

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Complejo Estación Penitente

Construcción y operación de complejo
turístico en Lavalleja

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

María de las Nieves Camacho, 171078

Matías De Vecchi, 180509

María Susana Niosi, 207827

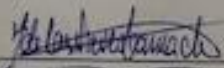

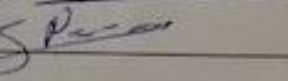
Tutor: Antonio Carvalho

2019

Declaración de Autoría

Nosotros, María de las Nieves Camacho, Matías De Vecchi y María Susana Niosi, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Máster en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Los estudiantes:	
María de las Nieves Camacho, 171078	Firma 
Matías De Vecchi, 108509	Firma 
María Susana Niosi, 207827	Firma 

27 de Junio 2019

Agradecimientos

Agradecemos a Gonzalo Domínguez y Sara González por abrir las puertas de su emprendimiento y permitirnos trabajar junto a ellos.

Agradecemos a los expertos que nos brindaron información y sugerencias: Arq. Verónica Goday, Arq. Álvaro Martínez, Ing. Diego Rodríguez, Ing. Marcelo Fillippa, Ing. Matías Niosi, Lic. Sofía Camaño, Marina Cantera, Germán Doldán, Diego La Luz, Lic. Sandra García y Agustina Zuasnabar.

Gracias a los participantes del grupo foco y a los profesores Alejandro Moreno y Gustavo Rubinsztein por sus recomendaciones.

Un especial agradecimiento a nuestro tutor Antonio Carvalho por guiarnos y aconsejarnos en este proceso.

Resumen Ejecutivo

El Complejo Estación Penitente es un alojamiento *boutique* ubicado en las Sierras de Minas, en el camino al Salto del Penitente en el departamento de Lavalleja. El proyecto gira en torno a un emprendimiento ya existente y reconocido en la zona como es el restaurante Estación Penitente.

La etapa inicial analizada en este plan consta de 7 bungalós independientes y un centro de eventos para 50 personas. Se destacan las vistas de las sierras, un *jacuzzi* exterior en cada bungaló, una piscina abierta y una construcción amigable con el ambiente. Además, se ofrecerán actividades recreativas como *trekkings* y excursiones. Para la gastronomía se contará con el actual restaurante como socio clave.

Desde los servicios se apunta a que el huésped se sienta único y especial. Para esto se pondrá especial cuidado en la contratación y formación del personal. Se prevé la contratación de 7 personas.

Los públicos objetivo son, por un lado, adultos (extranjeros o locales) que viajan en pareja o grupos, y por otro, empresas que hacen eventos o reuniones. El mercado a captar se estima en 50 mil estadías al año de turistas, equivalentes a 19 mil parejas y 7 mil grupos de amigos. En cuanto a eventos, el mercado a captar es del orden de las 200 empresas.

Estadísticas de turismo, entrevistas con expertos y encuestas realizadas a potenciales clientes muestran que, apuntando a este público turista, es viable sostener una ocupación anual promedio del 53% durante el quinto año. La propuesta fue validada y enriquecida a través de un *trial run* con grupo foco.

En cuanto a la relación con el cliente, la generación y desarrollo de marca, se apuntará a una fuerte presencia en medios digitales por lo cual se dispondrá de un *community manager* dedicado. Se presupuesta una inversión en *marketing* especial para el lanzamiento, seguido por una inversión constante mensual, buscando la mayor presencia posible.

En materia financiera, se prevé un flujo de ingresos anual del entorno de US\$ 425 mil y egresos anuales de US\$ 290 mil al final del quinto año. La inversión requerida es de US\$ 601 mil, siendo el rubro dominante la infraestructura. El plan arroja un VAN de US\$ 161 mil y una TIR de 19,42%, para una TRR de 12,97%.

El Complejo Estación Penitente ofrece una combinación única en Uruguay. Permite experimentar la naturaleza y el paisaje de las sierras en un ambiente cálido, con comodidades y servicios de nivel superior. Además, la ubicación estratégica a sólo dos horas de Montevideo, permitirá atraer un público creciente de turistas y empresas con una valoración especial por las experiencias y con alta disposición a pagar.

Índice

Resumen Ejecutivo	4
1. Identificación de la oportunidad	7
1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad	7
1.2. Sector específico de la propuesta	8
1.3. Actores de la industria	8
1.4. Análisis de la intensidad competitiva	9
1.5. Análisis de tendencias y variables críticas	9
1.6. Mercado	10
1.7. Identificación del <i>job-to-be-done</i> por la propuesta de valor	10
1.8. Comportamiento del cliente	11
1.9. Perfil del consumidor	12
1.10. Competencia	13
1.11. Oportunidades y Amenazas	13
2. Modelo de negocios	14
2.1. Segmentos de mercado objetivo	14
2.2. Propuesta de valor	14
2.3. Canales de distribución	16
2.4. Relación con los clientes	16
2.5. Modelo de ingresos	17
2.6. Recursos clave para la propuesta de valor	17
2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor	18
2.8. Socios clave para el modelo de negocios	18
2.9. Estructura de costos	19
2.10. Fortalezas y debilidades	19
3. Implementación del modelo	20
3.1. Apertura de SRL y creación de empresa	20
3.2. Diseño y construcción del Complejo Estación Penitente	20
3.3. Contratación del personal	22
3.4. Contratación de servicios externos	22
3.5. Gestión de servicios internos	23
3.5.1. Gestión de <i>marketing</i>	23
3.5.2. Gestión de huéspedes	23

3.5.3.	Gestión de compras de insumos	24
3.6.	Decisiones de <i>pricing</i>	24
3.7.	Intereses de los <i>stakeholders</i>	24
4.	Evaluación del retorno y riesgo	25
4.1.	Inversión inicial	25
4.2.	Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	25
4.2.1.	Ingresos	26
4.2.2.	Costos	26
4.2.3.	Impuestos y promoción de inversiones	27
4.3.	Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido	27
4.4.	Evaluación del riesgo	28
4.5.	Sensibilidad a variables críticas	28
	Bibliografía	29
	ANEXOS	32
	Anexo 1 – Acuerdo de alcance con el emprendedor	33
	Anexo 2 – Sugerencias sobre próximos pasos	34
	Anexo 3 – Modelo de Osterwalder	35
	Anexo 4 – <i>Trial run</i> con grupo foco	36
	Anexo 5 – Principales conclusiones de entrevistas con expertos	39
	Anexo 6 – Resultados de encuestas	42
	Anexo 7 – Entrevistas en profundidad	44
	Anexo 8 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter	46
	Anexo 9 – Análisis de demanda y mercado	48
	Anexo 10 – Competencia	50
	Anexo 11 – Gestión de oportunidades y amenazas	51
	Anexo 12 – Refuerzo de fortalezas y compensación de debilidades	52
	Anexo 13 – Detalle de construcción del complejo	53
	Anexo 14 – Reclutamiento de Recursos Humanos	54
	Anexo 15 - Análisis de actividades	56
	Anexo 16 - <i>Marketing</i>	57
	Anexo 17 - Delegación de decisiones	59
	Anexo 18 – Intereses de los <i>stakeholders</i>	60
	Anexo 19 – Modelo Económico Financiero	61

1. Identificación de la oportunidad

1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad

Itay Posada & Spa es una posada familiar ubicada en las Sierras de Minas, en el camino hacia el Salto del Penitente en Lavalleja. El entorno privilegiado de 80 ha y la construcción sustentable del lugar generan una importante conexión con la naturaleza, característica buscada por muchos turistas. La posada además es la residencia particular de los dueños. A unos metros se encuentra el restaurante Estación Penitente, reconocido en la zona y gestionado por los mismos dueños.

El emprendimiento hotelero actual no genera suficientes ingresos como para permitir a los dueños contratar personal especializado y profesionalizar la operación. Esto limita la escala que el emprendimiento puede alcanzar. Los dueños entienden que es necesario potenciar la zona (que ellos perciben como poco explotada) y captar más turistas.

El problema se define en ¿cómo expandir el emprendimiento actual, aprovechando los recursos disponibles, de forma rentable, sustentable y en armonía con el entorno?

El turismo ha tenido una fuerte expansión en los últimos 50 años debido a la diversificación de destinos y la tendencia de turistas a visitar nuevos lugares. Si bien la economía mundial se encuentra retraída y esto afecta al sector con una leve contracción, la Organización Mundial del Turismo prevé que el turismo vuelva a crecer cuando la economía mundial se estabilice. Adicionalmente se espera un aumento de ventas en turismo en América Latina del 65% para el 2019 (Axon Marketing & Communications, 2018 y Ministerio de Turismo, 2019a).

La presentación de Uruguay como marca país es "unas vacaciones tranquilas, con mucha diversidad, tranquilidad y seguridad" (Aceituno, 2018). El turismo representó ingresos de US\$ 2.100 millones (Ministerio de Turismo, 2018). En estos términos se entiende que, si bien la situación mundial actual no es la más propicia, en Uruguay el turismo es un sector fuerte con expectativas de crecimiento. Además, este proyecto se enmarca perfectamente en los valores de la marca país.

El mercado a captar para este emprendimiento se estimó en 19 mil parejas y 7 mil grupos de amigos al año. A este número es necesario agregar el potencial de 200 empresas a las que se podrá captar para turismo de eventos (ver Anexo 9).

La propuesta de valor se basa en cuatro pilares iterativos: *Trial run* con grupo foco, entrevistas con expertos, encuestas y entrevistas en profundidad. Éstos se desarrollan en los Anexos 4, 5, 6 y 7 respectivamente.

Con estas bases se diseña y valida la respuesta al problema planteado como un proyecto de ampliación del complejo actual realizado en forma de bungalós independientes entre sí, con ofrecimiento de servicios de estilo hotelero.

En una primera etapa se construirán 7 bungalós y un centro de bienvenida, que ocuparán una extensión de 1 ha. Las construcciones se ubicarán próximas al restaurante por lo que se asociarán a la reputación del mismo. Así, el establecimiento en su conjunto llevará de nombre "Complejo Estación Penitente". El restaurante será un socio clave para brindar la oferta gastronómica.

Cuando el emprendimiento tenga volumen, se pueden implementar otras etapas de expansión ya que el terreno tiene 70 ha adicionales disponibles.

El alcance de este plan de negocios incluye el diseño, la construcción y la operación de los bungalós, así como la prestación de servicios asociados. En cuanto a la posada actual, la continuidad en el funcionamiento de la misma quedará a criterio de los dueños del establecimiento.

1.2. Sector específico de la propuesta

Este plan se enmarca en la industria del turismo (regulada por la Ley Nº 19.253), más específicamente en el sector de hoteles *boutique* de campo. Éstos se definen como alojamientos de pocas habitaciones, a los que se les imprime carácter, y que apuntan a dar un servicio de calidad superior y personalizado. A esto se le suman las características que usualmente se buscan en las propuestas campestres; la conexión con la naturaleza, la relajación y la buena gastronomía.

El sector ha experimentado importantes cambios en los últimos años. En materia comercial, la irrupción del *e-commerce* a través de páginas *web* de los propios hoteles o de agencias de viaje *online* (OTAs por sus siglas en inglés) ha desplazado a las agencias tradicionales. Además, la propagación de plataformas como Airbnb han agregado competidores de diferentes tipos, sujetos a diferentes regulaciones y con diferentes propuestas de valor al sector (Fundación Orange, 2016).

Con ello, las prácticas comerciales se han tenido que modificar. La fijación de precios es más dinámica ya que la demanda se puede visualizar en sitios *web* en tiempo real y así ajustar activamente los precios para lograr el nivel de ocupación deseado. Además, hoy en día es imposible operar sin tarjetas de crédito o débito. Para poder operar de forma profesional y financieramente sustentable, es fundamental la adopción de estas prácticas, con independencia del tamaño del emprendimiento.

1.3. Actores de la industria

Los principales actores dentro del sector turístico en Uruguay son el Ministerio de Turismo (MINTUR), los gobiernos departamentales y los operadores turísticos. En forma general actúan los entes reguladores como Banco de Previsión Social (BPS), Dirección General Impositiva (DGI), bomberos, entre otros. Dentro de la industria hotelera, específicamente en Lavalleja, se identifican también los emprendimientos y atractivos turísticos de la zona, los trabajadores del rubro y los turistas.

1.4. Análisis de la intensidad competitiva

Hay una importante competencia entre establecimientos de la zona porque hay bajas barreras de ingreso y el público al que apuntan es limitado. Además, existe una amplia variedad de productos sustitutos, como alojamientos en el Este del país o estancias turísticas. Si bien los proveedores no tienen alto poder de negociación, la necesidad de buscar socios locales confiables y que operen con todos los requisitos legales de facturación reduce el *pool* de selección.

Esto hace que el sector presente una alta intensidad competitiva y por lo tanto la operativa de este establecimiento será un desafío en lo que tiene que ver con la atracción y retención de clientes (ver Anexo 8 para más detalles).

1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

El último año y medio fue desafiante para el sector turismo. Se observa una contracción del turismo regional, marcada fundamentalmente por la situación económica en Argentina. En 2018 los visitantes al país cayeron 5,8% y el total de gasto de los visitantes disminuyó 7,7%. En el primer trimestre del 2019, los visitantes cayeron 29,7% y el total de gasto decayó 29,9% (Ministerio de Turismo, 2018 y 2019b).

Hay varios factores económicos y políticos que generan riesgo para el sector turístico uruguayo. Una variable a tener en cuenta es que más de la mitad del turismo extranjero proviene de Argentina. El país vecino atraviesa un período de fuerte recesión económica y ajuste fiscal, con una caída del PIB de 5,8% entre el primer trimestre 2018 y el primer trimestre 2019 (Diamante, 2019). Además, existe una alta incertidumbre política por las elecciones presidenciales de 2019 en ese país.

En cuanto al turismo interno, si bien la situación económica e institucional de Uruguay es sensiblemente mejor a la de Argentina, existen razones para ser cautos. La economía uruguaya no reportó crecimiento en los últimos cuatro trimestres a marzo 2019 (El País, 2019). Por el contrario, el sector comercio, que incluye restaurantes y hoteles, mostró una caída de 6,9% entre el primer trimestre de 2018 y el primer trimestre de 2019, siendo el sector con peor *performance* en el período. Adicionalmente, las elecciones presidenciales a fines de 2019 agregan un factor de incertidumbre.

A pesar de la situación actual, hay razones para apostar al turismo observando la tendencia a largo plazo. Datos del Ministerio de Turismo (2018) establecen que el turismo receptivo creció significativamente entre 2008 y 2017. Solo en 2017 hubo un incremento de 18,4% en visitantes y 8,0% en el gasto per cápita. En el período 2008 a 2017 la recepción de turistas casi se duplicó, creciendo a razón de un 7,2% en promedio anual.

La región Este no costera del país, es la que actualmente recibe menos visitantes e ingresos por turismo. Lavalleja recibe 0,4% del turismo y 0,2% del gasto. En 2017 esto implicaría aproximadamente 16 mil personas que gastan aproximadamente US\$ 4,6 millones (Ministerio de Turismo, 2018).

El Complejo Estación Penitente planteará un marco operativo y comercial que le permita operar mitigando riesgos y extrayendo beneficios en un entorno desafiante. Algunas estrategias serán:

- Contar con una gestión comercial profesional fuerte que regule las campañas de *marketing* y la determinación del *pricing* óptimo
- Fomentar el turismo en la zona apuntando al público que busca naturaleza y descanso
- Realizar una gestión de costos con alta eficiencia sin sacrificar calidad, externalizando la mayor cantidad de servicios posibles y haciendo un uso óptimo de los recursos humanos
- Aumentar la base de sustentación del complejo apuntando también al turismo de eventos

1.6. Mercado

Se realiza un análisis de demanda basado en datos del Ministerio de Turismo (2018 y 2014) y en información obtenida de las encuestas realizadas. Además, se consideran las particularidades de la oferta de valor que brindará el complejo en relación al tipo de público que puede captar. Los detalles se especifican en el Anexo 9.

Estimación de Mercado a Captar (Estadías)

Mercado turistas	Filtros aplicados	Tipo de turismo	Estadías / año	Estadías / año
Mercado Potencial	Sin filtros	Interno	7.065.039	10.776.987
		Receptivo	3.711.948	
Mercado Objetivo	Personas que viajan en pareja o con amigos. Receptivo: extranjeros que visitan Lavalleja. Interno: nivel socioeconómico y generado en zona sur	Interno	77.267	78.396
		Receptivo	1.129	
Mercado a Captar	Consideran las Sierras de Minas como destino turístico. Considerarían un alojamiento como Complejo Estación Penitente	Interno	48.245	49.133
		Receptivo	888	

La tabla arriba resume el análisis de mercado realizado para el caso de parejas y amigos que podrían visitar el complejo. Cabe apuntar que el análisis está hecho originalmente en función de estadías (una persona, una noche). Esto luego se traduce a número de parejas y grupos de amigos. Se estima que el mercado a captar es de 19 mil parejas y 7 mil grupos de amigos. Estos números, junto a la ocupación y el *market share* estimados, justifican la capacidad de 7 bungalós donde 5 son para dos personas y 2 son para cuatro personas.

Un análisis similar se presenta para el público de eventos en el Anexo 9. La estimación se realiza en base a datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) (2018). Se concluye que se podría apuntar a 200 empresas.

1.7. Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

Se busca ofrecer una opción de turismo donde se pueda disfrutar de la tranquilidad de las sierras, conectándose con la naturaleza, pero sin resignar comodidad. El objetivo es generar que la persona sea fiel a la marca debido a la combinación única de factores que hacen a la experiencia vivida a través de ella.

Para llevar la propuesta de valor al público objetivo es necesario construir y mantener alojamientos de tipo bungalow. Las características de un alojamiento en las sierras deben reflejarse tanto en los materiales como en el amoblamiento y *amenities*. Para complementar, se debe construir, acondicionar y mantener un centro de bienvenida con espacio para la realización de eventos, piscina al aire libre e infraestructura en general (camino, pergolados, estacionamiento, entre otros).

Desde los servicios se debe apuntar a que el huésped se sienta único y especial. Para esto la capacitación del personal es fundamental. Se apunta a fomentar la contratación de personal de la zona para buscar aumentar el sentido de pertenencia y por lo tanto, el compromiso con la empresa y con el trabajo.

Se debe lograr una combinación óptima entre personal contratado y servicios prestados por socios clave, de tal manera que permita variabilizar lo más posible los costos sin perder el control de las ventajas competitivas del negocio.

1.8. Comportamiento del cliente

Se realizaron dos encuestas para la validación de este proyecto, una orientada al turismo recreativo y otra al turismo de eventos. Esta última fue dirigida a personas con la responsabilidad de organizar eventos empresariales en sus instituciones (ver Anexo 6).

A nivel de turismo recreativo se muestra que, del 90% de los encuestados que realiza turismo en Uruguay, el 70% realiza viajes durante los fines de semana. A más de la mitad les interesa el contacto con la naturaleza y conocer nuevos lugares. Además 38% perciben que hay espacio para aumentar la infraestructura turística del país.

Los encuestados manifestaron en un 78% que los principales atributos asociados a las Sierras de Minas son el descanso y el relax. El 63% también considera importante sus atractivos turísticos.

Los servicios más valorados y que serán incorporados dentro de la propuesta de valor, se muestran en el Anexo 6. Algunos son: opción de media pensión y pensión completa, conexión *Wi-Fi* y actividades relacionadas con el entorno.

Como una fase adicional de investigación se realizó un *trial run* con grupo foco (ver Anexo 4). Se extrajeron como principales conclusiones que:

- La propuesta de valor con bungalós independientes es muy bien recibida
- La idea original de tener una piscina climatizada no resultó atractiva, por lo que se cambia la propuesta por un *jacuzzi* en cada bungalow
- Es importante que el complejo aproveche al máximo la naturaleza en la que está inserto. Los bungalós deben tener grandes ventanales, utilizar materiales de la zona y tener decoración rústica y *vintage*

- La disposición a pagar es mayor a la esperada como resultado de la encuesta de mercado

La encuesta realizada en lo relativo al turismo de eventos (ver Anexo 6) muestra que un 41% de las empresas consultadas realizan retiros de trabajo y planificación fuera de Montevideo. Una vez al año es la norma en cuanto a frecuencia. Quizás más interesante en cuanto al potencial, es que todos los consultados considerarían realizar retiros fuera de Montevideo, incluso si no lo están haciendo actualmente.

Más allá de los servicios tradicionalmente incluidos en los eventos de reuniones de trabajo, se revela que hay una alta valoración por que el complejo organice actividades recreativas para las empresas (88%) y apoye en el suministro de materiales con *branding* personalizado (71%).

Algunas de las sugerencias en relación con servicios que a las empresas les gustaría tener y que actualmente les es más difícil encontrar en el mercado a la hora de organizar sus retiros, son:

- Contar con promotores locales que generen un vínculo entre la empresa y el entorno
- Que los expertos que guían la propuesta provean retroalimentación y sugerencias de mejora
- Que el espacio se cierre exclusivamente para la empresa
- Contar con salas de conferencias para realizar llamadas con el extranjero
- Actividades de *team building* acorde al *target* de la empresa

1.9. Perfil del consumidor

Los consumidores promedio del Complejo Estación Penitente serán turistas, tanto nacionales como extranjeros que viajan en pareja o con amigos. Son propensos a hacer pequeñas escapadas de dos o tres días para conocer nuevos destinos y tienen un poder de compra elevado. También cuentan con un alto interés por viajar, con un perfil más aventurero, siempre buscando nuevas experiencias, en oposición a aquellos turistas que prefieren mantenerse dentro de lo ya conocido.

Desde el punto de vista de los servicios que buscan al utilizar un alojamiento, si bien manifiestan interés por la calidad de las instalaciones, lo que más capta su atención son los detalles y las experiencias. El trato personalizado del hotel y qué experiencias novedosas le ofrecen (paseos, visitas, cursos, etc.) es más importante que el lujo en las instalaciones físicas.

Dentro de sus intereses también está el cuidado del medio ambiente, el aprovechamiento de los recursos naturales y la conexión con la naturaleza. Hay una valoración alta por la oferta gastronómica, especialmente vinculada con el destino visitado y con ingredientes locales.

En cuanto a la disposición a pagar, si bien se apunta a un segmento que busca precios, no siempre buscan la oferta más económica. Son inteligentes a la hora de utilizar las herramientas disponibles para conseguir las mejores ofertas, pero están dispuestos a pagar un incremental si sienten que la oferta de valor es acorde. Esto último surgió con claridad de la experiencia del grupo foco.

1.10. Competencia

Se consideran competidores del Complejo Estación Penitente a aquellos establecimientos que se encuentran en la zona cercana, ofreciendo servicios similares a los que propone este plan, tales como restaurante, piscina abierta e internet (ver Anexo 10). Complejo Estación Penitente se diferenciará con una oferta de servicio basada en bungalós con *jacuzzis* y actividades recreativas. No se enfocará en la mística de las sierras, sino que estará orientado al disfrute y descanso de los huéspedes.

Si bien se identifican pocos competidores, hay una gran cantidad de productos sustitutos. La zona cuenta con una gran oferta de cabañas y casas particulares en alquiler. También se consideran sustitutos a otros establecimientos que ofrecen alojamientos rurales en el país, como estancias turísticas u hoteles de campo en otros departamentos.

1.11. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">● Zona con gran potencial turístico● No existe hoy en la zona un complejo de bungalós con servicios hoteleros● Terreno disponible con particularmente buena ubicación y vistas● Restaurante con buenas críticas y reconocido en la zona	<ul style="list-style-type: none">● Sector hotelero en el país con baja ocupación en el último tiempo● El precio de los pasajes al exterior ha bajado potenciando el turismo emisivo y afectando el turismo interno● Nuevos competidores por bajas barreras a la entrada

En el Anexo 11 se presentan las diferentes acciones para gestionar las oportunidades y amenazas.

2. Modelo de negocios

2.1. Segmentos de mercado objetivo

Complejo Estación Penitente busca captar turistas tanto residentes en Uruguay (principalmente en zona sur del país) como extranjeros, que viajen por motivos recreativos. El foco serán parejas o grupos de amigos (grupos de hasta 4 personas).

Por el perfil del alojamiento se apuntará a un público adulto, del entorno de 30 años y superior. El nivel socioeconómico del segmento objetivo es medio o superior, definido en base a la Encuesta Continua de Hogares. No se apunta a un público familiar ya que expertos consultados concuerdan sobre la especificidad de instalaciones y amplitud de servicios que requieren (ver Anexo 5).

Otro segmento importante de clientes son las empresas. Se focalizará en empresas con más de 100 empleados ya que se entiende que cuentan con los ingresos suficientes y la cultura empresarial afín a realizar eventos o reuniones de trabajo a nivel de sus gerencias.

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en un complejo de bungalós individuales para 2 y 4 personas, con servicios y actividades para que el cliente disfrute del entorno, la naturaleza y la comida casera. Los bungalós para 2 personas tendrán 30 m² y los bungalós para 4 personas tendrán 40 m². Todos contarán con dormitorio, *kitchenette*, *living-comedor* con sillón cama, estufa a leña, *deck* con vistas a las Sierras de Minas y *jacuzzi* exterior.

La construcción del complejo será realizada usando materiales naturales como piedras y madera, respetando el entorno, para que el cliente pueda sentirse en contacto con la naturaleza y que aporte calidez y comodidad a la estadía. Utilizando el concepto de sustentabilidad se empleará como recurso hídrico un manantial natural perteneciente al padrón, con agua apta para consumo.

En el entorno se contará, además, con el restaurante Estación Penitente. Como estrategia de *marketing* el complejo se asociará a esta marca paraguas reconocida en la zona. La misma brinda apoyo desde el punto de vista institucional y genera en el público sensaciones de calidad, confort, disfrute de lo casero y lo familiar.

Se brindarán los siguientes servicios:

- opción de media pensión y pensión completa
- piscina exterior de agua fría
- *jacuzzi* en todos los bungalós
- conexión *Wi-Fi*
- caminatas por el entorno con circuitos guiados

- excursiones a atractivos de la zona y emprendimientos asociados (Villa Serrana, Salto del Penitente y Establecimiento Don Alejandro, entre otros)
- observación de estrellas

En el restaurante se brindará desayuno incluido en el precio del bungalow y, como opcionales, los servicios de almuerzo y cena. Si el cliente así lo desea, se pueden preparar canastas de *picnic* (sustituye al almuerzo) para disfrutar de una caminata por las sierras.

Las caminatas por el entorno con circuitos guiados se harán en forma de *trekkings*. Se construirán caminos hacia las mejores vistas de la zona y se tendrá cartelería explicando las vistas, la flora y fauna que se puede encontrar. Cada huésped es libre de recorrer los caminos a su tiempo y complacencia. Por seguridad, se les recomendará que anuncien en la recepción la hora de salida del *trekking* y cuándo esperan regresar.

Se ofrecerá la oportunidad de tomar estas caminatas con guía turístico. El costo estará incluido en el alojamiento, pero será necesario coordinar cupo con 24 horas de anticipación en el centro de bienvenida o de forma telefónica. El guía (personal de la localidad) tendrá un cronograma fijo (sábados a las 17:00 en verano, 16:00 en invierno) y se suspende por lluvias. No hay cupo mínimo.

El complejo organizará excursiones a los puntos turísticos más atractivos de la zona, como el Parque Salus, el cerro Arequita, el cerro del Verdún, entre otros. Estas excursiones tendrán un costo adicional al abonado por alojamiento.

La actividad de observación de estrellas será dirigida por un guía. Se prevé que si hay cupo se realice los sábados a partir de las 20:00 horas. La actividad se puede suspender en caso de lluvias, nubosidad o niebla. Se realizará sin costo extra.

Por sus características, la estadía promedio en el complejo ronda las 2 noches, con alta frecuencia durante los fines de semana.

Para lograr ocupación de lunes a viernes, el complejo se utilizará para eventos donde los participantes se hospeden al menos una noche. Las reservas se focalizarán en grupos de hasta 25 personas, considerando que en cada bungalow se pueden alojar hasta 3 y 5 huéspedes (utilizando como capacidad adicional un sillón cama en cada bungalow). Los servicios para eventos incluirán:

- una noche de alojamiento
- sala para reuniones equipada
- recepción en las instalaciones
- charla de bienvenida describiendo el complejo, su historia y el entorno
- entrega de materiales y suministros solicitados
- pensión completa (desayuno, almuerzo, cena y dos *coffee breaks*)
- mozos y un asistente de apoyo durante toda la jornada

Además, a los visitantes por eventos se les ofrecerá la posibilidad de incluir en la agenda algunas de las actividades recreativas que el Complejo Estación Penitente realiza habitualmente.

Las ventajas competitivas del Complejo Estación Penitente son los bungalós con *jacuzzi* exclusivo por habitación (único complejo en la zona que lo ofrece), el restaurante Estación Penitente (socio estratégico en este proyecto) y las actividades recreativas que brinda el complejo.

Los factores críticos de éxito son: la atención personalizada, basada en el desarrollo y capacitación del personal de la zona; la calidad y el cuidado de los detalles en la construcción y el servicio; el apoyo y la experiencia de los dueños del restaurante; y la estrategia comercial y de *marketing*.

Dentro del conjunto de esfuerzos que los clientes tendrán que hacer para acceder a la propuesta de valor se identifican como principales: costo de búsqueda y proceso de reserva, traslado (tanto costo monetario como tiempo y comodidad de viaje), el pago de precio por noche o por evento y la coordinación y adaptación a horarios en caso de querer realizar actividades pautadas.

2.3. Canales de distribución

En general se espera que los clientes lleguen al complejo por sus propios medios, ya que de las encuestas realizadas se desprende que no es relevante que el establecimiento ofrezca servicio de transporte.

En el caso de grupos que van a realizar eventos al complejo, se puede ofrecer como servicio diferencial la contratación de transporte con un costo adicional. La misma situación se puede dar si un huésped particular necesita que se le incluya el transporte al aeropuerto, terminal de ómnibus o puerto.

2.4. Relación con los clientes

La comunicación de la propuesta de valor hacia el público objetivo se hará a través de:

- Un sitio *web* de fácil accesibilidad, incluyendo sitio de reservas en línea
- Buscadores como Google, para poder alcanzar al segmento de clientes locales y extranjeros (estrategias SEO y SEM)
- Presencia en sitios *web* de reservas como Booking y Airbnb
- Presencia en redes sociales y contacto con *influencers* a través de Facebook e Instagram
- Campañas de *e-mail marketing* a clientes del establecimiento
- Presencia en ferias turísticas a través del MINTUR y la Intendencia Municipal de Lavalleja (IML)
- Presencia en Centros de Información Turística del MINTUR
- Asociaciones con agencias de viaje

Si bien se consideraron otros medios de comunicación tradicionales como revistas especializadas o pautas en radio y televisión, luego de consultar con expertos se descartaron estas opciones debido al alto costo que implicaban y a la limitada posibilidad de definir el público objetivo de la campaña.

La comunicación y el servicio apuntan a que cada huésped se sienta único y especial. El primer momento de la verdad está en el primer contacto del cliente con la persona encargada de reservas. Éste puede ser a través de la vía telefónica, redes sociales, sitios *web* de reserva, página *web* propia, o agencias de viaje.

Si bien Complejo Estación Penitente no tiene control directo sobre algunos de estos medios, se buscará que el personal capacitado en manejo de redes sociales esté siempre disponible para contestar consultas y comentarios, mejorando la experiencia del usuario. Tanto esta tarea como otras de atención de personal y gestión diaria estarán pautadas por escrito en procedimientos.

Una vez que los huéspedes llegan al complejo y se tiene el segundo momento de la verdad, la atención se brindará de forma cálida y personal. Se atenderá siempre a las necesidades de los clientes y se darán sugerencias para mejorar su estadía. Cuando los clientes se retiran del establecimiento se les solicita que completen una encuesta de satisfacción con el fin de implementar mejoras en el servicio.

Se buscará mantener el contacto con los clientes a través de *e-mail*, *newsletters* y redes sociales buscando incentivar que éstos repitan su experiencia y generar recomendación.

Para el emprendimiento es importante contar con la mayor proporción posible de empleados de la zona, ya que de esta forma Complejo Estación Penitente quedará más vinculado al entorno y los huéspedes tendrán una mayor conexión con el mismo. Se buscará una relación activa con la comunidad, apoyando actividades e iniciativas en el departamento de Lavalleja, vinculando la marca a eventos departamentales e institucionales.

2.5. Modelo de ingresos

Los ingresos se generarán principalmente por el pago de los clientes por noche de hospedaje (83% del total de ingresos promedio). Los mismos podrán optar por tarifa básica (incluye desayuno), con media pensión o pensión completa. También se obtendrán ingresos por eventos (17% del total de ingresos promedio).

El modelo de precios para la definición de ingresos fue realizado discriminando por temporadas para ofrecer precios más atractivos en los momentos de menor demanda y lograr aumentar la ocupación.

2.6. Recursos clave para la propuesta de valor

Para lograr el éxito del proyecto se requiere contar con los siguientes recursos:

- Tangibles (físicos y financieros): bungalós, centro de bienvenida y de servicios, restaurante, equipamiento de alojamientos y áreas comunes y terreno
- Intangibles: marca, reputación y cultura de la empresa, vínculos con los emprendimientos de la zona y proveedores
- Humanos: *know how* del negocio y personal capacitado

2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

El cliente que llega a Complejo Estación Penitente busca una experiencia de *relax*, disfrutar de servicios de calidad, olvidar preocupaciones y obtener una atención personalizada. A diferencia de un hotel de gran ciudad, donde el atractivo es conocer la ciudad, en Complejo Estación Penitente las actividades de los huéspedes girarán en torno al establecimiento. Con esto en mente el emprendimiento debe prestar atención a cada detalle.

Dentro de la cadena de servicios, las actividades clave son:

- Brindar atención personalizada y cálida a los clientes en cada etapa de su estadía
- Mantener en forma adecuada el predio y los bungalós para asegurar el funcionamiento de todos los servicios
- Brindar actividades donde los guías generen empatía con los huéspedes y logren transmitir buenas historias
- Realizar un acuerdo formal con el restaurante sobre los estándares de servicio exigidos
- Asegurar que el servicio del restaurante sea superior en términos de calidad de atención, tiempos, calidad de la materia prima, diseño de menús, comunicación y elaboración
- Manejar de manera muy eficiente los procesos de *marketing*, *pricing* y reservas. Esto es clave para asegurar un nivel de ocupación de al menos 25% en temporada baja o entre semana

2.8. Socios clave para el modelo de negocios

Para lograr el funcionamiento óptimo y ofrecer el servicio esperado a los huéspedes uno de los socios clave será el restaurante Estación Penitente, ya que junto con él se conformará el servicio a ofrecer.

El Salto del Penitente y el Establecimiento Don Alejandro (vecino productor de aceite de oliva y proveedor de cabalgatas) serán también socios estratégicos. Ellos, junto con el complejo, son los tres establecimientos que están ubicados sobre la ruta panorámica.

Es importante formar alianzas para lograr fomentar el turismo en esa zona particular. Los incentivos estarán dados por las posibilidades de venta cruzada, sobre todo entre Complejo Estación Penitente y Don Alejandro. También habrá incentivos directos ya que cada uno de los actores se beneficia al atraer más público a la zona.

Otros socios importantes para el desarrollo del potencial de la zona serán instituciones públicas vinculadas al turismo, como la IML y el MINTUR.

2.9. Estructura de costos

La estructura de altos costos fijos es una vulnerabilidad en el negocio hotelero, en particular para aquellos lugares pequeños ubicados en zonas que no reciben un flujo constante de turistas. Para mitigar esto se buscará variabilizar la mayor cantidad de costos posible. Se recurrirá a proveedores estratégicos con los que se puedan externalizar actividades para optimizar la estructura fija del emprendimiento.

El 60% de los costos fijos está relacionado al personal, 15% está destinado a *Marketing* y el 25% restante se compone de gastos administrativos y mantenimiento. Los costos variables están relacionados a la limpieza e insumos propios de las habitaciones. Un gran componente variable son los costos del servicio de *catering*.

2.10. Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Único complejo en la zona con piscina abierta y <i>jacuzzis</i> en las habitaciones• Restaurante conocido en la zona• Bungalós de calidad y construcción sustentable• Vista 360° por ubicación en altura	<ul style="list-style-type: none">• Instalaciones fácilmente copiables• El modelo de negocios del complejo de bungalós está muy asociado al restaurante Estación Penitente• Estructura de costos fijos alta por características del negocio

En el Anexo 12 se presentan las diferentes acciones para reforzar las fortalezas y compensar las debilidades que tiene el negocio.

3. Implementación del modelo

3.1. Apertura de SRL y creación de empresa

Para dar inicio a la ejecución del plan de negocios, es necesario que los inversores se registren bajo una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). También es necesaria la inscripción en BPS y DGI. Para realizar estos trámites se consideran los honorarios de un escribano.

La forma de SRL tiene bajos costos para la apertura y les garantiza seguridad a los socios, ya que su responsabilidad estará limitada al monto de la inversión. El nuevo emprendimiento hotelero será societariamente independiente del actual restaurante, sin embargo, el dueño del predio será socio en la nueva empresa.

Por otro lado, con la apertura de la empresa también se establecen la visión y la misión:

Visión: "ser reconocidos como el mejor complejo turístico de la zona de Lavalleja, siendo la mejor opción para el descanso y relax de los huéspedes, fomentando el turismo de la zona, el desarrollo sostenible, la generación de empleo local y manteniendo altos estándares de calidad en la prestación del servicio".

Misión: "lograr la excelencia en la atención hotelera y el servicio a los huéspedes con la más alta calidad".

3.2. Diseño y construcción del Complejo Estación Penitente



Vista de la zona (Fuente: Posada Itay) | Bungaló Anacahuita (Fuente: Posada Itay) | Decoración Restaurante Estación Penitente (Fuente: propia)

El Complejo será diseñado por un estudio de arquitectos teniendo en cuenta la adaptación armónica y natural de las construcciones a la superficie de las Sierras de Minas. Esto significa que no se realizarán nivelaciones de terreno o plataformas de hormigón, sino que se mantendrá el suelo con las ondulaciones naturales.

La selección del estudio de arquitectos será realizada por los inversores, priorizando en la medida de lo posible la selección de una empresa locataria y con un proyecto "llave en mano". Esto garantiza la experiencia de construcción sobre terrenos rocosos, el conocimiento de constructores locales que generen mayor eficiencia en los costos y la creación de un diseño completo y relacionado con la naturaleza.

Con este proveedor se definirá la ubicación exacta de las construcciones en el predio, ocupando una extensión total de 1 ha en el entorno del actual restaurante. El centro de bienvenida ocupará el lugar principal más cercano al restaurante y al camino de ingreso. Por detrás y a una distancia mínima de 20 metros, se ubicará en forma semicircular la distribución de los bungalós.

Para la construcción de los bungalós se utilizarán materiales naturales como maderas y piedras, una decoración estilo *vintage* y colores pasteles inspirados en el diseño del restaurante. Cada bungaló tendrá un color representativo y un nombre asociado a la vegetación del lugar. Con estos criterios algunos nombres de los bungalós serán: Marcela (decoración en colores amarillos), Lavanda (en colores violáceos) y Anacahuita (en colores rojos).

La distribución de alojamientos será de 5 bungalós para 2 personas con el siguiente equipamiento:

- cuarto con 2 camas de soltero (funcionalidades *twin* o doble)
- baño privado
- *living*-comedor con estufa a leña y sillón cama
- *kitchenette* con heladera, microondas, jarra eléctrica y vajilla
- *deck* con *jacuzzi* exterior para dos personas
- aire acondicionado
- panel solar para agua caliente

Los 2 bungalós para 4 personas tendrán el mismo equipamiento que los pequeños, pero con las siguientes excepciones: 2 cuartos con 2 camas de soltero cada uno (funcionalidades *twin* o doble) y un *deck* con *jacuzzi* exterior para 5 personas.

El centro de bienvenida será una construcción circular con similar diseño que los bungalós, con amplios ventanales y vistas a las sierras. Tendrá un área de 85m² incluyendo la recepción, una pequeña oficina para el encargado, sanitarios higiénicos y vestuarios separados por género. Contará además con un salón con capacidad para 50 personas (podrá funcionar como sala de eventos, retiros, meditación, yoga, entre otros) y una sala de lectura con biblioteca y estufa a leña. Adyacente al centro de bienvenida se incorporará un *deck* con piscina al aire libre para uso durante el verano.

Si bien el mercado al que se apunta en términos de eventos son grupos de hasta 25 personas que se hospedan en el complejo, la capacidad proyectada de la sala de eventos es mayor (50 personas) porque se prevé un crecimiento futuro de la cantidad de bungalós.

Otros detalles constructivos se presentan en el Anexo 13.

3.3. Contratación del personal

Al inicio de las operaciones es importante contar con el encargado general del complejo. Este puesto será elegido por el grupo de inversores en común acuerdo con el dueño del predio. Dentro de lo posible se contratará localmente.

El encargado general será responsable de contratar al resto del equipo que consta de:

- 2 recepcionistas de 40 horas semanales cada una, con turnos rotativos
- 1 intendente de 20 horas semanales, con turnos rotativos
- 1 mucama de 20 horas semanales, con turnos rotativos
- 1 mucama de refuerzo de 12 horas semanales, con turnos rotativos
- 1 *community manager* de 10 horas semanales

Las expectativas para los puestos y el perfil de las personas buscadas se detallan en el Anexo 14.

3.4. Contratación de servicios externos

En cuanto a servicios a externalizar (ver Anexo 15) se consideran:

- Un guía local para hacer caminatas guiadas por el predio los días sábados. Se espera que ese día sea el de mayor concurrencia de clientes. El restaurante actualmente tiene un guía especializado que contrata para este fin, por lo que se sugiere mantener sus servicios. Este proveedor será estratégico para las actividades brindadas
- Un guía local para hacer caminatas nocturnas de observación de estrellas los días sábados. Este es otro proveedor estratégico para el establecimiento y será responsabilidad del encargado general contratar sus servicios
- *Catering* y comidas. Tanto para eventos como para huéspedes particulares, este servicio será llevado a cabo por el restaurante. El restaurante cobrará al complejo un valor por debajo del precio de venta a los huéspedes, por lo que el complejo verá una ganancia compartida en los servicios de media pensión o pensión completa. El restaurante es un socio clave del emprendimiento
- Lavandería. El encargado general será el responsable de contratar localmente un servicio de lavandería de calidad, que pueda manejar los volúmenes de ropa blanca a un costo adecuado y que cumpla con los tiempos necesarios. Se solicitará también que la lavandería recoja la carga en el complejo
- Contabilidad. El encargado general será responsable por contratar localmente un estudio contable que lleve la documentación de la empresa

3.5. Gestión de servicios internos

3.5.1. Gestión de *marketing*

Tanto las campañas de *awareness* (desde antes de la apertura del complejo) como la de gestión diaria de la publicidad serán realizadas por un *community manager*.

Durante la construcción del proyecto se contratará la creación de la identidad corporativa (marca, logo y publicidad necesaria para posicionarse en la mente del consumidor). Dentro de las publicidades a realizar se destacan las campañas de expectativas (*teasers*) para sumar seguidores en las redes sociales y generar tráfico hacia la página *web*, y la organización de un evento lanzamiento con personalidades reconocidas (a las que se invitará por canje).

Además se consideran las siguientes acciones:

- creación de sitio *web* del complejo, con fotos, descripción de habitaciones y servicios y posibilidad de reserva en línea
- creación de perfil digital en portales de reservas como Airbnb y Booking, así como en redes sociales como Facebook e Instagram
- publicidad paga en redes sociales, Google y enlaces patrocinados en sitios *web* extranjeros

Luego del lanzamiento se tendrá un presupuesto mensual para hacer campañas digitales de *branding* y *performance* tanto en redes sociales como en Google, así como campañas de *e-mail marketing*. Todas estarán segmentadas para los públicos objetivo (turistas y empresas). Además, para los turistas nacionales estarán segmentadas por temporada, para mostrar la infraestructura más atrayente según la época del año. Ver Anexo 16 para más detalles.

3.5.2. Gestión de huéspedes

El complejo podrá comenzar su operación una vez que todas las construcciones estén finalizadas. Esto es para que el huésped se lleve la imagen completa y adecuada del emprendimiento y genere una buena recomendación de las instalaciones y servicios.

Los clientes podrán reservar la estadía en el complejo de formas distintas. Se estima que la mayor parte de las reservas se van a concretar a través de plataformas *online* (Booking, Airbnb y página *web* del complejo). Otras formas de reserva serán telefónica o presencial.

Para las reservas telefónicas, presenciales y por página *web* propia, se consideran costos asociados a tarjetas de débito o crédito. Para reservas a través de sitios externos se consideran comisiones.

Las recepcionistas serán las encargadas de administrar la agenda de reservas y coordinar, junto con las mucamas, la preparación de las habitaciones. El encargado general supervisará la correcta administración de la agenda de reservas.

Para el caso de los eventos, se espera que la mayor parte de las reservas sean de forma telefónica o por correo electrónico.

3.5.3. Gestión de compras de insumos

Las decisiones de adquisición de insumos se analizan según tres tipos de compras en función del tipo de proveedor y el monto (ver Anexo 17). Los criterios se basan en que, por un lado, el encargado tiene que tener cierta autonomía en la toma de decisiones, pero esa autonomía debe estar limitada ya que algunas decisiones pueden afectar la rentabilidad del negocio o la calidad de los servicios. En todos los casos existe un problema de agencia y riesgo de comportamiento oportunista.

Para aquellas compras que involucran a un proveedor estratégico o que superan individualmente el 20% del presupuesto operativo mensual, se sugiere que los inversores sean quienes tomen la decisión. En el resto de los casos se sugiere que la decisión esté a cargo del encargado y los inversores sean informados y monitoreen la situación para detectar desviaciones.

3.6. Decisiones de *pricing*

Se entiende que el encargado es el responsable de tomar la decisión sobre el precio de la habitación dentro de los parámetros marcados por los inversores. Se sugiere que éstos sean consultados cuando el encargado entienda apropiado hacer un descuento en la tarifa superior al 15%. En el resto de los casos se espera que los inversores realicen monitoreos y soliciten informes (ver Anexo 17).

3.7. Intereses de los *stakeholders*

Los principales *stakeholders* que se identifican son agencias gubernamentales, competencia, restaurante Estación Penitente, proveedores, recursos humanos, clientes y grupos de interés. El detalle de las expectativas, el nivel de interés, su poder y las acciones planeadas con relación a ellos se muestra en el Anexo 18.

4. Evaluación del retorno y riesgo

4.1. Inversión inicial

La inversión inicial corresponde a toda la construcción de las instalaciones del Complejo Estación Penitente, quedando listo para operar. La misma incluye la construcción de los 7 bungalós amueblados con paneles solares de agua caliente y *jacuzzis*. También se considera la construcción del centro de bienvenida junto con la piscina abierta y todo lo necesario en materia de caminería, sanitaria y suministro de agua potable.

Los costos relacionados a la conexión de internet y videovigilancia también están considerados en la inversión inicial junto con los honorarios de arquitectos y permisos correspondientes de obra.

Se consideró un costo de construcción de US\$ 1.200 por metro cuadrado. Cabe destacar que este costo incluye las correspondientes cargas sociales.

El total de la inversión inicial asciende a US\$ 601.000. El 58% será destinado a la construcción y amoblamiento de los bungalós. La construcción del centro de bienvenida con piscina representa el 21% de la inversión. El terreno, caminería, sanitaria, costos de arquitectos y cableado de internet acumulan un 15%, mientras que el restante 6% será destinado a la inversión inicial en *marketing* y costos de apertura (ver detalle en Anexo 19).

Se considera una inversión en capital de trabajo en el momento 0 que cubre 2 meses de costos. Considerando luego la operativa del complejo, se reinvierte llevando la inversión al 10% de los ingresos.

Para la realización del proyecto no se consideró endeudamiento bancario. El objetivo es formar el emprendimiento con fondos de los socios inversores, incluidos entre ellos el dueño actual del restaurante Estación Penitente.

Al término de los 5 años considerados para el flujo se estimó un valor de rescate de US\$ 800.000. Para llegar a este valor se tomaron como referencia 4 establecimientos similares que están actualmente a la venta o fueron vendidos recientemente. La información se obtuvo a través de publicaciones en Mercado Libre, InfoCasas y datos aportados por expertos (ver Anexo 5). El rango de precio de venta de estos emprendimientos está entre US\$ 750.000 y US\$ 2 millones.

4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

Para realizar la proyección de ingresos y costos se tomó un horizonte temporal de 5 años.

4.2.1. Ingresos

Los ingresos por estadías se proyectaron bajo supuestos validados por las encuestas realizadas, el grupo foco, entrevistas a expertos del área y análisis de la competencia. Es así que se proyecta la ocupación del complejo dividiendo el año en 3 temporadas (promedio anual del año 1 es de 46%) y se asignó un precio medio de US\$ 140 (base doble con desayuno) como punto de partida para el armado de todos los precios según temporada y tipo de tarifa.

Temporada	% Ocupación promedio mensual	% Precio con relación a precio medio
Baja (julio, agosto, diciembre)	25%	90%
Media (enero, febrero, mayo, junio, septiembre, octubre)	40%	100%
Alta (marzo, abril y noviembre)	80%	130%

Para los bungalós de cuatro personas se consideró un aumento de US\$ 60 sobre la tarifa en base doble. Los precios para la media pensión y pensión completa se estimaron adicionando US\$ 30 por comida por persona. Esto representa un *mark up* del 50% sobre el costo del almuerzo y 20% sobre el costo de la cena. Ver lista de precios en Anexo 19.

Para la proyección de ingresos se estimó un crecimiento anual de 3,5% en ocupación, llegando al quinto año a una ocupación promedio de 53%. Los precios se consideraron constantes en el tiempo.

Basado en los datos obtenidos del análisis del mercado de eventos (Anexo 9), para el primer año se estimó una venta de 8 eventos para 25 personas a un precio de US\$ 250 por persona. Para proyectar los siguientes años se consideró un incremento de 2 eventos por año hasta llegar a 12, luego se mantuvo constante.

4.2.2. Costos

Los costos se abren en fijos y variables. Los fijos se calculan en forma mensual. El 60% de los mismos está relacionado con los recursos humanos, el 15% con *marketing* y el 25% son otros costos.

La base de cálculo de los costos variables es por temporada. Éstos dependen de la ocupación de las habitaciones, del tipo de estadía (solo desayuno, media pensión o pensión completa) y de las comisiones por canales de venta y pago. También se consideraron los costos variables asociados a eventos. El rubro con mayor peso, tanto para alojamiento como para eventos, es el de alimentación.

Tanto los costos variables por habitación como los fijos se tomaron constantes en el correr de los 5 años. Todos los costos se estimaron en base a presupuestos obtenidos y datos proporcionados por expertos en el rubro (ver detalle en Anexo 19). No se consideran costos compartidos con la estructura existente actual dado que el proyecto se tomó como independiente, siendo el restaurante un proveedor.

4.2.3. Impuestos y promoción de inversiones

La empresa estará sujeta al pago de IRAE (25%). El proyecto se presentará para obtener los beneficios ofrecidos por el régimen General de Promoción de Inversiones. Este régimen ofrece a través del decreto 175/003 beneficios para proyectos turísticos sobre la inversión inicial y, en lo aplicable a la operativa anual, permite utilizar amortización acelerada, dato considerado en la proyección de utilidad de la empresa.

4.3. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

Con los supuestos presentados se proyectó el flujo de fondos desde el punto de vista del proyecto:

	US\$ miles					
	Inst.0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos Alojamiento		305	316	327	338	350
Ingresos Eventos		50	63	75	75	75
Ingresos Totales		355	378	402	413	425
Costos variables Alojamiento		-121	-126	-130	-135	-140
Costos variables Eventos		-20	-25	-30	-30	-30
Costos Variables Totales		-141	-150	-160	-164	-169
Costos fijos		-121	-121	-121	-121	-121
Amortización		-48	-48	-48	-48	-48
Utilidad antes de impuestos		45	59	73	80	87
IRAE 25%		-11	-15	-18	-20	-22
Utilidad luego de impuestos		34	44	55	60	65
Inversión inicial	-601					
Valor de rescate						800
Amortización		48	48	48	48	48
Inversión en Capital de Trabajo	-32	-5,8	-2,3	-1,1	-1,2	
Recupero Cap Trabajo						43
Flujo de fondos (US\$ miles)	-633	76	90	102	107	956

Se obtuvo un VAN de US\$ 161.000 y una TIR de 19,42%, comprobando así que el Complejo Estación Penitente es un negocio rentable. Al finalizar el cuarto año se habrá recuperado el 62% de la inversión.

La tasa requerida por los inversionistas es de 12,97%. La misma se calculó tomando como base el modelo CAPM. Para la tasa libre de riesgo se consideraron los rendimientos de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 5 años (Investing.com). El rendimiento de mercado surge de un estudio de rentabilidad del sector de alojamientos turísticos en Uruguay publicado por la Cámara Uruguaya de Turismo (2017). El beta se toma desapalancado para la industria hotelera (Damodaran, 2019). Se agrega el riesgo país en base al índice UBI (República AFAP) (ver Anexo 19).

Se consideró un tipo de cambio de \$U 35,405 por dólar (Promedio BCU al 10/06/2019). No se consideran efectos de inflación en pesos, ya que se asume el supuesto de que los precios en pesos evolucionan *pari passu* con la apreciación del dólar.

4.4. Evaluación del riesgo

Uno de los principales riesgos a los que se enfrenta el proyecto es el cambio en la demanda y por lo tanto, a la variación en los factores de ocupación. Éstos van atados a los cambios en los intereses de los turistas y a la oscilación de los ciclos económicos en la región. También se debe considerar el riesgo por la variación en el tipo de cambio, ya que los precios están fijados en dólares.

4.5. Sensibilidad a variables críticas

Se analizaron 4 variables críticas que afectan los flujos: los precios, el factor de ocupación, el impacto de los eventos y el valor de rescate.

Del análisis de la variación del precio base, manteniendo el resto de los factores constantes, se obtiene que el precio medio no puede ser menor a US\$ 95, ya que si fuese más bajo el proyecto dejaría de ser rentable.

Considerando por un lado una ocupación en temporada baja como el 62,5% de la ocupación en temporada media y, por otro lado, una ocupación en temporada alta como el doble de la ocupación de la temporada media, para que el proyecto sea rentable se obtiene que la ocupación media no puede ser inferior a 35%. Una ocupación menor necesitaría un aumento de precios para alcanzar la rentabilidad requerida.

En el caso de los eventos, incluso si estos dejaran de hacerse por completo, el proyecto mantendría una rentabilidad aceptable.

Como es normal en proyectos con alta inversión inmobiliaria, el valor de venta de la propiedad al final del período de evaluación tiene un fuerte impacto en la viabilidad de la empresa. De este análisis se pudo observar que al finalizar los 5 años y decidir vender el establecimiento, no se debería transar por menos de US\$ 550.000 ya que esto conlleva a que el proyecto no alcance la rentabilidad requerida.

Del análisis de sensibilidad se desprende que las gestiones comerciales, de operaciones y de *marketing* son fundamentales para el éxito del proyecto. Esto es porque se debe asegurar que la oferta de valor sea suficientemente atractiva y consistente como para que la ocupación no caiga al 35% o el precio medio no deba bajarse de US\$ 95. En cuanto al valor de rescate, no se identifica un riesgo tan importante ya que todas las referencias consultadas apuntan a valores de venta ampliamente superiores a US\$ 550.000 para establecimientos similares.

Bibliografía

ACEITUNO, N. 2018. El sector turístico uruguayo está preparado para capear las crisis regionales. En: *Agencia EFE*, 12 oct. 2018. Disponible en internet : <https://www.efe.com/efe/cono-sur/turismo/el-sector-turistico-uruguayo-esta-preparado-para-capear-las-crisis-regionales/50000833-3779291#>

Accedido el 4 de agosto de 2019

AKESSE, s.f. *SPA GO 620*. Disponible en internet : <https://akesse.com.uy/producto/spa-go-620/>

Accedido el 4 de agosto de 2019

AXON MARKETING AND COMMUNICATIONS. 2018. *Tendencias del turismo en América Latina para 2019* [online]. Oct. 2018. Disponible en internet : <https://www.axonlatam.com/wp-content/uploads/2018/10/Axon-Marketing-Communications-Tendencias-del-turismo-en-Am%C3%A9rica-Latina-para-2019.pdf> Accedido el 4 de agosto de 2019

BOOKING.COM. s.f. *Crear un registro nuevo*. Disponible en internet : <https://join.booking.com/>

Accedido el 4 de agosto de 2019

CÁMARA URUGUAYA DE TURISMO. 2017. *Rentabilidad del sector de alojamiento turístico en Uruguay, Síntesis del estudio de PwC*. 10 mayo 2017. Disponible en internet : https://camtur.com.uy/docs/Resumen_ejecutivo_Rentabilidad_hotelera_08demayo2018_V2.pdf

Accedido el 4 de agosto de 2019

CPA CONTADORES ASOCIADOS. s.f. *Abrir una SRL en Uruguay*. Disponible en internet : <https://contadorpublicouy.com/abrir-una-empresa/srl/> Accedido el 4 de agosto de 2019

DAMODARAN, A. 2019. *Betas by Sector (US)*. Enero 2019. Disponible en internet : http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html Accedido el 4 de agosto de 2019

Decreto 253/79. Medio ambiente. ecología. recursos naturales. recursos hídricos. prevención de contaminación de las aguas. En *IMPO*, Centro de Información Oficial. 31 mayo 1979. Disponible en internet : <http://www.impo.com.uy/bases/decretos/253-1979> Accedido el 4 de agosto de 2019

Decreto 175/003. Adecuación de la normativa de promoción turística e inversiones. En *IMPO*, Centro de Información Oficial. 13 mayo 2003. Disponible en internet : <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/175-2003> Accedido el 4 de agosto de 2019

Decreto 267/015. Reglamentación de la ley 19.253 relativa a la regulación de la actividad turística (alojamientos turísticos), En *IMPO*, Centro de Información Oficial. 9 oct. 2015. Disponible en internet : <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/267-2015> Accedido el 4 de agosto de 2019

Decreto 267/015. Reglamentación de la ley 15.896 relativo a la regulación de las habilitaciones que otorga la dirección nacional de bomberos y derogación de los arts. 1 a 18 y 35 a 37 del decreto 260/013 y decreto 342/013. En *IMPO*, Centro de Información Oficial. 13 junio 2016. Disponible en internet : <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/150-2016> Accedido el 4 de agosto de 2019

DIAMANTE, S. 2019. La economía se contrajo un 5,8% interanual en los primeros tres meses del año. En: *La Nación*, 20 junio 2019. Disponible en internet : <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-economia-se-contrajo-un-58-interanual-en-los-primeros-tres-meses-del-ano-nid2259701> Accedido el 4 de agosto de 2019

FUNDACIÓN ORANGE. 2016. *La transformación digital en el sector turístico* [online]. Madrid : Fundación Orange. Disponible en internet : http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf Accedido el 4 de agosto de 2019

INE. 2018. *Anuario Estadístico Nacional 2018, 95ª versión* [online]. Disponible en internet : <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/559909/Anuario+Estad%C3%ADstico+Nacional+2018/46660ce3-eb26-484e-b295-f4327499de8b> Accedido el 4 de agosto de 2019

INFOCASAS. s.f. *Hotel - La Pedrera*. Disponible en internet : <https://www.infocasas.com.uy/hotel-la-pedrera/185505018?v> Accedido el 4 de agosto de 2019

INFOCASAS. s.f. *Terrenos En Minas*. Disponible en internet : <https://www.infocasas.com.uy/terrenos-en-minas/185901580?v> Accedido el 4 de agosto de 2019

INVESTING.COM. s.f. *Rentabilidad del bono Estados Unidos 5 años*. Disponible en internet : <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield> Accedido el 4 de agosto de 2019

La economía uruguaya completó un año estancada y analistas ven que se eleva riesgo de recesión. En: *El País*, 19 junio 2019. Disponible en internet : <https://negocios.elpais.com.uy/negocios/noticias/economia-uruguay-estancada-analistas-ven-eleva-riesgo-recesion.html> Accedido el 4 de agosto de 2019

MERCADO LIBRE. s.f. *18 De Julio 100, Colonia Del Sacramento*. Disponible en internet : <https://inmueble.mercadolibre.com.uy/MLU-455408164-hotel-inmueble-llave-de-negocio-en-rentable-funcionamiento- JM> Accedido el 4 de agosto de 2019

MERCADO LIBRE. s.f. *Calentador Solar 200 Litros Agua Caliente Gratis*. Disponible en internet : <https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-458071577-calentador-solar-200-litros-agua-caliente-gratis- JM> Accedido el 4 de agosto de 2019

MERCADO LIBRE. s.f. *Generador Diesel Hyundai 073g 8 Kva Trif. Insonorizado - Tyt*. Disponible en internet : <https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-454464194-generador-diesel-hyundai-073g-8-kva-trif-insonorizado-tyt- JM?quantity=1> Accedido el 4 de agosto de 2019

MERCADO LIBRE. s.f. *Rambla 0, Santa Ana*. Disponible en internet : <https://inmueble.mercadolibre.com.uy/MLU-454083427-venta-de-hotel-local-comercial-santa-ana-colonia-591- JM> Accedido el 4 de agosto de 2019

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. s.f. *Aceptación de medios de pago electrónico*. Disponible en internet : <http://inclusionfinanciera.mef.gub.uy/19040/15/areas/aceptacion-de-medios-de-pago-electronico.html> Accedido el 4 de agosto de 2019

MINISTERIO DE TURISMO. 2014. *Informe de Turismo Interno 2014*.

MINISTERIO DE TURISMO. 2018. *Anuario 2018, estadísticas de turismo*. Disponible en internet : <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/comunicacion/publicaciones/anuario-2018> Accedido el 4 de agosto de 2019

MINISTERIO DE TURISMO. 2019a. *Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009/2020*. Disponible en internet : http://apps.mintur.gub.uy/Plantur/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=35 Accedido el 4 de agosto de 2019

MINISTERIO DE TURISMO. 2019b. *Primer Trimestre Turismo Receptivo 2019*. 7 mayo 2019. Disponible en internet : <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/datos-y-estadisticas/estadisticas/primer-trimestre-turismo-receptivo-2019> Accedido el 4 de agosto de 2019

PERERA, M. 2018. *Índice de Nivel Socioeconómico; Estudio realizado para la Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado del Uruguay (CEISMU)* [online]. En CINVE. 14 nov. 2018. Disponible en internet <https://www.ceismu.org/site/indice-de-nivel-socioeconomico-inse-2018/> Accedido el 4 de agosto de 2019

REPÚBLICA AFAP. s.f. *Índice UBI*. Disponible en internet : <https://www.rafap.com.uy/mvdcms/servlet/com.mvdcomm.cms.auc?89> Accedido el 4 de agosto de 2019

ANEXOS

Anexo 1 – Acuerdo de alcance con el emprendedor

Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la ampliación de la actual "Posada Iaty" con la instalación y puesta en funcionamiento del Complejo "Estación Penitente" en el departamento de Lavalleja.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

Alcance del Plan de Negocios

Todos los capítulos del "Contenido Sugerido" suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:

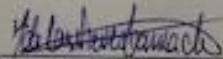
- Identificación de la oportunidad: en particular descripción de la propuesta de valor, servicios y el mercado potencial
- Modelo de negocio: en particular en relación con los canales de distribución y relación con el cliente
- Implementación del modelo
- Evaluación de retorno y riesgo

En señal de conformidad se firma el mismo el día 15 de junio de 2019.

Los estudiantes:

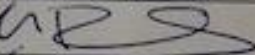
María de las Nieves Camacho, 171078

Firma



Matías De Vecchi, 108509

Firma



María Susana Niosi, 207827

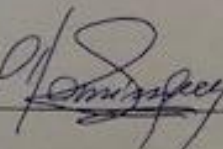
Firma



Los emprendedores:

Gonzalo Domínguez, C.I. 3.224.414-9

Firma



Tutor:

Antonio Carvalho, C.I. 1.072.485-0

Firma



Anexo 2 – Sugerencias sobre próximos pasos

A continuación se presentan los aspectos que, o por no ser centrales o porque son etapas posteriores al desarrollo, quedaron fuera del alcance de este plan. Los mismos pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del plan:

1. Estudiar la posibilidad de crecimiento de la actual Posada Itay

Estudiar la necesidad de ampliación de esta posada, establecer el público objetivo al que apuntar y establecer un plan de acción para su desarrollo.

2. Evaluar posibilidades de explotación para la extensión de tierra sin uso

La tierra puede utilizarse para cría de ovejas para consumo en el restaurante, plantación de olivos, plantación de viñas, entre otros usos. Estas opciones agregan valor al establecimiento tanto económico como turístico, ya que el aspecto agrícola-ganadero genera un ambiente de estancia donde se pueden realizar actividades asociadas a estos temas. Otra posibilidad es lotear para vender o para construir viviendas y alquilarlas. El área disponible luego de realizar el plan es de 70 ha.

3. Generar un plan de expansión para la construcción de una mayor cantidad de bungalós

El plan presentado es una primera aproximación a un mercado no muy demandado, pero con alto potencial. Una vez que el establecimiento esté en funcionamiento, sea conocido en el segmento objetivo y atraiga más clientes, se puede pensar en su expansión en función de la demanda potencial.

4. Extender este plan de negocios a otro tipo de segmentos de clientes

Evaluar la implementación de otras líneas de negocios como: “aldeas” temáticas orientadas a niños; colonias de retiro temático para personas adultas (por ejemplo, para yoga, meditación y mística); complejo orientado a familias, con parque aventura, salones de juegos y entretenimiento para niños; turismo de salud, orientado a servicios de *spa* y tratamientos estéticos; turismo de lunas de miel.

5. Expandir el centro de eventos para atraer mayor cantidad de visitantes u orientarlo de forma exclusiva a congresos y actividades empresariales

6. Explotar el manantial de agua que está en el terreno

Este manantial cumple con la normativa para agua potable y potencialmente se puede generar una línea de negocio de agua embotellada en base a ese producto.

Anexo 3 – Modelo de Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
<ul style="list-style-type: none"> Restaurante Estación Penitente Parque Salto del Penitente Establecimiento Don Alejandro Proveedores locales 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción Gestión de reservas, marketing y marca Gestión eficiente de costos y ocupación 	<p>Turística:</p> <ul style="list-style-type: none"> Complejo de bungalós para 2 y 4 personas con <i>jacuzzi</i> y piscina Ofrece a los clientes contacto con la naturaleza en un ambiente cálido <p>Empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicios y actividades orientados al relax Organización integral de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada y cálida Comunicación activa 	<p>Turístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> Locales y extranjeros Parejas o amigos - 30 años o más Nivel socioeconómico: medio o superior <p>Empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas con más de 100 personas Eventos de trabajo
	Recursos clave		Distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> Tangibles: bungalós, centro de bienvenida, equipamiento Intangibles: marca, reputación, cultura, vínculos con la comunidad Humanos: <i>know how</i>, personal 		<ul style="list-style-type: none"> Canales digitales, página <i>web</i>, redes sociales, ferias de turismo Para grupos se ofrecerá servicio de transporte 	
Estructura de costos		Estructura de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> Fijos: personal, limpieza, mantenimiento, <i>marketing</i> Variables: servicios de restaurante, lavandería, <i>amenities</i> 		<ul style="list-style-type: none"> Estadías, media pensión y pensión completa Eventos 		

Anexo 4 – Trial run con grupo foco

El sábado 15 de junio de 2019 se realizó un Trial run con grupo foco.

Se llevó a siete personas del segmento objetivo a un almuerzo en el restaurante Estación Penitente. Se les mostró las instalaciones actuales y posteriormente se trabajó en una dinámica de grupo foco. Pese a que fue un día de lluvias intensas, se logró transmitir el concepto y que los participantes apreciaran lo particular del paisaje.

En cuanto al perfil de las personas, cuatro eran hombres y tres mujeres. Todos estaban en pareja sin hijos. No se conocían previamente entre sí. El promedio de edad era de 31 años. Todos hacen escapadas de fin de semana de forma habitual a diferentes destinos de Uruguay, les gusta viajar y están interesados en conocer nuevos destinos y gastronomía.

En este sentido cabe reconocer un sesgo al momento de plantear el grupo foco. Se recogieron opiniones de personas que se sabía verían el plan del Complejo Estación Penitente con buenos ojos y muy probablemente, estarían interesados en visitar el lugar.

Desde ese punto de vista, el interés del ejercicio no estuvo tanto en validar la idea del complejo como tal, sino en entender qué características y servicios serían más valorados por el público objetivo.

Una segunda aclaración a realizar es en relación al *trial run*. Éste fue solo hecho a nivel parcial porque los bungalós no existen al momento y nadie del grupo se alojó en la posada actual. Sin embargo, al haber estado en el lugar, haber conocido a los dueños y haber almorzado en el restaurante, se entiende que hubo un *trial run* en relación a algunos aspectos clave de la propuesta, en particular sobre la gastronomía y la inmersión en el entorno de las sierras.

Principales conclusiones extraídas del grupo foco

El entorno donde está ubicado el restaurante Estación Penitente resulta impactante y atrapante por la vista y las sierras. Este es un activo que debe explotarse al máximo.

Infraestructura y generalidades de la propuesta de valor

- En términos generales la propuesta es muy bien recibida, en particular el concepto de tener bungalós separados que den independencia y privacidad a los huéspedes y mayor potencial para disfrutar el lugar
- Se valida la propuesta como un alojamiento *boutique*, más bien orientado a estancias cortas
- Los bungalós deberán tener mucho vidrio, un *deck*, incorporar vegetación del lugar
- La decoración del lugar apuntará a materiales locales, a elementos de diseño, que aporten personalidad, con materiales recuperados, con una decoración *vintage*. La inspiración es similar al estilo que hoy tiene el restaurante Estación Penitente

- En cuanto al centro de bienvenida donde se ubicarán la recepción y los servicios generales del complejo, hubo dificultades en el grupo para comprender qué función cumplía. Se buscará que la infraestructura, construcción y decoración se integren al complejo
- En lo que respecta a la piscina, se buscará que sea lo más integrada posible con el entorno natural en términos de construcción, materiales y ubicación
- El grupo no valora una piscina cerrada y climatizada. Surge como idea clave la incorporación de un *jacuzzi* por habitación. Se plantea que esto estará más integrado con el lugar, permitirá usarlos en invierno en forma más relajada. La inspiración de este concepto está en hoteles de montaña europeos

Régimen de comidas

- Pensando en las personas que opten por media pensión o pensión completa, surge la necesidad de dar a conocer los menús por adelantado
- El esquema de pensión completa que se buscará será de almuerzos más sencillos. En cuanto a la cena, serán más opciones y menús más elaborados
- En el caso de los almuerzos, se incorpora la opción de que los huéspedes se lleven una cesta de *picnic* (una *lunch box*) si deciden hacer un paseo en lugar de almorzar en el restaurante
- Como *amenities* se incluirán frutas y aguas saborizadas de cortesía en las habitaciones

Actividades

- Las actividades conectadas con la naturaleza son muy bien recibidas. Se validan las actividades de *trekking*, senderismo, paseos a lugares de la zona y observación de estrellas
- Algunas personas valoraban más la opción de recorridos con guías y otras valoraban más recorrer de forma independiente. Se fijarán y publicarán horarios para los recorridos guiados. Eso hará más fácil que los huéspedes decidan si quieren o no hacer el recorrido con guía
- Se pondrá énfasis en que los guías sean personas de la zona capaz de contar una historia, además de dar información técnica de la flora y de la fauna
- Para las personas que busquen hacer los recorridos por su cuenta, se instalará cartelería en senderos y se proveerá material informativo
- Se buscarán alianzas que involucren a proveedores de la zona, por ejemplo, recorrido por el establecimiento vecino productor de aceite de oliva, o fábrica de alfajores
- Otras actividades que se consideran y se pueden incluir en etapas posteriores son: actividades de huerta, yoga, meditación y variedad de cursos (desde pintura a cocina). Si bien no se espera que esto se ofrezca todos los días, el grupo plantea que un calendario de actividades a lo largo del año apoyará a que las personas vayan más al lugar y regresen fuera de temporada

Disposición a pagar y precios

- El esquema de precios planteado inicialmente del entorno de US\$ 100 a US\$ 120 por noche, con desayuno, en base doble se considera razonable y hasta económico. En ese sentido, el grupo valida los precios más altos que se fijan en la presentación final del plan

- Las actividades que se realicen en el complejo, incluso aquellas que requieren un guía, no tendrán costo
- Para aquellas actividades que requieren salir del complejo, por ejemplo, visita al Salto del Penitente, Minas o establecimientos vecinos, serán pagadas por separado a un precio negociado directamente con el operador



Guía para discusión en el grupo foco

- 1) Bienvenidos a Estación Penitente. Este es un complejo de alojamiento de 7 bungalós, un centro de actividades y un restaurante. Tenemos 5 bungalós con una capacidad para 2 personas y 2 bungalós con capacidad para 4 personas. Se encuentran rodeando el restaurante y el centro de actividades. ¿Cómo se imaginan el predio, los caminos, las construcciones?
- 2) ¿Cómo se imaginan un bungaló por dentro?
- 3) La estadía cuenta con desayuno en el restaurante. El mismo tiene maravillosas vistas y está hecho con vagones reciclados, maderas del entorno y mucho amor. La comida casera es hecha por sus dueños. ¿Cómo valorarían el servicio de media pensión o pensión completa? ¿Les gustaría?
- 4) El complejo tendrá un centro de actividades que oficiará como recepción, con baños y piscina climatizada que se podrá usar en verano y en invierno, calentada por paneles solares. ¿Qué opinión les genera la piscina? ¿La ven como un elemento necesario para la estadía?
- 5) ¿Con qué tipo de actividades relaciona este lugar y esta clase de turismo?
- 6) Las actividades a ofrecer son caminatas por el entorno, excursiones a atractivos de la zona (como Villa Serrana, Salto del Penitente, Cerro Arequita) y observación de estrellas. ¿Cómo se imaginan que se hacen actividades: solos y de forma autodidacta? ¿Con guía especializado? ¿Les gustaría hacerlas? ¿Pagarían por ellas o tendrían que estar incluidas en el precio?
- 7) La experiencia completa de alojamiento incluiría: estadía en bungaló para 2 personas, desayuno incluido en el restaurante, acceso a piscina, limpieza diaria del bungaló y *Wi-Fi*. Esta experiencia sale US\$ 120 por noche para 2 (\$4.200). ¿Qué opinan del precio?
- 8) ¿Cuántas noches se quedarían y en qué día de la semana?

Anexo 5 – Principales conclusiones de entrevistas con expertos

1. **Entrevista con Marina Cantera**, Directora de Establecimiento Los Plátanos, presidenta de SUTUR (Sociedad Uruguaya de Turismo Rural), Coordinadora académica de la Tecnicatura en Gestión en Organización de Eventos y Hospitalidad de la Universidad de Montevideo.

Principales conclusiones:

- Pocos datos estadísticos ciertos y en particular no hay número en relación a turismo rural
- Se tiende a recibir un 50% de turistas extranjeros y un 50% de turismo interno
- En cuanto al modelo de negocios se reconocen dos tipos muy diferenciados de actores:
 - Aquellos que tienen una explotación rural como negocio principal y agregan el servicio de alojamiento turístico como un *hobby*
 - Aquellos que desarrollan la oferta de alojamiento como su foco principal, teniendo una estructura profesional
- Los tipos de emprendimiento suelen ser de tipo *boutique*, con pocas habitaciones
- La ocupación esperada se encuentra en el entorno del 40% a 60%. La estadía promedio es de 2 a 3 noches
- El modelo de cabañas funciona muy bien con el público local
- Es necesario tener en cuenta el posicionamiento que se quiere tener con el cliente. El concepto “cabañas” suele asociarse con un nivel de servicio menor
- Las personas involucradas en la atención son parte de la propuesta de valor en estos establecimientos. Tener personas del lugar y comprometidas con el proyecto es importante
- El servicio gastronómico es muy buscado también, en particular la comida casera y de la zona
- Un *spa* es caro y complejo para estos emprendimientos. Sin embargo, promover emprendimientos *healthy* asociados a productos locales y orgánicos, es atractivo para clientes y no es particularmente costoso
- En cuanto al público objetivo, si la orientación es a parejas, no se lo puede orientar a familias al mismo tiempo. No es común que establecimientos rurales (salvo los más grandes) estén orientados a familias por la cantidad de actividades que se requieren para entretener niños
- En estructura de costos, el problema fundamental son los costos fijos por los bajos niveles de ocupación. Se debe buscar variabilizar la mayor cantidad de costos

2. **Entrevista con Germán Doldán**, Gerente Comercial de cadena hotelera *The Chic Collection*.

Principales conclusiones:

- Uruguay presenta mucho potencial para turismo interno ya que se encuentra poco explotado y desarrollado
- Las Sierras de Minas son un destino que está creciendo en importancia y actualmente no está suficientemente promocionado
- Se señala que hay poca competencia en materia hotelera. Hay un fuerte alquiler de cabañas en temporadas específicas (Semana Santa, Carnaval), pero no brindan ningún tipo de servicio

- El modelo de alquiler de cabañas sin servicios es el más extendido en la zona de las sierras porque permite reducir al mínimo los costos fijos
 - Un modelo que podría explorarse es uno similar al de cabañas pero que incorpore algunos servicios aplicados en el modelo de hotelería clásico, como sala de estar, sala de juegos, piscina abierta y piscina climatizada
 - En cuanto al perfil de cliente se plantea que pueden ser uruguayos o extranjeros
 - Se debe considerar competencia con otros destinos que se basan fuertemente en el componente natural de la oferta. Esto es particularmente importante para clientes extranjeros que tienen mayor limitación de tiempo
 - Basado en experiencia, se podría decir que de un 100% de clientes que reservan, un 80% basan su decisión en precio
 - Se sugieren precios en un entorno de US\$ 70 a US\$ 90 por noche, variando en el año
 - En cuanto a la estructura de costos que se puede esperar
 - Los costos operativos se ubican en el entorno de 60% de los ingresos
 - Se plantea un problema asociado a la importante proporción de costos fijos
 - Dentro de los costos fijos, manejar los costos de personal es lo más complejo
3. **Entrevista con Diego La Luz**, Gerente Hotel Oxford (Montevideo), exgerente de Estancia turística Finca Piedra (San José), exgerente de Parador Salus (Lavalleja)

El entrevistado conoce de primera mano tanto la posada actual (Posada Itay) como el restaurante Estación Penitente. Está en contacto cercano con los dueños actuales. Durante un año y medio gerenció Finca Piedra, una estancia rural en San José de 12 habitaciones. Estos elementos vuelven a su opinión particularmente calificada para utilizar en este plan.

Principales conclusiones:

- Al momento de sostener la entrevista el proyecto de generar bungalós con un espacio común ya era parte del plan. El entrevistado plantea que es muy inteligente el concepto de dar espacios, en lugar de una estructura de hotel en un edificio clásico
- Coincide en la necesidad de integrar el nombre del complejo hotelero bajo el actual nombre del restaurante
- Minas por cercanía a Montevideo y Punta del Este se ha convertido en un lugar buscado
- En base a experiencias anteriores señala que este tipo de alojamientos tienen demanda de turismo interno y receptivo todo el año
 - Durante la temporada alta (diciembre a febrero) se reciben extranjeros que buscan una propuesta de *relax*, gastronomía y descanso. Lo pueden tomar como una parada intermedia de camino a otros puntos turísticos como Punta del Este y Montevideo
- En cuanto al perfil de público señala que la gente que tiene ese tipo de lugares apunta a la exclusividad, la tranquilidad
- Es importante balancear el número de bungalós para asegurar buena atención y familiaridad
- Se sostiene que sería difícil llevar adelante ese modelo con más de 10 bungalós
- En lo relativo a la propuesta de valor se comenta que:

- Las personas que actualmente van al restaurante y a la posada generan una conexión muy cercana con el lugar y sus dueños. Es importante mantener ese elemento
 - La gastronomía tiene que ser uno de los fuertes del lugar
 - Plantea importancia de estudiar viabilidad de piscina climatizada
 - Propone adicionar servicios relacionados a *relax*
 - En relación a *marketing* se plantea que el mayor foco debe estar en redes sociales, sitios de ventas *web* y OTAs
 - Buscar participación u organización de eventos que generen publicidad sin que se tenga que hacer un pago por esa aparición en medios
 - Fuerte necesidad de apalancamiento en Relaciones Públicas
 - Se proponen bajar las tarifas para estadías entre semana entre un 10% y un 15%
 - La venta *online* y gestión de *revenue* requiere un manejo de disponibilidad perfecta, porque las personas pueden reservar en el mismo momento de estar ingresando al alojamiento
 - Como la demanda no es alta es necesario tener una central de reservas profesional y que se revisen continuamente los requerimientos de agencias *online* para no perder ninguna venta
 - En materia de recursos humanos se recalca la importancia de contar con un gerente profesional fuerte en ventas. Es importante el esfuerzo en ventas para lograr ocupación en momentos bajos, como entre semana
 - Se debe tener gente versátil capaz de ocupar varios puestos y hacer diferentes tareas
 - Sobre el valor al que un establecimiento como Complejo Estación Penitente podría venderse una vez en marcha, aporta que el Parador Salus con 5 ha, 12 habitaciones y un restaurante, se vendió en US\$ 2 millones en 2014. Además, señala que San Francisco de las Sierras, un establecimiento similar, estuvo en venta en 2018 por un valor en el entorno de US\$ 1 millón
4. **Entrevista con Verónica Goday**, arquitecta de la ciudad de Minas. Realizó las obras de expansión del Hotel Ventorrillo de la Buena Vista en Villa Serrana y Cerro Místico.

Principales conclusiones:

- El metraje mínimo para 2 personas es de 25 a 30m² y para 4 personas de 32m²
- La zona de las sierras tiene temperaturas más extremas que el resto del país, por eso las construcciones tienen que estar bien acondicionadas
- Los precios de construcción de referencia son entre US\$ 1.100 y US\$ 1.300 por m² si se contrata personal de Minas. Incluye materiales, mano de obra y BPS
- Si se contrata personal de Montevideo los precios suben a US\$ 1.500 - US\$ 1.800 el m²
- La mano de obra local está acostumbrada a trabajar en la piedra
- La gente busca tener un espacio grande en los complejos que se pueda usar para retiros, yoga, *mindfulness*, seminarios
- Una zona de lectura es una buena idea para tener un lugar intermedio entre el restaurante y el bungalow. También puede tener parrillero, piscina y sala de juegos
- La zona capta la gente que no le gusta la playa pero que sí van a una piscina
- Para la construcción de las cabañas, la Intendencia no requiere estudio de impacto ambiental. Donde hay más control es en Villa Serrana. Tampoco se exige permiso de construcción, pero igual se puede tramitar. El permiso de construcción tiene un costo de US\$ 10 el m²

Anexo 6 – Resultados de encuestas

Se realizaron dos encuestas, una orientada a evaluar las potencialidades en el turismo recreativo y otra orientada a la evaluación del turismo de eventos. A continuación se presentan los principales resultados de ambas.

1. Encuesta orientada al turismo recreativo

La encuesta se realizó a un total de 310 personas. La distribución por género de los participantes fue de un 52% mujeres y 48% hombres. El 62% de los participantes tienen entre 25 y 45 años de edad. Un 65% reportan hacer viajes dentro de Uruguay por lo menos una vez cada seis meses. Un 56% hace un viaje al exterior una vez al año. Debajo se presentan los resultados detallados de la encuesta.

Realiza Turismo en Uruguay (n=310)		¿Considera a las Sierras de Minas como un destino turístico interesante? (n=279)		¿Consideraría Estación Penitente para alojarse en una salida a las Sierras de Minas? (n=310)		Disposición a pagar (en base doble) (n=299)	
Si	90,07%	Si	92,40%	Si	82,90%	Entre US\$ 50 y US\$ 99	52,13%
No	9,93%	No	7,60%	Tal vez	13,50%	Entre US\$ 100 y US\$ 149	42,91%
				No	3,50%	Entre US\$ 150 y US\$ 199	4,96%

Identificación de participantes con afirmaciones sobre turismo en Uruguay (n=274)

Siempre voy a los mismos lugares cuando hago turismo interno	41,00%
Me gustaría salir a lugares más variados pero no conozco las alternativas	52,60%
La infraestructura turística es una limitante para planificar salidas	37,20%

Ocasiones hace turismo en Uruguay (n=279)

Salidas de fin de semana	69,50%
Vacaciones de verano	60,60%
Semana Santa	42,70%
Carnaval	36,60%

Principales atributos que asocia a las Sierras de Minas (n=259)

Descanso y relax	77,60%
Vista a atractivos de la zona	62,90%
Conocimiento de la naturaleza	56,80%
Mística y bienestar	34,40%
Aventura	25,10%
Deporte	22,80%
Buena gastronomía	20,50%
Actividad agropecuaria	3,90%

¿Con quién es más probable que realice turismo en Uruguay? (n=310)

Escala	Solo	En Pareja	En Familia	Con amigos
1 - Muy poco probable	80,23%	11,41%	5,70%	11,03%
2	12,93%	14,83%	13,69%	19,01%
3 - Neutral	3,04%	20,53%	23,57%	27,76%
4	1,90%	17,49%	23,19%	25,48%
5 - Muy probable	1,90%	35,74%	33,84%	16,73%

¿Cuál es el tipo de turismo que más realiza localmente? (n=310)

Escala	Playa	Naturaleza	Conocer
1 - Muy poco probable	8,37%	4,94%	20,91%
2	18,63%	18,63%	23,57%
3 - Neutral	18,63%	20,91%	24,33%
4	14,83%	26,24%	12,93%
5 - Muy probable	39,54%	29,28%	18,25%

Amenities y servicios propuestos con mayor valoración (50% o más en nivel de 4 o 5) (n=310)

Escala	1 - Muy poco importante	2	3	4	5 - Muy importante
<i>amenities y actividades</i>					
Piscina climatizada	4,61%	17,02%	17,38%	23,05%	37,94%
Gastronomía	2,48%	20,21%	19,50%	26,95%	30,85%
Wi-Fi	3,90%	15,25%	21,28%	13,12%	46,45%
Caminata	7,45%	15,25%	21,99%	27,30%	28,01%
Atractivos de la zona	4,26%	15,96%	23,40%	25,53%	30,85%
Observación de estrellas	8,87%	14,89%	23,05%	26,60%	26,60%

Otras actividades evaluadas que no alcanzan el criterio de 50% o más de respuestas en los niveles 4 o 5 son bar, masajes, traslados a Minas, gimnasio, sala de entretenimiento, tratamientos estéticos y parrillero individual.

2. Encuesta orientada al turismo de eventos

En este caso se buscó orientar la encuesta a personas encargadas de áreas de Recursos Humanos o Administración, para evaluar el potencial interés en la propuesta de valor del Complejo Estación Penitente para empresas y grupos de trabajo. Se obtuvieron 17 respuestas. Debajo se presentan los resultados detallados.

La empresa realiza habitualmente retiros de trabajo (n=17)		La empresa realiza retiros fuera de Montevideo (n=17)		Cantidad de retiros que se realizan en el año (n=17)		Considera realizar retiros fuera de Montevideo (n=17)	
Si	52,90%	Si	41,20%	Uno o dos	52,90%	Si	100,00%
No	47,10%	No	58,80%	Ninguno	47,10%	No	0,00%

Disposición a pagar (n=17)

Escala	1 - Muy poco Probable	2	3	4 - Muy probable
US\$ 250 por persona	11,80%	29,40%	41,20%	17,60%

Incluye: recepción en las instalaciones, entrega de materiales y suministros, desayuno, almuerzo, cena, 2 *coffee breaks*, alojamiento de una noche.

Valoración de servicios adicionales propuestos (n=17)

Escala	1 - Nada valorada	2	3	4 - Muy valorada
Organización de actividades recreativas	0,00%	11,76%	64,71%	23,53%
Suministro de materiales con <i>branding</i> personalizado	11,76%	17,65%	52,94%	17,65%
Traslado desde Montevideo	5,88%	29,41%	47,06%	17,65%
Seminarios impartidos por expertos a coordinar con las empresas (sin costo)	17,65%	35,29%	23,53%	23,53%
Seminarios impartidos por expertos a coordinar con las empresas (con costo extra)	17,65%	35,29%	29,41%	17,65%

Anexo 7 – Entrevistas en profundidad

Se realizaron entrevistas en profundidad a tres personas del rango de edad y perfil relevante para el Complejo Estación Penitente. Se presentan los principales *verbatim*s de cada entrevista.

- **Sofía, 32 años, Licenciada en Comunicación**

De Uruguay me gusta la cercanía y que en pocos kilómetros encontrarás muchos lugares para hacer turismo.

Las sierras te dan otras opciones más atractivas para el otoño o para el invierno, los paisajes, la vegetación, la mística, te atrapa para hacer una escapada de fin de semana.

Me generan paz absoluta, tranquilidad, armonía, como encontrarse a uno mismo, bajar 10 cambios, conectarte con la naturaleza, conectarte con esa parte emocional o espiritual, son sentimientos absolutamente opuestos a lo que me genera Punta Del Este.

Para una escapada de fin de semana busco más bien una posada, una cabaña, que tenga una estufita a leña, una vista interesante, una vista a las sierras, a la vegetación, lo busco más acogedor, como de entre casa, más familiar, que juegue con el encanto que te da el contexto, con algo para relajarse, terraza, *deck* para disfrutar.

La naturaleza y el contexto ya están dadas y si se le agrega el valor de lo que es un hotel *boutique* y de todos los servicios y *amenities* que tiene un hotel *boutique*, es como el paraíso.

Las cabañas me las imagino más independientes, que la gente pueda hacer actividades más aisladas, un lugar solitario, en un entorno tranquilo, que no tenés muchas cabañas o personas en la vuelta, acogedoras, cálidas, chicas, algo familiar, como para 3-4 personas, con estufa a leña, parrillero, Netflix, revistero con revistas o con libros, para que sea una experiencia a la que vas a descansar.

Sería divino andar por las sierras a caballo, hacer caminatas con la gente que conozca el lugar, que te pueda llevar a zonas energéticas o que puedas caminar y hacer *trekking* por las sierras. La gastronomía tiene que estar super explotada, tiene que tener una buena propuesta gastronómica con cosas de la zona, cosas típicas.

- **Víctor, 33 años, Ingeniero Civil**

Me han dicho que la zona (de Minas) está mucho mejor, está renovada. Me gustaría que tuviera más actividad, *trekking*, cosas al aire libre.

Me imagino (un hotel *boutique*) con madera, rústico, de montaña, con mucha ventana para tener vistas a las sierras, con paisaje, con una estufa a leña en el centro. Las habitaciones me las imagino rústicas y antiguas, pero con un baño moderno.

En gastronomía, un buen desayuno, casero, almuerzo y cena, algo típico.

- **Moira, 45 años, Analista de Sistemas**

En las sierras me gusta la buena vista, tranquilidad, ubicación, servicio. Las sierras me desenchufan y me despejan la mente, me recargan las pilas, me sacan de contexto, el tiempo pasa como más despacio.

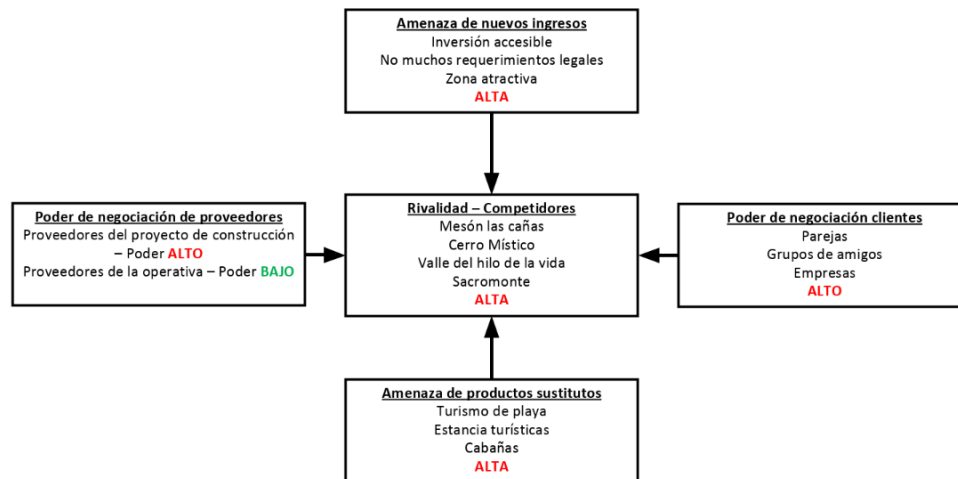
Busco que las cabañas tengan todo lo que precisás para pasar un fin de semana, que estén limpias, cuidadas, que tengan estufa a leña, que tenga un fogón o implementos para hacer asados de noche. Las noches son espectaculares en las sierras, hay cero contaminación lumínica y mucho contacto con la naturaleza.

Me imagino el hotel *boutique* como algo rústico, por el entorno de las sierras, prolijo, lindo, con buen gusto. La decoración es importante, que te haga sentir calidez, que tuviera todo lo que el entorno te brinda en servicios, piscina con toques naturales con agua salada, la piscina abierta con entorno de rocas y vegetación. Habitaciones con ventanales grandes con vista a las sierras, comida casera, animales libres como parte del encuentro con la naturaleza, atención personalizada, cálida, familiar.

No me gustaría que me genere un anclaje hacia lo laboral o hacia la ciudad, no televisores en los cuartos, pero sí música.

Anexo 8 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter para la industria de servicios hoteleros *boutique* de campo en las Sierras de Minas:



Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Para ingresar a competir en el sector se requiere de una inversión relativamente accesible. Más allá de los costos de los terrenos, se requiere poco espacio para construir un complejo de alojamientos.

En lo que refiere a requerimientos legales, los requisitos para la construcción son pocos y las habilitaciones para operar como hotel rural escasas, por lo que desde el ámbito legal es sencillo acceder a competir.

Otro punto importante es el potencial de la zona. Esto hace que las Sierras de Minas sean un lugar atractivo para que otros competidores deseen instalarse allí. Por todo esto es que se considera que la amenaza para la entrada de nuevos competidores es alta debido a las bajas barreras de entrada.

Amenaza de productos sustitutos

La industria turística en Uruguay ha tenido un desarrollo muy importante en los últimos años. Desde ese punto de vista se han desarrollado y promocionado diferentes destinos turísticos, en su mayoría costeros. Esto representa una amenaza alta para el sector.

Por un lado, el turismo de playa, si bien no compite directamente en el mismo sector, tiene una oferta de alojamientos en playas cercanas muy extensa que puede satisfacer las necesidades de relax y conexión con la naturaleza. Además, algunos hoteles del Este del país representan una amenaza mayor ya que tienen una estructura hotelera muy profesional desarrollada a lo largo de años y experiencia en el trato con clientes.

Otro producto sustituto son las estancias turísticas en el resto del país. Estas estancias generalmente basan su oferta de valor en el atractivo del medio rural y actividades de campo. Suelen apuntar más a eventos empresariales, grupos y familias. De todas maneras, representan un sustituto para el emprendimiento, en particular en lo que tiene que ver con conexión con la naturaleza.

Por último, otro sustituto importante son los grupos de cabañas o alojamientos pequeños que se alquilan por particulares en la zona de Villa Serrana. Lo mismos son alquilados sin oferta integral de servicios, pero representan una alta amenaza por la importante presencia que tienen en la zona.

Poder de negociación de proveedores

Los proveedores involucrados en la operativa de los servicios generales de un complejo u hotel en las Sierras de Minas son:

- lavadero: si bien existe una oferta grande en Minas, la calidad y confiabilidad de los tiempos es importante. Por eso el lavadero tendrá cierto poder de negociación en la medida que se busque una relación de largo plazo
- proveedor de insumos higiénicos y limpieza: en la medida que existen varios proveedores y los productos sean estándar, tienen bajo poder de negociación
- leñero: Existe una oferta alta y el producto es prácticamente un *commodity*, con calidad evaluable en forma relativamente fácil. Se espera que tenga un poder de negociación bajo
- proveedores de internet, telefonía y energía eléctrica: en general los productos son tarifados y estándar por lo cual no se espera que se realicen negociaciones con ellos

Las asociaciones con proveedores locales de la mayoría de esos rubros son ideales para tener una rápida respuesta y menores costos. Su poder de negociación es alto ya que idealmente, se debería de trabajar solamente con aquellos que tengan facturación (lo que reduce ampliamente la competencia) y se tiene una alta dependencia de sus servicios.

Poder de negociación de clientes

Los clientes en este sector tienen alto poder de negociación, ya que pueden elegir entre varias opciones de la zona (competidores) o alternativas en otros destinos (sustitutos). La comunicación hacia los clientes, la atención personalizada y la explotación de los elementos diferenciadores de los hoteles serán fundamentales para atraer y mantener a los clientes.

Rivalidad entre competidores

La competitividad en la zona es alta porque los competidores son pocos y la demanda actual no es muy elevada. Igualmente, los competidores están diferenciados por temática, lo que reduce la competencia directa entre ellos ya que apuntan a diferentes segmentos de clientes.

Anexo 9 – Análisis de demanda y mercado

Dentro del mercado al que se apunta, se considera el total potencial de estadías que realizan turistas locales y extranjeros en Uruguay durante un año. Ese número se estima en un total de 11 millones y se puede dividir en dos tipos. Por un lado turismo interno (residentes de Uruguay haciendo turismo dentro de Uruguay) y por otro lado, turismo receptivo (extranjeros y uruguayos residentes en el exterior que visitan Uruguay).

En base a datos del Ministerio de Turismo de 2014 y datos de crecimiento del sector, se estima que actualmente el turismo interno es de 7 millones de viajes al año. En cuanto al turismo receptivo, el Anuario 2018 del MINTUR ubica esta cifra en algo apenas inferior a 4 millones de personas.

El mercado objetivo para el plan se estima en un total de 78 mil estadías por año y está determinado por la aplicación de los siguientes filtros al total potencial reportado arriba:

- Personas que viajan en pareja o con amigos (dejando fuera al grupo que viaja en familia) y que se alojan en hoteles (turismo receptivo 30% y turismo interno 9%)
- Para el turismo receptivo se toma en cuenta el porcentaje de personas que visitan Lavalleja
- Para el turismo interno se utilizaron los siguientes filtros adicionales:
 - nivel socioeconómico medio o alto (M o superior en el Índice de Nivel Socioeconómico del CINVE en noviembre 2018 (Perera, 2018)) (56%)
 - que provengan de la zona sur del país (sur del Río Negro), suponiendo que una mayor cercanía con Lavalleja favorece las posibilidades de ir al Complejo Estación Penitente

Mercado turistas	Filtros aplicados	Tipo de turismo	Estadías / año	Estadías / año
Mercado Potencial	Sin filtros	Interno	7.065.039	10.776.987
		Receptivo	3.711.948	
Mercado Objetivo	Personas que viajan en pareja (20%) o con amigos (5%). Receptivo: extranjeros que visitan Lavalleja. Interno: nivel socioeconómico y generado en zona sur (82,5%)	Interno	77.267	78.396
		Receptivo	1.129	
Mercado a Captar	Consideran las Sierras de Minas como destino turístico. Considerarían un alojamiento como Complejo Estación Penitente	Interno	48.245	49.133
		Receptivo	888	

Para definir el mercado a captar, se toman en cuenta los datos aportados por la encuesta realizada en el marco de este plan. Los resultados muestran que 83,55% de los encuestados consideran a las Sierras de Minas como un destino turístico interesante. Además, un 82,90% considera alojarse en un establecimiento como el propuesto en este proyecto.

Tomando estas dos proporciones, reduciendo ambas en 4% asociado al margen de error y suponiendo que el turismo interno y receptivo se comportan de igual manera, se llega a que el mercado a captar es próximo a las 50 mil estadías al año.

Para traducir el total de estadías esperadas en personas por noche, se consideran las proporciones de turistas que salen en pareja y con amigos. La cantidad de parejas a las que se podría captar con el emprendimiento en un año es de 19 mil y los grupos de amigos (de 4 personas) son 7 mil.

Para el cálculo de la cantidad de bungalós necesarios se considera un *market share* del 5% y un factor de ocupación del 50% (en base a expertos consultados). Así se tiene un total de 7 bungalós, 5 para dos personas y 2 para cuatro personas.

Grupo	Noches de cabaña ocupada	Market share (5%)	Ocupación diaria	Cabañas necesarias con 50% ocupación
Parejas (2)	19.333	966,66	2,66	5
Amigos (4)	7.450	372,50	1,02	2

Para medir el mercado en relación al turismo de eventos, se toman como punto de partida los datos de empresas con actividad económica del sector privado, publicados por el INE (2018) con último dato en 2017. Esta base permite caracterizar empresas por cantidad de personal ocupado.

A estos datos se aplican dos filtros en base a la encuesta realizada a empresas: aquellos que usualmente realizan eventos fuera de Montevideo y aquellos que consideran probable o muy probable (responden 3 o 4 en la encuesta) pagar US\$ 250 por persona. Considerando un *market share* del 5%, se estima tener 10 eventos por año.

Mercado eventos	Filtros aplicados	Empresas
Mercado Potencial	Sin filtros	182.564
Mercado Objetivo	Empresas de 100 o más empleados	837
Mercado a Captar	Empresas que realizan retiros: 41,20%. Empresas que consideran probable o muy probable pagar US\$ 250 por persona: 58,80%	203

Anexo 10 – Competencia

Los principales competidores identificados en la zona son Mesón las Cañas, Cerro Místico, Valle del Hilo de la Vida y Sacromonte. Cada establecimiento cuenta con su propio posicionamiento y estilo diferencial, así como también existe una gran variabilidad en cuanto a sus tarifas. A continuación se presentan las principales características y precio de cada uno.

Principales competidores identificados		
Establecimiento	Características	Entorno de precio (US\$/habitación por noche con desayuno)
Sacromonte	Muy exclusivo, ofrece 4 refugios muy bien equipados en medio de un viñedo. Precio muy elevado. Apuntado a segmento alto	500
Cerro Místico	Temático, enfocado netamente en la mística. Tiene 4 habitaciones y realiza actividades de retiros, charlas y momentos místicos. Enfocado a un público muy específico	300
Valle del Hilo de la Vida	Enfocado a la mística y energía, ofrece 5 habitaciones con vistas y muchas actividades relacionadas a la meditación y yoga	200
Mesón las Cañas	En Villa Serrana, tiene 13 habitaciones con vista a las sierras, restaurante y piscina	100

Anexo 11 – Gestión de oportunidades y amenazas

Se pretenden explotar las oportunidades del Complejo Estación Penitente promocionando la ubicación y el contacto con la naturaleza, las vistas y los servicios ofrecidos, entre ellos el reconocido restaurante.

Cabe destacar que, dentro de la zona de las Sierras de Minas, Complejo Estación Penitente es el único establecimiento que está ubicado en altura y que tiene un terreno con variaciones importantes de nivel. Esto le otorga una ventaja frente a sus competidores ya que la variedad de vistas que tiene es mayor.

Para afrontar las amenazas de caída de demanda se propone realizar una fuerte campaña de *marketing* para informar y luego atraer al segmento de clientes buscado y mostrar los diferenciales del emprendimiento para que Complejo Estación Penitente se pueda diferenciar, incluso ante nuevos ingresos al mercado. Además, se buscará mantener contacto activo con clientes recurrentes, haciendo más probable que piensen en Complejo Estación Penitente frente a otras opciones.

No se considera como amenaza la situación económica actual en la región porque se entiende que ésta es coyuntural y afecta a todo el mercado por igual. Si bien la cantidad de visitantes a Uruguay cae en 2018 y esa caída se profundiza en el primer trimestre de 2019, el turismo había venido presentando un crecimiento desde el 2008. No se encuentra razón para sostener que la crisis se mantendrá en los próximos años.

Anexo 12 – Refuerzo de fortalezas y compensación de debilidades

Las fortalezas serán reforzadas con fuertes campañas de comunicación. Las instalaciones de piscina al aire libre y *jacuzzis* serán dos de los aspectos destacados, ya que se buscará mostrar que esta combinación no se puede conseguir en otros lugares.

En el caso del restaurante, se fomentará la red de contactos actuales para generar eventos especiales (como degustaciones, catas de vinos, actividades culturales) que refuercen su posicionamiento.

En relación con la calidad de los bungalós y el valor diferencial de ser amigables con el ambiente, esto será comunicado tanto en las campañas de *marketing* como en la explicación de la filosofía y del funcionamiento del complejo en su sitio *web* y en la cartelería del lugar. Los colaboradores tendrán un rol central en transmitir estos valores al recibir a nuevos huéspedes.

En lo relativo al entorno y los diferentes atractivos, las redes sociales actuarán como un punto central de refuerzo para ese potencial. Se fomentará mediante concursos que los huéspedes cuelguen sus fotos etiquetando al Complejo Estación Penitente.

Si bien algunas de las ventajas competitivas asociadas a las instalaciones físicas son fácilmente imitables, el complejo dará el primer paso y se despegará de la competencia, posicionándose en la mente de los consumidores como el mejor lugar de *relax* y disfrute en las sierras. Se buscará agregar un valor de atención superior al huésped. Se hará énfasis en los pequeños detalles que hagan especial la experiencia de alojamiento.

La vinculación de la propuesta de valor de los bungalós con el restaurante Estación Penitente podría representar una debilidad en la medida que los dos emprendimientos son sociedades separadas. En el escenario planteado en el cual los dueños del restaurante también tienen participación en el complejo de bungalós, los intereses están alineados. En cualquier caso, el complejo hotelero deberá hacer un contrato de servicio con el restaurante para evitar riesgos o inconsistencias de servicio.

Anexo 13 – Detalle de construcción del complejo

El equipamiento de los bungalós y del centro de bienvenida será comprado en dos grupos de paquetes, uno de empresas especializadas en mobiliario y otro de empresas especializadas en electrodomésticos. Se seleccionarán aquellas empresas de Minas, Maldonado o Montevideo que presenten la mejor oferta de calidad/precio. Esta compra la gestionará el encargado del complejo.

Será necesario construir 300 metros lineales de caminos de conexión entre la carretera panorámica, el centro de bienvenida y los caminos internos entre bungalós. Los mismos tendrán un ancho de 4,5 metros para que pasen 2 vehículos al mismo tiempo. Su diseño y construcción estarán contemplados dentro de la propuesta constructiva del estudio de arquitectos.

Con respecto a los servicios de internet y energía eléctrica, para el primer caso, se contratará a la empresa Dedicado para la instalación de una red de internet con un amplificador por bungaló. La red de energía eléctrica de UTE actualmente llega hasta el restaurante por lo que se solicitará un suministro independiente para abastecer al resto del complejo.

Para que el emprendimiento pueda funcionar a pesar de las faltas de energía eléctrica, se comprará un grupo electrógeno que abarque los bungalós y el centro de bienvenida. Este permitirá mantener en funcionamiento la iluminación y servicios esenciales del complejo.

Se instalará un circuito de video vigilancia que grabará en las zonas de acceso público del complejo. No se contará con guardias de seguridad por lo que si algún huésped sufre un inconveniente de esta índole, se revisarán las grabaciones. El predio actualmente está alambrado por lo que no se consideran costos adicionales en este rubro.

Para abastecer de agua al complejo, se derivará el manantial que corre a 900 metros de distancia. Para este propósito se instalarán una bomba presurizadora y un tanque de almacenamiento.

Es de esperar que, por el tipo, cantidad y ocupación de las construcciones, las aguas residuales se puedan desaguar por infiltración a terreno cumpliendo el decreto 253/79. Para esto se estiman un tiraje de cañerías y cámaras de inspección para alejar las aguas residuales de los alojamientos.

En cuanto a permisos, estará incluido en el proyecto de inversión la gestión y armado del permiso de construcción correspondiente y la gestión para la habilitación de Bomberos. Con estas habilitaciones se cumple con los requisitos técnicos para construcción que exige la IML.

Anexo 14 – Reclutamiento de Recursos Humanos

A modo de ejemplo se presenta en forma completa el anuncio de reclutamiento para el puesto de encargado/a general. En el caso de los demás puestos solo se especifica la descripción del puesto y los requisitos.

Complejo Estación Penitente: Llamado para encargado/a general	
Complejo Estación Penitente es un alojamiento <i>boutique</i> ubicado en el camino al Salto del Penitente, a media hora del centro de la ciudad de Minas. Busca ofrecer a sus clientes una experiencia única en su estadía en las sierras, atendiendo todos los detalles con un servicio profesional y cálido. El compromiso con la preservación del medio ambiente y la promoción de la zona son parte fundamental de su cultura.	
El puesto	<p>El/la encargado/a general será responsable por</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar al personal que desempeña tareas en el complejo (personal de recepción, mantenimiento, limpieza, proveedores, entre otros), distribuir tareas y controlar que las mismas se realicen en tiempo y forma y de acuerdo con los estándares esperados ● Implementar el <i>pricing</i> y llevar adelante la estrategia de ventas ● Monitorear la comunicación a través de redes sociales ● Supervisar la agenda de reservas ● Responder a las consultas de los huéspedes cuando se le requiera ● Reportar inconvenientes al grupo de inversores ● Realizar reportes regulares de administración, gestión y contabilidad para el grupo inversor ● Tomar decisiones en materia de personal ● Planificar y proponer cambios que hagan al mejor funcionamiento del complejo ● Transmitir los valores del grupo inversor mediante reuniones periódicas con el personal
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ● Secundaria completa, preferentemente universitario ● Estudios relacionados con Administración de Empresas, Turismo u Hotelería ● Conocimientos de paquete Office nivel intermedio o avanzado ● Nivel de inglés intermedio, se valorarán conocimientos de portugués ● Experiencia previa en puestos de responsabilidad en el rubro de hotelería ● Se valorará experiencia en el área de turismo rural
Lugar y horarios	<p>Minas o zona de Lavalleja Tiempo completo</p>
Complejo Estación Penitente es un empleador que ofrece igualdad de oportunidades y está comprometido a tener colaboradores de entornos diversos.	

Complejo Estación Penitente: Llamado para intendente	
El puesto	<p>El/la intendente será responsable por</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tareas varias de mantenimiento necesarias para tener en buen estado los edificios, instalaciones y maquinarias ● Mantenimiento de piscina y <i>jacuzzis</i> ● Jardinería ● Completar reportes de tareas y gestión
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimientos de eléctrica, sanitaria, pintura, albañilería liviana y arreglos pequeños ● Se valorará experiencia en hotelería, clubes deportivos o grandes instalaciones comerciales

Complejo Estación Penitente: Llamado para recepcionista	
El puesto	<p>El/la recepcionista será responsable por</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recibir a los huéspedes, ayudándolos en sus trámites de <i>check-in</i> y <i>check-out</i> ● Estar atento/a a las necesidades de los huéspedes y proponer alternativas y soluciones proactivamente ● Guiar a los huéspedes en materia de servicios y actividades, ya sea propias del complejo o de la zona ● Dar soporte a las tareas de coordinación y preparación de eventos ● Atender las reservas telefónicas, monitorear el calendario de disponibilidad
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ● Secundaria completa, se valorarán estudios terciarios ● Conocimientos de paquete Office nivel intermedio ● Nivel de inglés y portugués intermedio ● Excelente trato con público ● Se valorará experiencia en el área de turismo u hotelería ● Son competencias esenciales la vocación de servicio, proactividad y dinamismo en el cumplimiento de las tareas

Complejo Estación Penitente: Llamado para mucama	
El puesto	<p>El/la mucamo/a será responsable por</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Limpieza de las habitaciones del complejo ● Realizar tareas de limpieza de áreas públicas
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ● Se valorará experiencia en hotelería ● Son competencias esenciales la vocación de servicio, proactividad y dinamismo en el cumplimiento de las tareas

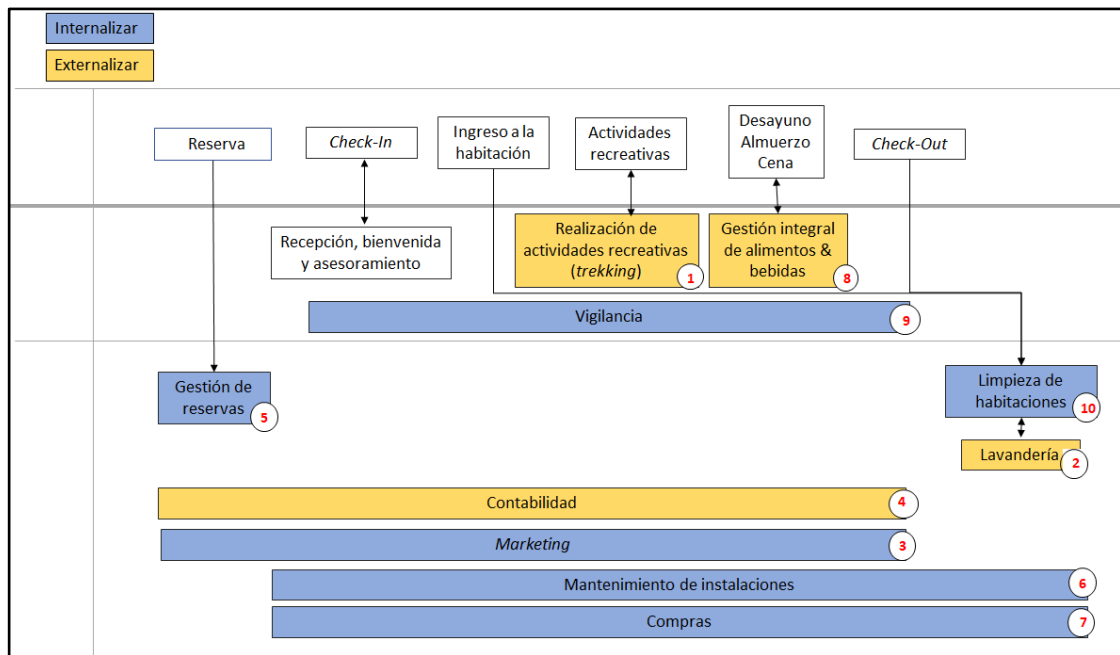
Complejo Estación Penitente: Llamado para <i>community manager</i>	
El puesto	<p>El/la <i>community manager</i> será responsable por</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de contenidos en las redes sociales ● Colaborar en la planificación de la estrategia de <i>marketing</i> en redes sociales ● Desarrollar acciones que promuevan el tráfico y el aumento de seguidores en las diferentes redes y en la página <i>web</i> ● Monitoreo de apariciones de la marca en redes sociales ● Realizar mediciones de impacto
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudiante de carreras de comunicación ● Nivel de inglés intermedio ● Conocimientos de Facebook e Instagram a nivel intermedio o avanzado ● Se valorará experiencia en gestión de redes sociales para empresas ● Se valorará conocimientos de fotografía, video y diseño gráfico ● Son competencias esenciales la organización, proactividad, empatía, curiosidad y responsabilidad

Los sueldos nominales mensuales estimados para los recursos humanos son: \$U 60.000 para el encargado (40 horas semanales), entre \$U 35.000 y \$U 40.000 para los recepcionistas (40 horas semanales), entre \$U 10.000 y \$U 15.000 para las mucamas (12 y 20 horas semanales), \$U 15.000 para el intendente (20 horas semanales) y \$U 10.000 para el *community manager* (10 horas semanales).

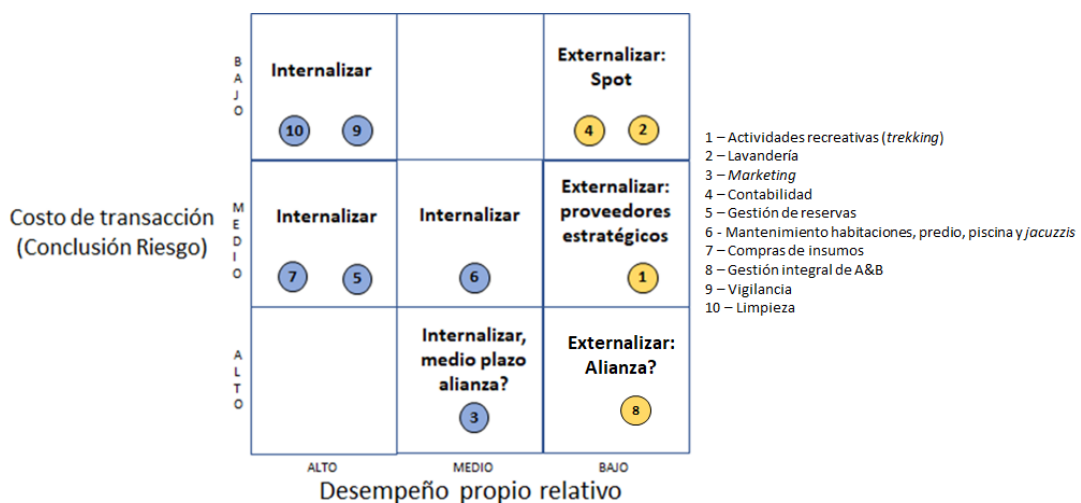
Anexo 15 - Análisis de actividades

El flujo de actividades que se presenta gráficamente corresponde a las actividades conectadas con el pasaje de un huésped por el alojamiento, desde el momento en que hace la reserva hasta que deja la habitación. También se consideran las actividades de soporte que se realizan en forma continua durante la operación del emprendimiento.

Las actividades que se presentan coloreadas son aquellas que se analizaron en cuanto a la decisión de internalizar o externalizar. El número ubicado en la parte inferior derecha de cada actividad permite identificar su ubicación relativa en el diagrama de análisis de riesgo y desempeño propio relativo.



Análisis de riesgo y desempeño propio relativo



Anexo 16 - Marketing

Público objetivo	Objetivo de la comunicación	Mensaje	Medio	Medición
Turistas nacionales - Verano	Que conozcan el complejo, piscina, vistas, sensación de tranquilidad, cercanía a Montevideo, buena comida y actividades. Respuesta buscada: que sigan al complejo en redes sociales, que consulten, que reserven, que vivan la experiencia y que recomienden.	"Vení a conocernos y a disfrutar de la naturaleza y el aire puro de las sierras. Una alternativa diferente para tus vacaciones"	Facebook e Instagram, página <i>web</i> propia, <i>e-mail</i> (mensajes, fotos y videos). Contacto con <i>influencers</i> para que promocionen el destino en el año 1. Google Ads con palabras clave.	Tráfico en página <i>web</i> , tasa de apertura y <i>clicks</i> de <i>e-mails</i> , CTR (tasa de <i>clicks</i>) y tasa de reservas
Turistas nacionales - Invierno	Que conozcan el complejo, <i>jacuzzis</i> , estufas a leña, rincón de lectura, vistas, sensación de tranquilidad, cercanía a Montevideo, buena comida y actividades. Respuesta buscada: que sigan al complejo en redes sociales, que consulten, que reserven, que vivan la experiencia y que recomienden.	"Escapate del estrés de la ciudad y vení a relajarte en el <i>jacuzzi</i> o disfrutá de un buen libro al lado de la estufa a leña"		
Turistas extranjeros	Que sepan que hay una propuesta distinta en Uruguay donde tienen buena comida, conexión con la naturaleza y actividades recreativas. Respuesta buscada: que sigan al complejo en redes sociales, que consulten, que reserven, que vivan la experiencia y que recomienden.	"Expande tus fronteras. Vení a encontrarte con la naturaleza de las Sierras de Minas. Conocé el Uruguay escondido"	Enlaces patrocinados en sitios <i>web</i> extranjeros, página <i>web</i> propia (mensajes, fotos y videos). Google Ads con palabras clave. Ferias de turismo. Agencias de viaje.	Tráfico en página <i>web</i> , CTR y tasa de reservas extranjeras
Empresas	Que conozcan la oferta, complejo, equipamiento, sala de capacitaciones, uso exclusivo de las instalaciones, soporte para desarrollo de eventos, cercanía a Montevideo, traslados, tranquilidad, buena comida y actividades recreativas. Respuesta buscada: que consulten y que reserven.	"Para tu evento o reunión empresarial te ofrecemos un lugar único: salas equipadas y exclusivas, <i>hosts</i> , actividades recreativas y tranquilidad, muy cerca de Montevideo"	Página <i>web</i> propia, <i>e-mail</i> . Google Ads con palabras clave. Visitas a empresas.	Consultas por <i>e-mail</i> , pedidos de presupuesto, tasa de apertura y <i>clicks</i> de <i>e-mails</i>

El objetivo de la comunicación se segmenta según distintos públicos. Además se trabajará en conjunto con una agencia de medios digitales para optimizar cada comunicación teniendo en cuenta las diferentes etapas en que se pueden encontrar los potenciales clientes: *see, think, do, care*.

Para los turistas nacionales se tendrán diferentes mensajes según la época del año porque se resaltarán las características de la infraestructura que más se adecuen a la estación.

En cuanto a turistas extranjeros, no se hace distinción en el mensaje ya que se entiende que ellos valoran la experiencia y el encanto de conocer un lugar nuevo, más allá de la estación o el clima en particular. Se profundizará la publicidad en sus propias épocas de zafra (vacaciones de invierno, verano, feriados especiales, etc.).

Por otro lado, el público empresarial tiene un mensaje distinto ya que, según la encuesta realizada, éstos buscan exclusividad en el uso de las instalaciones, practicidad, cercanía a Montevideo, que se incluyan actividades recreativas y un servicio con todo incluido.

Los medios serán totalmente digitales ya que son los más eficientes desde el punto de vista económico porque permiten alcanzar segmentos de forma más específica. Estos medios además tienen herramientas que permiten medir el impacto del mensaje.

Durante la operación del complejo se prevé la realización de campañas de *branding* en redes sociales como Facebook e Instagram. Éstas tendrán como primer objetivo buscar un conocimiento de marca en la zona y en el país, generar seguidores, lograr que las personas interactúen y concreten una reserva (*call to action*). Para esto se generará contenido a través de fotos y videos para mostrar sensaciones de *relax*, descanso y disfrute asociadas a la estadía en el complejo.

Durante el primer año se buscará una fuerte relación con *influencers* para que, a cambio de estadías, documenten y compartan su experiencia en las instalaciones.



Ejemplo de publicidad en Facebook



Ejemplo de publicidad en Google

Se incorporarán herramientas en el sitio *web* propio del emprendimiento para figurar dentro de los primeros puestos de los resultados orgánicos de Google. Además, se publicitará de forma paga en este buscador, avisos asociados a palabras clave como: hotel, *jacuzzi*, Minas, fin de semana largo, luna de miel, *relax*, naturaleza, gastronomía, eventos empresariales, salón para reuniones, etc.

Por otro lado, se realizarán puntualmente algunas campañas de *performance* en redes sociales y Google Ads para continuar acumulando seguidores, *likes*, comentarios y fuerte presencia *online*. Éstas se utilizarán como medio para sorteos esporádicos o descuentos especiales.

La información de los huéspedes y contactos de las empresas se registrarán en una base de datos interna para formar una lista de correos electrónicos. Esta lista será usada para las campañas de *e-mail marketing*. Por esta vía se enviarán encuestas de satisfacción, saludos de cumpleaños, recordatorios de fechas importantes (como semana santa o feriados largos), entre otros. Con esta herramienta se busca que el cliente busque repetir su experiencia en el complejo.

Anexo 17 - Delegación de decisiones

Gestión de compras de insumos

Se analizan por separado tres tipos de compras en relación con los proveedores que involucran y el valor de la compra. Para todos los casos se identifican problemas de agencia, asociados a la asimetría de información que tienen el encargado y los dueños del complejo.

Mediante un análisis donde se evalúa el impacto de un posible comportamiento oportunista del encargado, la sensibilidad de la información y la sensibilidad de las decisiones al tiempo, se concluye que la mejor estructura en términos de balance entre centralizar y delegar decisiones es la que se muestra en la tabla debajo:

	(1) Compras que involucran a un proveedor estratégico o una alianza	Compras que NO involucran a un proveedor estratégico o una alianza	
		(2) Compras que superen individualmente el 20% del presupuesto operativo mensual	(3) Compras que son realizadas en el mercado spot e individualmente no superan el 20% del presupuesto mensual
Principal (inversores)	decide monitorea es consultado es informado	decide monitorea es consultado es informado	monitorea es consultado es informado
Agente (encargado general)	realiza consulta informa	realiza consulta informa	decide realiza

Gestión de *pricing*

En decisiones de *pricing* se encuentra que hay un bajo riesgo de potencial problema de agencia. Por un lado, hay asimetría de información ya que el encargado monitorea las reservas y el sistema de *revenue management* en tiempo real.

Por otro lado, el desempeño en la tarea es fácil de medir ya que la estrategia de *pricing* impacta directamente en la ocupación y en los ingresos. Además, una política de *pricing* que genere resultados subóptimos para los inversores, acabará por ser perjudicial para el encargado también.

Finalmente, estas decisiones son sensibles al tiempo porque el rubro hotelero es altamente competitivo. Entonces, es importante que el encargado pueda actuar en forma rápida. En este esquema se propone que él sea el responsable de tomar la decisión y la ejecute dentro de los parámetros establecidos por los inversores. Para evitar potenciales conflictos, los inversores deberán ser consultados cuando se entienda apropiado dar un descuento en la tarifa superior al 15%.

Anexo 18 – Intereses de los stakeholders

GRUPO	EXPECTATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
Agencias gubernamentales	Media	Medio	Alto	Dos tipos de agencias: las relacionadas al turismo y otras entidades regulatorias. Con entidades de turismo mantener vínculo cercano para lograr apoyos. Con el resto mantener relaciones de trabajo, reporte y cumplimiento
Competencia	Media	Alto	Medio	Siempre apoyarse en el diferencial y en el entendimiento de que se apunta a segmentos distintos para generar buenas relaciones. Trabajar juntos para potenciar la zona
Restaurante Estación Penitente	Alta	Alto	Medio	Fomentar la colaboración del tipo ganar-ganar. En la medida en que se ofrezcan servicios en conjunto, tener un contrato marco para definir estándares
Proveedores	Media	Bajo	Alto	Buscar desarrollar vínculos de largo plazo con proveedores locales, minimizar precios de productos no específicos
Recursos humanos	Alta	Alto	Alto	Definir estándares de cumplimiento y apuntar a generar baja rotación y profesionalización. Recurso importante por el valor del servicio al cliente y el trato personal en el complejo
Clientes	Alta	Alto	Alto	Mantener un vínculo a través del nivel de servicio y campañas de comunicación, buscando el retorno y la recomendación
Grupos de interés	Baja	Bajo	Medio	Pueden incluir intereses desde lo ambiental y desde el desarrollo departamental o de turismo. Mantener informados, generar apoyo a partir de valores comunes como el cuidado del ambiente y promoción de la zona

Anexo 19 – Modelo Económico Financiero

1. Detalle de la inversión inicial

Concepto	Inversión inicial Año 0 miles US\$	Concepto	Inversión inicial Año 0 miles US\$
Bungalós 30m2		Centro de bienvenida/piscina 85 m2	(recepción + salón 50 personas o cuarto yoga + vestuarios/baños + depósito + oficina encargado)
Construcción	36	Construcción	102
Amoblamiento cuartos	3	Equipamiento recepción	2
Wi-Fi	0,25	Piscina	23
Jacuzzi	6	Wi-Fi	1
Paneles solares agua caliente	1	Generador	3
	46	Terreno	
Bungalós 40m2		Costo de oportunidad del terreno	5
Construcción	48	Caminería	10
Amoblamiento cuartos	4	Sanitaria	2
Wi-Fi	0,25	Instalación de Internet	0,12
Jacuzzi	8	Cableado para Wi-Fi	1
Paneles solares agua caliente	1	Sistema de vigilancia	1
	61	Centro de bombeo de agua	18
Cantidad de bungalós 30m2	5	Proyecto	
Cantidad de bungalós 40m2	2	Permisos	2
Inversión total en bungalós amueblados	350	Estudio arquitectura, honorarios ingenieros	50
		Gastos de apertura (servicios, publicidad...)	
		Marketing	30
		Apertura SRL	1
		Inversión total centro de bienvenida, terreno, proyecto y gastos de apertura	251
TOTAL INVERSIÓN INICIAL US\$ miles		601	

2. Detalle de costos fijos mensuales

Gastos de administración	US\$	Publicidad	US\$
Sueldos nominales	5.225	Marketing	1.500
Aguinaldos y salario vacacional	653	Entes públicos y privados	
Estudio contable	150	UTE	700
Guía de actividades	113	ANTEL + Dedicado	250
Sistema de gestión hotelero	100	Seguros	100
Papelería	50	Gastos generales	
Página web	40	Fletes / traslados	80
POS cobranza	8	Compras varias	125
Elementos de limpieza	150	Uniformes	50
Capacitación	50	Compras mantenimiento	100
Total gastos de administración	6.539	Refacción – Mejoras – Inversiones	
		Compras mejoras	400
		Arreglos generales	200
		Total otros costos	3.505
Total costos fijos mensuales US\$		10.044	

3. Detalle de costos variables

Por habitación	Base doble US\$	Base cuádruple US\$	Variables por ingresos	% de ingresos
Lavandería	6	11	Comisión tarjeta de crédito	4%
Leña	3	3	Comisión agencias <i>online</i> y otros intermediarios	12%
Bebidas y fruta	4	8		
Amenities	3	6		
Desayuno	7	14		
Total costo variable con desayuno	23	42		
Adicional por media pensión	40	79		
Adicional por pensión completa	90	181		

Por eventos	US\$ por persona
Alimentación por persona sin desayuno	52
Costo por persona habitación con desayuno	11
Alquiler de equipamiento estimado por persona	35
	99

4. Precios

	Precios US\$	
	Base doble	Base cuádruple
Temporada baja		
Con desayuno	126	180
Media Pensión	180	288
Pensión Completa	234	396
Temporada media		
Con desayuno	140	200
Media Pensión	200	320
Pensión Completa	260	440
Temporada alta		
Con desayuno	182	260
Media Pensión	260	416
Pensión Completa	338	572

5. Cálculos de la TRR

Riesgo País (RP)	1,58%
Tasa libre de riesgo (RF)	2,24%
Retornos promedios del mercado (RM)	15,70%
Beta desapalancado para la industria hotelera	0,68
Ke/TRR	12,97%

6. Análisis de sensibilidad

		Precio base medio US\$					
		90	100	110	120	130	140
Ocupación media	25%	-132	-111	-90	-70	-49	-29
	30%	-89	-64	-40	-15	10	34
	35%	-47	-18	11	40	68	97
	40%	-4	29	62	95	128	161

		Constante
		Valor de rescate en miles US\$
Valor de rescate en miles US\$	400	- 56
	500	- 2
	550	25
	600	52
	700	107
	800	161

		Constante
		Cantidad de eventos
Cantidad de eventos	0	141
	1	143
	2	146
	3	148
	4	151
	5	153
	6	156
	7	158
	8	161

Todos los análisis evalúan el VAN en miles de US\$