupar la totalidad de un edificio o una parte del mismo que sea completamente independiente del resto en cuanto a sus funciones y servicios principales;
2. Contar con entradas de pasajeros independiente de la de servicio;
3. Tener servicio telefónico publico con cabina acústicamente aislada, ubicada preferentemente en el local destinado a recepción y portería siempre que dicho servicio sea provisto por el organismo pertinente;
4. Cuando exista salones para reuniones sociales o convenciones, estarán precedidos de un vestíbulo de recepción con guardarropas e instalaciones sanitarias para cada sexo, y por lo menos, una cabina acústicamente aislada, en los lugares donde el servicio telefónico sea provisto por el organismo pertinente;
5. Cuando existan locales en los que se ejecute o difunda música, los mismos deberán estar aislados acústicamente, salvo en los casos en que aquella sea de tipo ambiental o de fondo;
6. Los ascensores en ningún caso tendrán una capacidad inferior a cuatro personas, y deberán cumplir con las normas establecidas en los reglamentos para habilitación de ascensores dictados por la autoridad respectiva;
7. Las habitaciones estarán identificadas en la parte anterior de la puerta con un numero cuya primeras cifras corresponda al número del piso;
8. Todas las habitaciones estarán equipadas con las siguientes muebles e instalaciones:
  - a. Camas individuales cuyas dimensiones serán de 0.80 M por 1.85 M o dobles cuyas dimensiones;
  - b. Una mesa de noche o superficie mínima de mesada de 0.15 M<sup>2</sup> por plaza;
  - c. Un sillón, butaca o silla por plaza y una mesita escritorio;
  - d. Un portamaletas;
  - e. Un armario de no menos de 0.55 M de profundidad y 0.90 M de ancho, con un mínimo de cuatro cajones;

- f. Una alfombra de pie de cama, cuyas medidas mínimas serán de 1.20 M por 0.50 M por cada plaza, excepto los casos en que la habitación este totalmente alfombrada;
  - g. Una lámpara o aplique de cabecera por cada plaza;
  - h. Junto a la cabecera de cada cama, un pulsador de llamada al personal de servicio con señal luminosa o acústica, salvo que este previsto para tal fin el uso del teléfono;
9. El suministro de agua será como mínimo de 200 litros por persona por día;
10. Contar con recintos destinados a vestuarios y servicios sanitario para el personal diferenciados por sexo;
11. Todo el personal afectado a la atención de pasajeros estará uniformado.-

## **EVALUACION FINAL DEL PROYECTO**

### Responsabilidad Ambiental

La Posada turística destinada a personas que en la actualidad en sus vacaciones buscan hospedarse en un lugar como este, que brinda las mejores condiciones y posibilidades en cuanto a la aplicación de políticas eco-sustentables en su servicio, toma responsabilidad ambiental sustituyendo la folletería en papel común por papel ecológico, creando un espacio verde conectado con la naturaleza para purificar el medio ambiente, recolectando tapas de botellas para enviarlas al Hospital Garrahan en beneficencia para las operaciones de los niños que se hospitalizan en el mismo, utilizando tachos de basura para desechos no biodegradable y grifería de bajo consumo para el cuidado del agua.-

### Responsabilidad Social

Para cumplir socialmente como negocio turístico, el mismo ofrece a comisarías cercanas el uso de cuatro de sus habitaciones en temporadas bajas para personas que se encuentren en condiciones infrahumanas pasando frío en las calles, donando sábanas, acolchados, almohadas, colchones que ya no se utilicen y que estén en condiciones de uso y alimentos a instituciones de beneficencia como ser geriátricos, orfanatos, comedores y el hogar escuela.-

## BIBLIOGRAFIA

- Bongiorno, Gisela Artículo, Enfoques de Contabilidad y Auditoría, Bs. As., Argentina, La Ley, 2006. Op. Cit. Págs. 59 y 60.-
- Stanton, William J.; Michael J. Etzel, y Bruce J., Walter, Fundamentos de Marketing, 9ª ed., México, McGraw-Hill, 1992. Op. Cit. Págs. 623,624, 626 y 627.-
- Kotler, Philip y Gary Armstrong, Marketing, 8ª ed., México, Prentice Hall, 2001. Op. Cit. Págs. 5, 6, 7 y 8. Kotler, Philip y Gary Armstrong, Marketing, 8ª ed., México, Prentice Hall, 2001. Op. Cit. Págs. 223-227.-
- Schiffman. León G. y Leslie Lazar Kanuk, Comportamiento del consumidor, 3ª ed., México, Prentice Hall, 1991. Op. Cit. Págs. 56-58.-
- Solana, Ricardo, Producción: su organización y administración en el umbral del tercer milenio, Argentina, Ediciones interoceánicas, 1996. Págs. 103.-
- Raffin, Carina Paola, Ganancia mínima presunta, <http://www.slideshare.net/CarinaRaffin/impuesto-a-la-ganancia-minima-presunta-argentina-resumen>. (01/05/12).-
- Villegas, H., Curso de finanzas, derecho financiero y tributario, 7ª ed., Bs. As., Argentina, Depalma, 1999.-
- Pascale, Ricardo, Decisiones Financieras 4ª ed., Bs. As., Argentina, Consejo Profesional de la Ciudad de Buenos Aires, 2005. Págs. 79 – 88. Pascale, Ricardo, Decisiones Financieras 4ª ed., Bs. As., Argentina, Consejo Profesional de la Ciudad de Buenos Aires, 2005. Págs. 247.-
- López Dumrauf, Guillermo, Finanzas Corporativas: Un Enfoque Latinoamericano, 2ª ed., Argentina, Alfaomega, 2010. Págs. 524-540.-