



Costa Uruguay

Gestión Hotelera

HOTEL

ALCION

PLAN DE NEGOCIOS

DICIEMBRE 2014

INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	2
2. CONTEXTO ECONOMICO.....	3
3. TENDENCIAS DEL TURISMO.....	4
4. AFECTACION DEL TURISMO INTERNACIONAL Y LOCAL AL HOTEL ALCION.....	5
5. CARACTERISTICAS DEL HOTEL ALCION.....	5
6. FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	6
7. COMPETENCIA.....	7
8. ANALISIS FODA.....	8
9. DEFINICION DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMA DE MARKETING.....	9
10. PLAN DE ACCION.....	11
11. RENOVACION ARQUITECTONICA.....	20
12. PLAN FINANCIERO.....	22
13. BENEFICIOS DE UN FIDEICOMISO.....	22
14. BENEFICIOS FISCALES A COMPLEJOS TURISTICOS.....	23
15. ANEXO 1: Estimación Costos Obra	
16. ANEXO 2: Escenario Financiero 1	
17. ANEXO 3: Escenario Financiero 2	

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios busca mostrar la oportunidad que tiene el SMU de contar con un Complejo de Vacaciones de primer nivel, buscando evitar pérdidas financieras y problemas de gestión actuales, invirtiendo y tercerizando la gestión del mismo.

El turismo internacional, regional y local se encuentran con una tendencia de ascenso constante, más allá de fluctuaciones puntuales, que hacen atractivo la inversión en turismo, la cual es fomentada localmente por fuertes incentivos fiscales.

Para lograr un giro radical en los resultados del complejo se propone una fuerte inversión para renovar las habitaciones e instalaciones, ampliar la capacidad locativa, y contar con salas de reuniones y eventos de primer nivel. Para dicha inversión y el proyecto en sí, se sugiere realizar un fideicomiso que garantice la gestión y cumplimiento de las obligaciones.

Dicha recomendación se llega tras concluir que el Hotel Alcion en el Balneario Solís es una nueva opción que tiene a futuro diferentes factores de éxito: complejo hotelero a tan solo 80 km de Montevideo, atractivo para escapadas cortas durante todo el año, entorno de playas y sierras naturales, en una zona dotada por la naturaleza y no altamente concurrida que permite disfrutarla al máximo, siendo un región con alto potencial.

En cuanto al análisis financiero, los resultados obtenidos son alentadores, en base a la propuesta realizada y a la experiencia de los operadores en el sector hotelero.

Por último la presente propuesta busca distintos objetivos los cuales son compartidos con la filosofía e intereses del SMU:

- ser un lugar atractivo y de descanso para la familia medica afiliada y todo aquel que desee utilizarlo
- ser un centro de referencia para eventos y congresos, por modernidad de sus salas y disponibilidad de infraestructura
- obtener resultados positivos por su gestión para el SMU y el operador. El operador se verá beneficiado si realiza una activa venta de servicios y logra resultados operativos positivos, lo que en definitiva beneficia también al SMU.

2. Contexto Económico, breve reseña

El país atraviesa más de diez años de crecimiento consecutivo de su economía y las expectativas son de continuar en esta senda de crecimiento incluso para los especialistas más conservadores. El ritmo de crecimiento se estima menor al de años anteriores, pero la economía continua al alza.

Ante una economía creciente, altos índices de empleo, y mayores ingresos en las familias, se genero un incremento del consumo en: vestimenta, accesorios y electrodomésticos para el hogar, telefonía celular, motos, autos, inmuebles, gastronomía, actividades de descanso y ocio, entre otras. Sobre esto último las actividades del turismo interno y hacia el exterior ha llegado e incluso superado niveles históricos.

Algunos de los motivos que han hecho que Uruguay se ha vuelto atractivo para la recepción de inversiones son:

- estabilidad política, social y macroeconómica acompañadas por un marco legal que brinda garantías al inversor (Uruguay cuenta con el mayor PBI per cápita de Latinoamérica)
- regímenes atractivos para el inversión (Ley de Promoción de Inversiones)
- permite el acceso a distintos mercados (Uruguay forma parte del Mercosur y tiene un TLC con México)

Durante el 2013 el país recibió 2,8 millones de turistas, en los últimos años por una desaceleración económica regional el flujo de turistas extranjeros se ha visto resentido, pero igualmente presentan altos niveles.

En cuanto al turismo interno, a nivel de gobierno se fomenta su actividad mediante promociones y comunicaciones realizadas por el Ministerio de Turismo.

El crecer económicamente ha permitido a distintas personas conocer otros destinos extra frontera y a su regreso elevar el nivel de exigencia y servicios cuando utiliza un servicio local.

3. Tendencias del Turismo

El turismo crece casi ininterrumpidamente desde hace décadas a nivel mundial.

Actualmente Uruguay es el país que recibe más turistas en relación a su población en América del Sur. Captando por ingresos de turismo en los últimos años en el entorno de US\$ 2.000 millones.

El turismo receptivo en Uruguay se reparte de la siguiente manera:

	Cantidad por Destino	Gasto por Destino
Montevideo	27%	25%
Punta del Este	22%	39%
Litoral Termal	17%	7%
Colonia	10%	6%
Costa de Rocha	6%	6%
Costa de Oro	6%	3%

Con respecto al turismo interno el gasto realizado en el 2012 se estima en US\$ 827 millones. El principal destino interno está asociado a sol y playa, la costa este concentra el 40% de los visitantes.

La oferta actual es de 476 hoteles, destacamos 157 en Maldonado, 88 en Montevideo, 59 en Rocha, 37 Colonia, 20 en Canelones.

La oferta hotelera en los últimos años ha recibido fuertes inversiones (influenciadas por la Ley de Inversiones y el régimen específico para el sector turístico). Esto ha permitido una renovación de la base instalada mediante la llegada en muchos casos de cadenas internacionales lo cual trae el expertise del exterior en la materia.

Tanto a nivel local como internacional la tendencia a turismo aventura y de mayor contacto con la naturaleza ha crecido de manera significativa. Lo cual es una ventaja en nuestra situación dadas las condiciones naturales de la zona de influencia del hotel Alción. A su vez también es creciente el turismo de congresos a nivel mundial, mercado que Uruguay apuesta tras la búsqueda de la creación de Centros de Conferencias y Convenciones.

4. ¿En que afecta esta tendencia mundial y en Uruguay al Hotel Alción?

Como se describió anteriormente nuestra economía ha cambiado, lo que provoco que nuestros clientes y la oferta hotelera también hayan cambiado.

Los clientes se han vuelto más exigentes, más experimentados, con más contacto con el exterior (cable, internet, viajes), lo que les ha dado más información para comparar y exigir.

La oferta también ha mejorado, la establecida se ha aggiornato, la nueva llega con instalaciones con mayor eficiencia y servicios más modernos, acordes a los tiempos que corren.

En este mercado la rivalidad competitiva se ha ampliado a beneficio de los clientes tras una profesionalización de los servicios hoteleros, lo que lleva muchas veces a tercerizar su gestión por especialistas en el rubro. También la tecnología y sobre todo el comercio on line ha ayudado a acelerar los cambios, donde el cliente ve las opciones, precios y puede decidir en el momento.

5. Características del Hotel Alción

El hotel fue inaugurado hace 75 años y nace como una destacada opción de turismo de playa, con el atractivo de paseos rurales y de aventura en sus alrededores. A tan solo 80 km de Montevideo y situado sobre la costa. Nace con comodidades y servicios de gran nivel para su época como cancha de tenis, piscinas, ascensor, vajilla francesa, cerca de una estación de tren, entre otros.

Desde 1961 pertenece al SMU, y desde entonces es utilizado como colonia de vacaciones. Tiene un régimen abierto tanto como para los 9.000 afiliados al SMU como al público en general. Los afiliados al SMU pueden optar por una cuota mensual para obtener dos fines de semana en baja temporada o dos días en alta temporada.

Cuenta con 72 habitaciones con baño privado, piscina exterior e interior climatizada, diversas canchas deportivas, complejo de cabañas, y salas de conferencias.

El alma del Hotel al pertenecer a un colectivo que lo utiliza como colonia de vacaciones tiene en su interior distintos objetivos los cuales han sido un logro de todos los asociados, los cuales son contar con:

- un lugar para descanso y recreación
- un lugar donde se pueden realizar eventos y congresos
- un lugar de familia donde se busca estar con los de uno y también con colegas de la profesión

La realidad de hoy del Hotel Alción es del deterioro del tiempo, el cual como toda estructura edilicia en zona costera es erosionada, siendo agravado por la falta de inversión en prevención y mejoras en la estructura. A este debilitamiento y añejamiento de su estructura debemos agregarle sus bajos resultados operativos, lo que exige un cambio de rumbo en la gestión del mismo. La única manera de lograrlo es mediante inversión en su estructura y servicios, optimización de sus costos y profesionalización de la gestión.

6. Factores Claves de Éxito para el Hotel Alción

Entender al cliente

Conocer el porque nos elige, opciones sobran en el mercado, pero el agradable entorno de Solís, un modernizado Alción tras mejorar sus instalaciones y un servicio acorde, puede ser la diferencia al momento de pensar un lugar de descanso o escapada de fin de semana con la familia.

Entender a la competencia y las tendencias del sector

Tener conocimiento de cuál es la oferta en un radio cercano y también a nivel nacional y en la región. Al momento en que el cliente toma una decisión para un fin de semana o su licencia, dichas opciones pueden estar a su alcance.

Brindar lo que el cliente espera al momento de elegir una opción de descanso:

- limpieza
- opciones gastronómicas
- instalaciones adecuadas (aire acondicionado, TV, Wifi, buen colchón/somier)
- espacios de recreación
- personal servicial (vienen e invierten para pasar un buen momento)
- seguridad

7. Reseña de la Competencia

A tan solo 80 km de Montevideo, el Hotel Alcion ofrece una muy buena combinación de playas y entorno natural, aprovechable en toda época del año. No tiene competidores fuertes en un radio cercano. El principal competidor de porte es el Argentino Hotel de Piriápolis, que combina un estilo clásico, grandes dimensiones y numerosas habitaciones abierto todo el año. Con cifras bastante superiores al Hotel Alcion.

Se presentan los siguientes cuadros con algunos de los competidores, los siguientes extraídos del portal booking.com, indicando precios y cantidad de ofertas por localidad y departamento.

Establecimiento	Ubicación	Concepto	Categoría	Doble			Triple		
				Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
La Emiliana	Bella Vista	Cabañas	***	120	120	120	120	120	120
Escorial	Piriápolis	Hotel	***	125	S/T	S/T	160	S/T	S/T
Ballena Coloreada	Piriápolis	Apartamentos	***	95	S/T	S/T	S/T	S/T	S/T
Argentino	Piriápolis	Hotel	****	152	140	140	S/T	S/T	S/T
Laderas del Cerro	Piriápolis	Completo		80	80	S/T	90	90	S/T
Playa Grande	Piriápolis	Hotel	***	135	85	S/T	173	97	S/T
Bakari Hotel	Piriápolis	Hotel	***	170	125	125	193	148	148
Hotel Colón	Piriápolis	Hotel	***	130	80	80	195	120	120
Bellavista	Jaureguiberry	Cabañas		140	60	S/T	140	80	S/T
Cabañas Este	S.Portezuelo	Cabañas	***	185	65	S/T	255	90	S/T

MALDONADO	CANELONES
Bella Vista 1	Jaureguiberry 2
Piriápolis 33	Santa Lucía 1
Sauce de Portezuelo 4	Guazuvira 1
Punta Ballena 7	Ciudad de la Costa 3
Chihuahua 2	La Floresta 3
Punta del Este 191	Parque del Plata 1
José Ignacio 24	Atlántida 11
Maldonado 4	
La Barra 10	
Barra de Maldonado 4	
San Carlos 1	
Manantiales 9	

Extraído de Uruguay XXI, oferta de hoteles en Uruguay por departamento:

Estrellas	Maldonado	Montevideo	Rocha	Canelones	Uruguay
*****	5	3			12
****	11	12	3		38
***	68	16	18	5	142
**	30	15	12	6	95
*	7	17	3	4	52
Sin Clasificar	36	25	23	5	137
	157	88	59	20	476

8. Análisis FODA del Hotel Alción

Fortalezas

Entorno natural privilegiado cerca de Montevideo y en la costa de Maldonado

Contar con un colectivo de asociados que han disfrutado del lugar, y el mismo forma parte de su tradición de descanso

Debilidades

Desgaste de la estructura edilicia

Grandes dimensiones expandidas del hotel, lo que hace que una fuerte presencia de personal, lo cual incrementa los gastos operativos

Amenazas

El negocio ante la no inversión en su estructura, modernización de sus habitaciones y optimización de sus costos, hace inviable en el tiempo su existencia

Oportunidades tras la remodelación

Plan comercial para captar más clientes extra afiliados

Mejorar servicios y ajustar tarifas para evitar subsidios en su uso por parte de los clientes

Ampliación en el número de habitaciones, para obtener mayores ingresos en temporada, diluyendo los costos fijos del hotel

Promocionar el hotel en contra temporada, no solo ofrece playa, tarea no sencilla, pero el turismo de fin de semana y feriados se ha incrementado en los últimos tiempos. Promocionar el mismo para Eventos y Congresos.

Promocionar el hotel tras su remodelación con operadores nacionales y extranjeros

9. Definición de Estrategias y Programas de Marketing

Toda empresa tiene que establecer cuáles son sus objetivos y las estrategias de marketing que va a seguir para poder alcanzarlos. Por otro lado, debe saber a qué segmentos del mercado se quiere dirigir y el posicionamiento que se quiere conseguir en los mismos.

9.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se plantean para un horizonte de entre tres y cinco años.

Los objetivos deben ser claros, cuantificables y alcanzables, es decir, realistas. Para ello, debemos tener en cuenta la competencia, el mercado y los consumidores, las capacidades y recursos del Hotel una vez reformado.

Los objetivos estratégicos que se plantean para el Hotel Alción son:

- Destacarse en el mercado por su trato excepcional y de calidad al cliente, con un alto valor añadido percibido por los clientes, en los dos primeros años.
- Conseguir una amplia cartera de clientes fieles y llamar la atención de los asociados del SMU
- Posicionar a la empresa por su oferta complementaria, personalizable para cada cliente, en los dos primeros años.
- Expandir su notoriedad de marca a nivel nacional y en los países próximos como Argentina y Brasil a largo plazo
- Obtener retorno de las inversiones iniciales de al menos el 15% en los primeros años
- Incrementar el beneficio y la cuota de mercado paulatinamente cada año

9.2 Definición de estrategias de marketing

Aprovechando los recursos y capacidades de los que dispone y adecuándose al entorno cambiante, se podrán conseguir ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo frente a la competencia.

Para crear la competencia es necesario fijarse en los siguientes factores:

- Público objetivo al que debemos dirigirnos y adecuarse lo más posible a sus necesidades y deseos así como el posicionamiento que se pretende alcanzar en la mente de los consumidores
- La competencia, para aprovechar los “vacíos del mercado” o mejorar alguna idea que haya obtenido buenos resultados
- La capacidad y recursos con los que cuenta la empresa

El Hotel Alcion, como se ha comentado anteriormente, pretende crear una ventaja competitiva proveniente de la combinación de dos factores: el servicio de calidad y la oferta complementaria. Por lo tanto, la estrategia que se va a llevar a cabo es la de la diferenciación.

- ✓ Desde el punto de vista del producto-servicio ofrecido:
 - Trato personalizado y servicio inmejorable al cliente, ofreciendo la posibilidad de que el cliente realice propuestas de mejora del servicio.
 - Ambiente del establecimiento. Decoración acorde al nivel del Hotel en un entorno próximo a la plena naturaleza.
 - Actividades complementarias únicas en el entorno, ofrecidas, gestionadas y personalizables a cargo del Hotel, piscina, gimnasio, etc.

- ✓ Desde el punto de vista de la empresa:
 - La preocupación por la satisfacción del cliente.
 - Los valores, la identidad y la ética de la empresa.
 - La preocupación por el medio ambiente, fomentando una forma de turismo sostenible dentro de su oferta.

- ✓ Desde el punto de vista del mercado
 - Tener en cuenta un tipo de cliente con gustos y necesidades diferentes, que se podría definir como aquel que dentro de un turismo de playa, deporte y naturaleza, no desea renunciar al confort.

Hemos elegido para El Hotel Alcion la estrategia de la diferenciación por los siguientes motivos:

- Hay hoteles en un radio de 100 km que ofrecen exclusivamente alojamiento, con o sin servicio de restaurante, sin ofrecer actividades para que sus clientes puedan realizar durante su estancia.
- El turismo que está en fase de crecimiento es el rural, de naturaleza y negocios, pero el de sol y playa está en fase de madurez. Esto significa que el Hotel Alcion tiene la oportunidad de diferenciarse, combinando la estancia en un hotel Moderno ubicado en un entorno natural, con la posibilidad de realizar turismo de naturaleza, además de poder disfrutar de las maravillosas playas del balneario Solís.

9.3 Segmentación y posicionamiento

La segmentación de mercado tiene diferentes ventajas para el Hotel:

- Permite una mejor comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores y de sus respuestas ante determinadas ofertas comerciales.

- Ayuda a identificar oportunidades de negocios
- Contribuye a establecer prioridades y mejora la asignación de recursos
- Facilita análisis de la competencia
- Posibilita la identificación de segmentos en crecimientos en maduros

Hemos optado para el Hotel Alcion una segmentación intermedia, que no realiza un marketing de masas, pero tampoco es totalmente personalizado para cada cliente.

Los criterios que se han utilizado para realizar esta segmentación son los siguientes:

- Características del consumidor, atendiendo concretamente a aspectos demográficos, socioeconómicos y estilo de vida.
 - Demográficas: HA se dirige a adultos jóvenes, de mediana edad y tercera edad.
 - Socioeconómicas: Los clientes del HA van a ser adultos con su familia de clase media, media alta y alta, coherente con la diferenciación del servicio. Se dirige a personas que no les importe pagar un poco más por un servicio de calidad, y por lo tanto, que no sean especialmente sensibles al precio.
- Beneficios buscados por el consumidor: los clientes del hotel, son personal que deseen tener una estancia tranquila y agradable, con un servicio de calidad, rodeados de un entorno natural que les permita realizar varios tipos de actividades al aire libre como el sol y playa, el deporte entre otras.

Una vez escogido los segmentos a los que se va a dirigir el HA, es necesario saber qué imagen se quiere que tengan cada uno de estos segmentos en su mente del Hotel, y qué hacer para lograrlo, a esto se le llama posicionamiento.

Con ello obtendremos:

- Notoriedad de la marca
- Identificar la ventaja competitiva frente a la competencia

La imagen debe ser clara y mostrar solo el beneficio más destacado que HA ofrece. Si destacamos muchos atributos positivos, se puede crear en el cliente una vaga idea del producto, confusión, o incredulidad, conocidos como infrapositionamiento, posicionamiento confuso y dudoso, respectivamente.

El posicionamiento lo dividiremos en 2 grandes grupos:

1. Centrado en el cliente, obteniendo su valoración mediante encuestas
2. Centrado en la competencia, se trata de destacar cuales son las ventajas con las que cuenta HA respecto a la competencia.

10. Plan de acción

Para poder alcanzar todos los objetivos estratégicos que se ha propuesto, es necesario un plan de acción, que se concretará en la eficiente utilización de las diferentes herramientas o variables del marketing mix.

10.1 Plan Producto

Para comenzar con el plan, en primer lugar se deben definir las instalaciones del Hotel y las características para proceder a su análisis.

HA está formado por un único edificio, con disposición horizontal, con una escasa altura, pues cuenta con tres niveles: planta baja, primer piso y segundo piso. Las zonas comunes son: una moderna cafetería, donde se sirven desayunos y comidas ligeras y una terraza para tomar algo al aire libre con vistas al mar.

En cuanto a los servicios que ofrecerá el HA están: el acceso a internet en todas las zonas comunes, habitaciones, estacionamiento, room service, bicicletas, piscinas.

Actualmente el Hotel cuenta con 78 habitaciones, dobles, triples, familiares y suites. Todas son exteriores, contarán con teléfono, calefacción, A/A, Smart TV, secador, etc.

El beneficio que obtienen los clientes del Hotel es el alojamiento, por lo que se trata de un servicio y no un producto. Los adicionales, podemos dividirlos en 2:

1. Limpieza, servicio de cafetería y restaurante, descanso en zonas comunes, room service, internet, estacionamiento, piscina.
2. Los propuestos para la mejora del plan de marketing realizado: actividades de ocio y deporte, clases de windsurf, etc.

Con la reforma se espera que el HA cuente una serie de atributos, y con ello satisfacer las necesidades de los clientes:

- El beneficio básico: servicio fundamental, que en el caso del HA es el alojamiento
- Producto genérico: característica técnica básica que permiten la prestación del servicio del alojamiento, como lo son las instalaciones del Hotel y la distribución de las habitaciones.
- Producto/ servicio esperado: Atributos no diferenciales del hotel, que si este no contase con ellos, crearía insatisfacción en sus clientes. Ejemplo: limpieza, servicio de atención al cliente las 24 horas, tv en habitaciones, etc.
- Producto potencial: atributos a incorporar al producto turístico en el futuro: Ejemplo: sala de juegos y entretenimiento en el interior en caso de días lluviosos durante su estancia, animación, etc.

Esto es parte de las mejoras que se propondrán en el plan de marketing. Entre otras, realizar convenios con empresas de turismo activo, para que pudieran realizar otras actividades durante su estancia como: clases de windsurf, canoa, gimnasia en piscina, senderismo, etc. Todas las actividades serían a un precio inferior del habitual, por el hecho de ser asociados al SMU o por “tener la tarjeta HA”.

Todas las propuestas, junto con la nueva imagen que se le debe dar al Hotel resaltando la naturaleza, la playa, las actividades y la política de calidad, conformarían el plan del producto.

ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS DEL HA

- Producto central o núcleo del producto: El beneficio principal que busca el cliente es el alojamiento. Pues bien el producto central es todo aquello que hace posible ofrecer este servicio, desde las instalaciones, hasta los servicios complementarios relacionados con el mismo, como la TV, desayuno en la cafetería, comidas en el restaurante, etc.
- El servicio prestado: es uno de los elementos diferenciadores del HA, que le permite ofrecer al cliente un valor añadido con respecto a la competencia. Se cuidará mucho el trato con el cliente, la personalización del servicio prestado e intentar crear a cada persona una experiencia agradable en un ambiente cómodo y de confianza. Se lleva a cabo lo que se denomina marketing relacional, tratando al cliente como si formaran parte de la empresa, ya que se intenta crear relaciones a largo plazo, que es una de las cosas que los clientes valoran del HA.
- El diseño del establecimiento: Se tratará de seguir el estilo de las construcciones de turismo de playa y sol, personal y renovado. En su interior se optará por un diseño moderno, con espacios amplios, colores vivos y decoraciones originales. Esto, hace romper con la rutina de otros hoteles.
- La calidad: es la suma de los tres atributos anteriores, cumpliendo con unos estándares de servicio e instalaciones que permiten obtener una buena calidad respecto a los competidores. Hemos elegido diferenciarnos en este aspecto también, ya que uno de sus principios es que es necesario que todo aquello ofertado al cliente sea de calidad para conseguir su satisfacción.
- El precio; debe ser acorde con el producto/servicio ofrecido por HA y también es un indicador de calidad cuando no se conoce previamente. Estableceremos una política adecuada de tarifas dinámicas, y que juega un papel crucial en la elección por parte del consumidor. En este caso, no deben ser excesivamente altos, ya que no se ofrece un producto de lujo, ni excesivamente bajos, ya que no sigue una guerra de precios, ni se trata de un Hotel de LOW COST.
- La imagen del producto y el Hotel en general: se trata del posicionamiento que el Hotel creará en los clientes a nivel servicio y empresa. Realizaremos una gestión de quejas y reclamaciones mediante un protocolo de respuestas. Esto, crea un

boca-oreja positivo, lo cual es una forma rápida de expansión de la buena imagen del Hotel. Resulta muy importante realizar una correcta gestión para crear notoriedad de la marca.

En este plan, se propone como mejora incluir, en su denominación de marca una imagen de Solís a modo de logotipo junto con un slogan, donde se refleje que el Hotel quiere transmitir, la idea principal es un Hotel confortable en un entorno natural de sol y playa. De esta manera, los clientes al ver la imagen junto con el slogan construirán una imagen positiva de la marca, creándose paulatinamente una imagen de marca favorable en la mente del asociado al SMU y al cliente.

De esta manera, conseguiremos transmitir un entorno natural, de sol y playa, de relax, familiar, donde se pueden realizar diversas actividades, sin renunciar a la comodidad que supone hospedarse en una Hotel completamente equipado. Uno de los elementos que haremos valorar en el Hotel es la naturaleza, el turismo sostenible y preservación del medio ambiente.

Política de calidad

Lo más importante para el Hotel es ofrece una servicio excepcional al cliente, es relevante que el cliente se sienta bien desde el momento que reserva su habitación, momento de su llegada, etc. Para ello estableceremos un procedimiento para garantizar que se cumple un estándar de calidad. Es trascendente gestionar las expectativas que se crea al cliente, así como el servicio que se le da y el que este percibe, para conseguir una total satisfacción. Por eso, Costa Uruguay creará unos estándares de calidad tanto técnica como funcional, para cada uno de los momentos de la verdad.

10.2 Plan Precio

El precio es un conjunto de esfuerzos y sacrificios que un consumidor debe realizar como contrapartida de la obtención de un determinado producto, asumiendo un riesgo. El precio es un factor muy difícil de fijar, pero a su vez es una variable fundamental como estrategia comercial y directamente ligada al éxito o fracaso de la empresa.

En HA a la hora de fijar sus precios, ha de ser coherente con el posicionamiento que quiere transmitir en el mercado. Al hacer su estrategia en la diferenciación, el hotel no puede tener unos precios muy reducidos, ya que los clientes podrían percibir que se trata de un servicio de baja calidad, o bien, que la empresa tiene problemas de permanencia en el mercado. Por otro lado, tampoco puede tener unos precios excesivamente elevados, ya que no se trata de un producto de lujo, ni Costa Uruguay se quiere dirigir solo a las clases altas.

Los factores básicos internos y externos que Costa Uruguay tiene en cuenta para la fijación de precios para el HA son: la demanda, los costos y la competencia.

- Límite superior: lo fija la demanda, ya que no se pueden ofrecer los servicios del Hotel por encima del precio que su demanda está dispuesto a pagar.
- Límite intermedio: lo marca la competencia, pudiendo el hotel ofrecer sus servicios al mismo nivel que la competencia, por encima o por debajo. HA cuenta con elementos diferenciadores respecto a la competencia en lo que muestra su calidad, puede permitirse tener unos precios superiores dada su situación geográfica y lo que se proyecta.
- Límite inferior: lo marcan los costos totales que el HA debe asumir para la prestación total del servicio, ya que no se comercializa por debajo de los costos.

Además, HA es una empresa con ánimo de lucro, es decir que en su actividad quiere ganar un beneficio que proviene de sumarle un margen al total de costos. Los costos a los que la empresa tiene que hacer frente son dos:

- ✓ Costos fijos: Gastos que deben hacer frente todos los meses independientemente de su demanda: gastos de establecimiento, salarios empleados, seguros, impuestos, mantenimiento, reparaciones, proveedores, empresa gerenciadora, tributos, etc.
- ✓ Costos Variables: Gastos que el Hotel dependiendo del uso que haga de ciertas actividades, como por ejemplo publicidad y comunicación, y de la ocupación.

Se va a contar con distintas estrategias de precios a realizar por el HA, distinguiéndose tres temporadas:

- ✓ Temporada Baja
- ✓ Temporada Media
- ✓ Temporada Alta

	Temporada Baja	Temporada Media	Temporada Alta
Habitación Individual			
Habitación Doble			
Habitación Triple			
Habitación Cuádruple			
Habitación Quíntuple			
Suites Ejecutiva			

Por su parte, las estrategias que se proponen para este proyecto son las siguientes:

- ✓ Estrategia de precios dinámicos, actualizando los precios cada día en función de las condiciones de la oferta y demanda. Esta estrategia daría muchas ventajas ya que permitiría optimizar los ingresos y la rentabilidad el Hotel.
- ✓ Estrategia de precios de prestigio, es decir, precios por encima de los competidores más directos como consecuencia de la prestación del servicio

superior al de la competencia y de la necesidad de crear reputación de marca en el mercado.

- ✓ Estrategia de discriminación temporal, a modo de “ofertas”, para la atracción de clientes en determinados períodos temporales donde las tasas de ocupación son realmente bajas. Por ejemplo: en los meses de mayo, junio. Es una manera de atraer en períodos de baja ocupación.
- ✓ Estrategias de precios psicológicos, donde la empresa debería utilizar la estrategia de precios pares, que den una impresión de calidad, exclusividad y prestigio.

10.3 Plan de distribución

La distribución comercial que realizaremos para el HA es el conjunto de actividades necesarias para situar sus servicios a disposición del cliente final, evitando la separación física y temporal entre el establecimiento y los clientes, creando así utilidad de forma, lugar, tiempo, posesión e información.

Usaremos un sistema de distribución mixto, compuesto por una combinación entre el canal directo e indirecto.

- ✓ El canal directo consiste en distribuir sus servicios desde el HA hasta los clientes sin intermediarios. Esta distribución se lleva a cabo:
 - Por teléfono, entrando en contacto los clientes con el personal de reservas de recepción. Es un canal tradicional que no cae en desuso debido a su practicidad, teniendo en cuenta además que el Hotel tendrá un servicio de recepción y reservas de 24 horas.
 - Por la propia página web del establecimiento. Muy utilizado y que va en aumento junto con la extensión de forma general del uso de internet y sus dispositivos móviles. Es un canal muy práctico, desde cualquier lugar, a cualquier hora y de forma gratuita, se puede acceder a la web del Hotel y realizar una reserva de forma inmediata.
Incorporaremos un banner o un link en la web de SMU que dirija al socio directamente a la web del Hotel.
 - Los clientes que llegan directamente al Hotel sin reserva previa y la realizan en persona. En ocasiones, algunos turistas viajan sin tener reservas, simplemente buscan información en internet y se acercan a realizar la reserva de forma directa. No es el canal más utilizado, pero se obtienen reservas de este modo, por lo que, entre otras es necesario tener una política de marketing online eficaz que provea al HA de presencia en los buscadores y con ello tener más oportunidades.
 - Empresas, se realizará una labor de prospección comercial a nivel corporativo para captar aquellas empresas que requieran el Hotel para alojamiento y eventos. Ej.: Workshop Anual

- ✓ Los canales indirectos son aquellos donde se utilizan intermediarios
 - Se utilizarán agencia de viajes online (olta's) para la distribución de ventas online, como son: Booking, Despegar, Expedia, etc. Utilizando las olta's el Hotel se garantiza mayor volumen de reservas, hoy en día ese canal es muy utilizado por la mayoría de la gente.
 - Agencia de viajes tradicionales, se trata de una distribución de ventas selectiva. Estableceremos acuerdos con aquellas que tengan mayor notoriedad de marca, una imagen positiva entre la gente.

10.4 Plan de comunicación

La comunicación comercial que realizaremos para HA es un proceso en que se desea transmitir información sobre el Hotel y sus servicios, a su público objetivo y a la sociedad en general, con el objetivo de informar sobre su oferta, captar clientes, fidelizarlos y “controlar” la imagen corporativa del establecimiento.

Trabajaremos en un mix de comunicación: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y fuerza de ventas.

10.4.1 La Publicidad

La publicidad es un método de comunicación donde la empresa controla totalmente el mensaje y lo hace llegar, de forma impersonal, simultáneamente mediante medios masivos de comunicación remunerados, a un amplio conjunto de clientes potenciales, para dar a conocer las ventajas de alojarse de los servicios del HA.

Es imprescindible la utilización de la publicidad para dar a conocer el hotel al máximo número de personas posible. Nuestra propuesta consiste en:

- ✓ Lo primero, contratar una agencia de publicidad, a la que se le entregará un briefing, documento donde se recoge lo siguiente:
 - Público objetivo al que se quiere dirigir la campaña
 - Objetivos publicitarios. Ej.: Darse a conocer, crear una buena imagen y un buen posicionamiento. Informar, persuadir a clientes potenciales para que contraten reserven y entren en contacto con el Hotel.
 - Posicionamiento

Teniendo en cuenta esta información, la agencia publicitaria se encargará de la estrategia creativa y de la difusión del mensaje, para lo que debe determinar el elemento motivador y el anuncio base.

Los medios y soportes en los que se va a difundir estos mensajes son los siguientes:

- ✓ Medios impresos: Revistas especializadas en viajes, SMU, guías, libros y folletos.

- ✓ Internet: hoy en día la presencia en internet como medio de comunicación es muy importante, por ello aunque se cuente con un website se debe ampliar su campo de actividad. Ej. Redes sociales.

10.4.2 La Promoción de ventas

La promoción de ventas integra un amplio conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un bien o servicio específicos. Esta técnica es utilizada por el establecimiento en ocasiones, especialmente en temporada baja, que le reporta una respuesta inmediata, una rentabilidad y mayores ventas, pero no puede utilizarse durante un largo periodo de tiempo, ya que dañaría la imagen de la empresa e incluso la técnica en sí dejaría de tener tanta eficacia.

Entre las técnicas más eficaces y utilizadas tenemos:

- ✓ Períodos de baja temporada se reducirán los precios a un determinado % sobre el total, con una estancia mínima de 2 noches.
- ✓ Si la estancia se prolonga más de una semana, el séptimo día es gratis.
- ✓ Si la estancia se prolonga 15 días en cualquiera mes del año, se les regala una actividad de las que gestiona el Hotel durante su estancia.
- ✓ Aplicación de tarifas no reembolsables, a un determinado %. Estas tarifas son más económicas pero tienen como condición la no devolución del importe en caso de modificación de fechas, cancelación o “no show”.

10.4.3 Las relaciones públicas

Las relaciones públicas utilizan técnicas con diferente grado de implicación personal para intentar conseguir ante el público en general una imagen pública de aceptación y valoración de la empresa.

Para el caso, de HA realizaremos las siguientes acciones para grupos bien diferenciados:

- ✓ Las relaciones con los empleados: Motivar y formar a los empleados continuamente. Algunas acciones son: uso de intranet, boletín de novedades, asistencia mensual a reuniones con el Gerente, etc.
- ✓ Relaciones con los medios de comunicación: Consideramos importante proporcionar información a los medios locales para conseguir publicidad y notoriedad de manera gratuita.
- ✓ Relaciones con los clientes: En la actualidad las redes sociales juegan un papel fundamental. Serán usadas aquellas que consideremos adecuadas al nivel y la imagen del Hotel. Ej. Facebook, twitter para ofrecer promociones para determinadas fechas. Es una manera de fidelizar clientes y conseguir un boca-oreja positivo, además de la expansión y exposición tan impresionante que se consigue con este medio. Por ello, propondremos al HA a que sea más interactivo

con sus clientes y les de la oportunidad de expresar todo aquello que crean oportunos y obtengan una respuesta adecuada por parte de un community manager contratado por el Hotel.

- ✓ Patrocinio: El hecho de realizar esta acción le daría al Hotel una notoriedad de marca mayor, buenas relaciones y una imagen positiva en su entorno. Propondremos patrocinar acciones lúdicas y festivas llevadas a cabo por el SMU. Por ej. Todos aquellos congresos de medicina que se realizan en Uruguay.

10.4.4 La fuerza de ventas

La fuerza de ventas supone una forma de comunicación personal y directa a un cliente potencial específico, posibilitando la interacción entre este y el HA.

Acciones a realizar:

- ✓ Se visitarán y se firmarán acuerdos con todas aquellas agencias de viaje que se consideren importantes para el Hotel.
- ✓ Se visitarán todas aquellas empresas seleccionadas, se firmarán acuerdos de colaboración y se ofrecerán servicios de alojamiento y eventos.
- ✓ Se digitalizará la base de datos actual y se alimentará con la nueva prospección
- ✓ Asistencia a ferias
- ✓ Se buscarán nuevos canales de distribución y control de los existentes.

11. Renovación Arquitectónica

PROPUESTA CONCEPTUAL GENERAL

El proyecto consiste en la rehabilitación integral de un edificio referente; con una infraestructura de excepcionales posibilidades, pero con funcionalidades reducidas o inexistentes frente a las modernas prácticas hoteleras.

Las tareas a realizar, se centrarán en la reconversión a un hotel de categoría superior, de 80 a 110 habitaciones equipadas con altos estándares de diseño, tecnología y confort.

A esto se sumaran la re caracterización de las áreas de recreación, de eventos, gastronómicas, y espacios verdes exteriores incorporándole nuevos aires de modernidad sin perder los lineamientos originales existentes.

EL EMPLAZAMIENTO

El terreno que posee características singulares por sus visuales privilegiadas acompañara al diseño y a la renovación del edificio a través de una propuesta de Paisajismo a medida para el Hotel y diferencial con respecto a la competencia.

PROYECTO

Aúna:

- necesidades funcionales
- formalización
- condicionantes técnicas y de diseño óptimas
- condiciones particulares del lugar
- las normas y leyes que afectan dicho terreno

DECISIONES

El proyecto se desarrolla bajo dos decisiones de partida, fundamentadas en dos escenarios posibles:

1. renovar las instalaciones existentes manteniendo la cantidad de habitaciones originales
2. incrementar cantidades de habitaciones, a los efectos de lograr una mayor rentabilidad

ASPECTOS CONSTRUCTIVOS

El edificio está construido de forma tradicional, estructura de hormigón armado y cerramientos verticales de mampostería, y cubierta liviana para la renovación se prestó especial atención, a:

1. rápida solución de las patologías que afectan a los elementos estructurales
2. Rubros Clave
 - Albañilería
 - Instalación Sanitaria
 - Instalación Eléctrica
 - Aberturas (Exteriores e interiores)
 - Terminaciones

AREAS A RENOVAR O GENERAR

Alojamiento

Habitaciones Estándar

Habitaciones Suite

Apartamentos Penthouse

Eventos

Sala 1

Sala 2

Esparcimiento

Gym, Piscina, Guardería, Sala de Juegos, etc.

Servicios Internos

Taller Mantenimiento, Lavandería, Sala Calderas, Depósitos, Oficinas, etc.

Gastronomía

Comedor 1,

Comedor 2

Solarium _Lounge _Rooftop

Lobby, y circulaciones

RESUMEN DE RECAUDOS**Plantas con zonificación**

3. Subsuelo

4. Planta Baja

5. Nivel 1

6. Nivel 2

7. Nivel 3

8. Azotea

Imágenes conceptuales

Vista general nocturna

Sala de Conferencias

Apartamentos Nivel 3

12. Plan Financiero

Para el presente plan financiero se considero que la inversión en obras es financiada por una Institución bancaria.

Se sugiere que una nueva persona jurídica bajo la tutela del SMU sea quien posea los terrenos y edificaciones del Hotel Alcion. Dando independencia jurídica y de gestión al complejo.

A su vez la inversión a realizar se considera oportuno realizarlo mediante un fideicomiso, lo cual le da más garantías a la institución financiera de otorgar el crédito.

Se realizaron dos escenarios. Uno de ellos tiene una inversión de 6,2 millones de US\$ renovando las instalaciones y las 78 habitaciones actuales y llevándolo a 108 habitaciones (creando 30 nuevas habitaciones). El otro escenario es de una inversión de 5 millones de US\$ y solamente renueva las actuales instalaciones y las 78 habitaciones existentes.

Los dos escenarios son realizados con una tasa de ocupación conservadora, con precios moderados y gastos razonables, con el objetivo de no generar falsas expectativas.

El flujo es realizado a 8 años en dólares. EL plazo determinado se debe a que es el solicitado por instituciones bancarias para inversiones del porte señalado.

Se anexan los escenarios realizados: Anexo 1: Escenario 1 y Anexo 2 Escenario 2

13. Beneficios de un Fideicomiso

Fideicomiso

Es un negocio jurídico que consiste en la transferencia de bienes o derechos del patrimonio de una persona física o jurídica para formar un patrimonio autónomo confiado a un administrador para que este lo administre o ejerza los derechos en cumplimiento de determinadas instrucciones a favor de uno o más beneficiarios. Al cumplimiento del plazo o condición estipulado, estos bienes o derechos se restituyen a quien transmitió los bienes o derechos, o se transfieren a una tercera persona.

Sus Beneficios

- Separar la actividad del Complejo de Vacaciones de toda otra actividad del SMU
- Brinda mayores garantías para solicitar fondos a una institución financiera, facilitando la obtención del crédito
- Los flujos futuros del Complejo al igual que sus inversiones se encuentran blindados

14. Beneficios Fiscales para Complejos Turísticos

La normativa permite beneficios mediante el Decreto 175/03 y Decreto 2/012.

Entre otros beneficios se encuentran:

Exoneración de IVA por la importación de bienes y servicios destinados a la construcción, mejora o ampliación.

Devolución del IVA mediante crédito por régimen de exportadores de compras en plaza de bienes y servicios destinados a la construcción, mejora o ampliación.

Exoneración del IRAE por montos y plazos determinados en función de matriz de objetivos e indicadores.

Exoneración del IP en inversiones en construcción, mejora o ampliación por amplios plazos de tiempo.

El presente documento es un estimativo. Las cifras y rendimientos podrán variar de haber cambios en las condiciones generales o particulares del mercado, o de la economía nacional, regional o global.

Acuerdo de confidencialidad

En Montevideo a los 29 días del mes de diciembre de 2014, POR UNA PARTE: PROSAS S.A. (en adelante Costa Uruguay), RUT 211539860016, constituyendo domicilio en Plaza Cagancha 1145 Piso 6 y POR OTRA PARTE: SINDICATO MEDICO DE URUGUAY (en adelante S.M.U.), (actuando en nombre y representación de la empresa HOTEL ALCION), constituyendo domicilio en Bulevar 1565 , acuerdan lo siguiente: I) Costa Uruguay hace entrega a S.M.U. la siguiente documentación: Plan de Negocios Hotel Alcion para ser utilizado exclusivamente para el funcionamiento de del HotelII) El Señor Federico Lezama recibe de la Lic. Patricia Pérez Ubal la documentación mencionada en el numeral I) del presente acuerdo, obligándose a la utilización del mismo exclusivamente para el funcionamiento de Hotel Alcion. III) Queda prohibido el uso de la documentación objeto del presente acuerdo para cualquier otra empresa o persona que no sea la establecida en el documento que se entrega. IV) El incumplimiento de la parte que recibe la documentación, acarreará la imposición de una multa de significativa y de acuerdo a los daños(en pesos uruguayos o dólares estadounidenses). V) En caso de haberse constatado el incumplimiento y si la parte abonara la multa mencionada en el numeral IV) pero continuara utilizando la documentación mencionada en el numeral I) se aplicara una multa diaria de significativa y de acuerdo a los daños (pesos uruguayos o dólares estadounidenses) hasta la finalización del mencionado incumplimiento. VI) El presente documento constituye un acuerdo entre las partes, amparado en las leyes No. 9.739 y 17.616 de Propiedad Intelectual, quedando sujeto a la jurisdicción competente de la República Oriental del Uruguay) tal como lo establecen las mencionadas normas. En este estado se firman dos ejemplares del mismo tenor ambos en idioma español (si la otra parte es un extranjero que habla otro idioma se firman uno en cada idioma para cada una de las partes).

15. ANEXO 1
ESTIMACION DE COSTOS OBRA

PLANILLA DE ÁREAS	(SEGUN INFORME)	
TERRENO	16.758	m2
SUBSUELO	1.320	m2
PLANTA BAJA	1.810	m2
PRIMER NIVEL	1.438	m2
SEGUNDO NIVEL	1.438	m2
TERCER NIVEL	430	m2
AZOTEA	300	m2
TOTAL EXISTENTE	6.736	m2
PROMEDIO COSTOS	840	
TOTAL U\$S	5.661.271	



REF.	HOTEL ALCIÓN	
FECHA	16 de octubre de 2014	
	Estimación de costos	

	Áreas de interés /zonificación	Pisos	Clasif	Porcentaje	Precio/m2 (U\$S)
1	Alojamiento			100%	1200
	Habitaciones Stándar	1° y 2°	Habitaciones	61%	727
	Habitaciones Suite	1° y 2°	Habitaciones	64%	769
	Apartamentos Pent House	3°	Habitaciones	100%	1.200
	Apartamentos en Acceso	PB	Habitaciones	100%	1.200
2	Eventos				
	Sala 1	1°	Areas Nobles	64%	772
	Sala 2	1°	Areas Nobles	64%	772
3	Esparcimiento				
	Gym+ Piscina+ Guarderia+				
	Sala Juegos	SS	Areas Nobles	72%	860
	Barcito c/ Terraza ext	SS	Areas Nobles	40%	480
	Terrazas	2	Habitaciones	30%	360
	Terrazas	3°	Habitaciones + Solarium	30%	360
4	Areas internas				
	Taller Mant, Sala Calderas, etc	SS	Areas internas	64%	772
	Lavandería	SS	Areas internas	64%	772
	Cocina	PB	Areas internas	78%	941
	Oficinas	PB	Areas internas	62%	743
	Otros	3° y PB	Areas internas	62%	743
5	Gastronomía				
	Comedor 1,	PB	Areas Nobles	67%	802
	Comedor 2	PB	Areas Nobles	67%	802
	Bar_Cafetería	PB	Areas Nobles	67%	802
6	Circulaciones				
	Lobby	PB	Areas Nobles	50%	604
	Pasillos	Todos	Areas Nobles	50%	604
7	Otros				
	Servicios higienicos, Vestidores,etc	SS	Areas Nobles	58%	698

Metros	Metros	Metros	Metros	Metros	Metros	Metros	Metros	Metros	Subtotal (U\$S)	Subtotal/Zonas
SS	PB	nivel 1	nivel 2	nivel 3	TOTAL METROS					2.071.580
		697	979		1.676				1.217.600	
	283			429	429				514.680	
					283				339.300	186.727
		69			69				53.240	
		173			173				133.487	608.987
415					415				356.387	
173					173				83.040	
			173		173				62.280	
				298	298				107.280	759.575
369					369				284.913	
47					47				36.072	
		212			212				199.214	
	49				49				36.241	
	71			203	273				203.134	668.219
	114				114				91.382	
	182				182				145.891	
	538				538				430.945	540.282
63	200	39	39		341				205.828	
19	50	169	158	158	554				334.455	
62	28				90				62.453	62.453
					6.456				4.897.823	
					m2				DOLARES	

15. ANEXO 1
ESTIMACION DE COSTOS OBRA

OBRA: HOTEL ALCION			
RUBRO	% DE INCID.	Valor	VALOR REFERENCIA/ m2 (U\$S)
Estructura	23%	276	1200
Albañilería	35%	420	
Inst. Sanit	8%	96	
Inst.Electrica	8%	96	
Aberturas	4%	48	
Exteriores	4%	48	
Interiores	6%	72	
Pintura	5%	60	
Yeso	7%	84	
Gestion obra : varios	100%	1200	

RUBRO	Costo por habitacion
Equipamiento	

COMPOSICION DEL PRECIO POR SECTORES :														
RUBROS	Habitaciones Stándar	Habitaciones Suite	Apartamentos Pent House	Apartamentos en Acceso	Taller Mant, Sala Calderas, etc	Lavandería	Cocina	Oficinas	Gastronomía	Circulaciones	Servicios higienicos, Vestidores,etc	Esparcimiento	INCIDENCIA POR RUBRO	
Estructura	50%	50%	100%	100%	60%	60%	60%	50%	50%	30%	50%	60%		
Albañilería	80%	80%	100%	100%	80%	80%	100%	80%	70%	40%	70%	75%		
Inst. Sanit	50%	65%	100%	100%	80%	80%	100%	50%	35%	60%	70%	50%		
Inst.Electrica	40%	55%	100%	100%	80%	80%	80%	50%	80%	80%	70%	80%		
Aberturas	25%	40%	100%	100%	15%	15%	50%	40%	100%	80%	15%	100%		
Exteriores	40%	40%	100%	100%	15%	15%	50%	40%	50%	25%	15%	50%		
Interiores	50%	50%	100%	100%	25%	25%	70%	50%	60%	50%	25%	70%		
Pintura	25%	35%	100%	100%				25%	100%	80%	25%	80%		
Yeso	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
Gestion obra : varios	61%	64%	100%	100%	64%	64%	78%	62%	67%	50%	58%	72%		
% DE INCIDENCIA	726,6	768,6	1200	1200	771,6	771,6	940,8	743,4	801,6	603,6	697,8	859,8		
COSTO RESULTANTE														

PROMEDIO	U\$S/M2	840,45
MINMO	U\$S/M2	603,6
MAXIMO	U\$S/M2	1200

Datos fuente
 Observando hoteles de playa:

Alta: enero/febrero/carnaval/turismo
 Baja: Marzo a Diciembre (hasta el 23/12)

A efectos prácticos:				Enero/Febrero		Marzo a Diciembre	
				Alta		Baja	
Tipo Habitación	Cantidad	Nuevas		Diaria Semana	Diaria FdeSem	Diaria Semana	Diaria FdeSem
2 (Doble)	25	12	40%	105	125	75	86
3 (Triple)	15	7	24%	132	145	82	96
4 (Cuadruple)	15	7	24%	149	167	109	120
5 (Quintuple)	8	4	13%	167	194	118	136
	63	30					

	Ocupacion:	
	Diaria Semana	Diaria FdeSem
Enero	96%	100%
Febrero	92%	95%
Marzo	60%	85%
Abril	35%	70%
Mayo	20%	45%
Junio	20%	45%
Julio	50%	70%
Agosto	20%	50%
Septiembre	30%	50%
Octubre	30%	50%
Noviembre	50%	65%
Diciembre	75%	90%

Supuesto Mes	
Dias /fdeSem	8
Dias /Semana	22

Comision A) Sobre las Ventas Totales
 Vtas Totales 5%

Comision B) Sobre los Resultados Operativos			
Rango	A	B	Comisión
RO < A	20%		2,0%
RO > A < B	20%	40%	7,0%
RO > B		40%	12,0%

ESCENARIO 1	Tipo Hab.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Totalizado
Ingresos											
Proyección de Crecimiento											
Ingresos x Hospedaje (63 habitaciones)	2		386.835	425.519	459.560	487.134	506.619	521.817	532.254	542.899	3.862.636
	3		292.781	322.059	347.824	368.693	383.441	394.944	402.843	410.900	2.923.483
	4		361.081	397.189	428.964	454.702	472.890	487.076	496.818	506.754	3.605.473
	5		214.428	235.871	254.741	270.025	280.826	289.251	295.036	300.937	2.141.114
			1.255.125	1.380.637	1.491.088	1.580.553	1.643.775	1.693.089	1.726.950	1.761.489	12.532.707
Ingresos x Hospedaje Habitaciones Adicion (30 Nuevas Habitaciones)	2		203.921	224.313	242.258	256.793	267.065	275.077	280.579	286.190	2.036.196
	3		136.631	150.294	162.318	172.057	178.939	184.307	187.993	191.753	1.364.292
	4		168.504	185.355	200.183	212.194	220.682	227.302	231.848	236.485	1.682.554
	5		107.214	117.935	127.370	135.013	140.413	144.625	147.518	150.468	1.070.557
			616.270	677.897	732.129	776.057	807.099	831.312	847.938	864.897	6.153.599
Ingresos x Cuota Social (15 habitaciones)			459.574	459.574	459.574	459.574	459.574	459.574	459.574	459.574	3.676.596
Ingresos A&B	18%		225.922	248.515	268.396	284.500	295.880	304.756	310.851	317.068	2.255.887
Ingresos A&B (habitaciones adicionales)	18%		110.929	122.021	131.783	139.690	145.278	149.636	152.629	155.681	1.107.648
Ingreso A&B (15 habitaciones)	30%		137.872	137.872	137.872	137.872	137.872	137.872	137.872	137.872	1.102.979
Total Ingresos			2.805.693	3.026.517	3.220.843	3.378.247	3.489.479	3.576.240	3.635.815	3.696.583	26.829.416
Egresos											
Proyección crecimiento Gastos Operativos											
Gastos Operativos			-939.000	-939.000	-948.390	-957.874	-967.453	-981.964	-996.694	-1.011.644	-7.742.019
Comisión Operadores	18%	80%	-269.481	-296.429	-320.143	-339.352	-352.926	-363.514	-370.784	-378.200	-2.690.828
Comisión Tarjetas de Crédito	5%	80%	-74.856	-82.341	-88.929	-94.264	-98.035	-100.976	-102.996	-105.055	-747.452
Comisión Gestión Mensual	5%		-140.285	-151.326	-161.042	-168.912	-174.474	-178.812	-181.791	-184.829	-1.341.471
Total Egresos Operativos			-1.423.621	-1.469.096	-1.518.504	-1.560.402	-1.592.887	-1.625.266	-1.652.264	-1.679.729	-12.521.770
Saldo Operativo			1.382.071	1.557.421	1.702.339	1.817.844	1.896.591	1.950.973	1.983.551	2.016.854	14.307.645
Determinacion de Coeficiente Anual			12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	
Comision sobre Resultados			-165.849	-186.891	-204.281	-218.141	-227.591	-234.117	-238.026	-242.023	-1.716.917
Reserva de Mantenimiento	3%		-84.171	-90.796	-96.625	-101.347	-104.684	-107.287	-109.074	-110.897	-804.882
Utilidad Antes de Finan e imp.			1.132.052	1.279.735	1.401.433	1.498.355	1.564.316	1.609.569	1.636.451	1.663.934	11.785.845
Flujo Financiero											
Ingreso Financiamiento			6.200.000								
Inversiones en Inmuebles			-6.200.000								
Pago de Capital				885.714	885.714	885.714	885.714	885.714	885.714	885.714	6.200.000
Pago de Intereses			449.500	409.366	345.152	280.938	216.723	152.509	88.295	24.080	1.966.563
Saldo Antes de Impuestos			682.552	-15.345	170.567	331.704	461.878	571.346	662.442	754.140	
Saldo Acumulado antes de Impuestos			682.552	667.207	837.773	1.169.477	1.631.355	2.202.702	2.865.143	3.619.283	

Detalle Mensual del Primer Año:

	Tipo Hab.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
Ingresos														
Ingresos x Hospedaje	2	38.611	36.902	18.898	12.709	7.675	7.675	15.679	8.088	10.068	10.068	15.266	22.280	203.921
	3	27.635	26.416	12.146	8.183	4.945	4.945	10.077	5.214	6.476	6.476	9.808	14.309	136.631
	4	31.380	29.995	15.784	10.579	6.381	6.381	13.097	6.717	8.396	8.396	12.761	18.638	168.504
	5	20.316	19.418	9.930	6.681	4.035	4.035	8.238	4.253	5.291	5.291	8.021	11.705	107.214
		117.942	112.731	56.757	38.152	23.036	23.036	47.092	24.272	30.231	30.231	45.857	66.932	616.270
Ingresos														
Ingresos x Hospedaje	2	80.440	38.880	39.370	26.478	15.990	15.990	32.665	16.850	20.975	20.975	31.805	46.418	386.835
	3	59.218	56.605	26.028	17.535	10.596	10.596	21.594	11.172	13.878	13.878	21.018	30.663	292.781
	4	67.243	64.274	33.822	22.670	13.674	13.674	28.065	14.394	17.991	17.991	27.345	39.938	361.081
	5	40.632	38.836	19.859	13.362	8.070	8.070	16.477	8.506	10.582	10.582	16.042	23.410	214.428
		247.533	198.595	119.079	80.044	48.330	48.330	98.801	50.922	63.426	63.426	96.210	140.428	1.255.125

Datos fuente
 Observando hoteles de playa:

Alta: enero/febrero/carnaval/turismo
 Baja: Marzo a Diciembre (hasta el 23/12)

A efectos prácticos:				Enero/Febrero		Marzo a Diciembre	
Tipo Habitación	Cantidad	Nuevas	%	Alta		Baja	
				Diaria Semana	Diaria FdeSem	Diaria Semana	Diaria FdeSem
2 (Doble)	25		40%	105	125	75	86
3 (Triple)	15		24%	132	145	82	96
4 (Cuádruple)	15		24%	149	167	109	120
5 (Quíntuple)	8		13%	167	194	118	136
	63	0					

	Ocupacion:	
	Diaria Semana	Diaria FdeSem
Enero	96%	100%
Febrero	92%	95%
Marzo	60%	85%
Abril	35%	70%
Mayo	20%	45%
Junio	20%	45%
Julio	50%	70%
Agosto	20%	50%
Septiembre	30%	50%
Octubre	30%	50%
Noviembre	50%	65%
Diciembre	75%	90%

Supuesto Mes	
Dias /finde	8
Dias /Semana	22

CF - 108hab al	939.000
78 hab	678.167

Comision A) Sobre las Ventas Totales
 Vtas Totales 5%

Comision B) Sobre los Resultados Operativos			
Rango	A	B	Comision
RO < A	20%		2%
RO > A < B	20%	40%	7%
RO > B		40%	12,0%

ESCENARIO 1	Tipo Hab.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Totalizado
-------------	-----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------------

Ingresos											
Proyección de Crecimiento											
Ingresos x Hospedaje (63 habitaciones)	2		347.955	382.751	413.371	438.173	455.700	469.371	478.758	488.333	3.474.411
	3		292.781	322.059	347.824	368.693	383.441	394.944	402.843	410.900	2.923.483
	4		361.081	397.189	428.964	454.702	472.890	487.076	496.818	506.754	3.605.473
	5		214.428	235.871	254.741	270.025	280.826	289.251	295.036	300.937	2.141.114
			1.216.245	1.337.869	1.444.899	1.531.592	1.592.856	1.640.642	1.673.455	1.706.924	12.144.481

Ingresos x Hospedaje Habitaciones A (30 nuevas habitaciones)	2		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5		0	0	0	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0	0	0	0	0

Ingresos x Cuota Social (15 habitaciones)			459.574	459.574	459.574	459.574	459.574	459.574	459.574	459.574	3.676.596
---	--	--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------

Ingresos A&B	18%		218.924	240.816	260.082	275.687	286.714	295.316	301.222	307.246	2.186.007
Ingresos A&B (habitaciones adicionales)	18%		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingreso A&B (15 habitaciones)	30%		137.872	137.872	137.872	137.872	137.872	137.872	137.872	137.872	1.102.979
Total Ingresos			2.032.615	2.176.132	2.302.427	2.404.726	2.477.017	2.533.404	2.572.123	2.611.617	19.110.062

Egresos											
Proyección crecimiento Gastos Operativos											
Gastos Operativos			-678.167	-678.167	-684.948	-691.798	-698.716	-709.197	-719.834	-730.632	-5.591.458
Comisión Operadores	18%	80%	-175.139	-192.653	-208.065	-220.549	-229.371	-236.252	-240.977	-245.797	-1.748.805
Comisión Tarjetas de Crédito	5%	80%	-48.650	-53.515	-57.796	-61.264	-63.714	-65.626	-66.938	-68.277	-485.779
Comisión Gestión Mensual	5%		-101.631	-108.807	-115.121	-120.236	-123.851	-126.670	-128.606	-130.581	-955.503
Total Egresos Operativos			-1.003.586	-1.033.141	-1.065.931	-1.093.847	-1.115.652	-1.137.745	-1.156.356	-1.175.287	-8.781.546

Saldo Operativo			1.029.029	1.142.991	1.236.496	1.310.879	1.361.365	1.395.659	1.415.767	1.436.330	10.328.516
------------------------	--	--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

Determinacion de Coeficiente Anual			12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	
Comision sobre Resultados			-123.483	-137.159	-148.380	-157.305	-163.364	-167.479	-169.892	-172.360	-1.239.422
Reserva de Mantenimiento	5%		-101.631	-108.807	-115.121	-120.236	-123.851	-126.670	-128.606	-130.581	-955.503

Utilidad Antes de Finan e imp.			803.915	897.026	972.995	1.033.337	1.074.150	1.101.510	1.117.269	1.133.390	8.133.591
---------------------------------------	--	--	----------------	----------------	----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Flujo Financiero											
Ingreso Financiamiento		5.000.000									
Inversiones en Inmuebles		-5.000.000									
Pago de Capital			714.286	714.286	714.286	714.286	714.286	714.286	714.286	714.286	5.000.000
Pago de Intereses			362.500	330.134	278.348	226.563	174.777	122.991	71.205	19.420	1.585.938
Saldo Antes de Impuestos			441.415	-147.394	-19.639	92.489	185.088	264.233	331.778	399.684	
Saldo Acumulado antes de Impuestos			441.415	294.021	274.382	366.871	551.958	816.192	1.147.969	1.547.654	

Detalle Mensual del Primer Año:

	Tipo Hab.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
Ingresos														
Ingresos x Hospedaje	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	Tipo Hab.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
Ingresos														
Ingresos x Hospedaje	2	80.440	0	39.370	26.478	15.990	15.990	32.665	16.850	20.975	20.975	31.805	46.418	347.955
	3	59.218	56.605	26.028	17.535	10.596	10.596	21.594	11.172	13.878	13.878	21.018	30.663	292.781
	4	67.243	64.274	33.822	22.670	13.674	13.674	28.065	14.394	17.991	17.991	27.345	39.938	361.081
	5	40.632	38.836	19.859	13.362	8.070	8.070	16.477	8.506	10.582	10.582	16.042	23.410	214.428
		247.533	159.715	119.079	80.044	48.330	48.330	98.801	50.922	63.426	63.426	96.210	140.428	1.216.245