



Universidad de Palermo

## **Máster en Dirección de Empresas**

### **Trabajo final para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

#### **Hotel Finance Team**

*empresa online de servicios administrativos, contables & financieros tercerizados para hoteles*

**Nombre de tesista:** Mariano Gagliardi  
**e-mail:** mariano.gagliardi@hyatt.com  
**Perfil de LinkedIn:** [Mariano Gagliardi | LinkedIn](#)  
**Número de legajo:** 0128891  
**Director de trabajo final:** Lucas Pussetto

**Diciembre, 2024**

**Malmok, Aruba**

## EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## DEDICATORIA & AGRADECIMIENTOS

Culminar este trabajo de tesis de grado es un gran logro, tanto profesional como personal. Luego de 2 años de múltiples esfuerzos, en donde se me hizo muchas veces difícil poder conciliar trabajo, vida familiar y el cursado del MBA, estoy finalizando, a través de la presentación de este trabajo de tesis de grado, ese objetivo que me planteé un tiempo atrás, que era el de graduarme como Magister en Administración de Empresas.

Entendiendo que el esfuerzo realizado no fue únicamente mío, quiero dedicar este trabajo de tesis de grado, en primer lugar, a toda mi familia con todo el amor del mundo, a los que están y a los que ya no están físicamente junto a nosotros, por el apoyo incondicional que me han brindado, por esas palabras de aliento durante los momentos en que se hacía difícil seguir con todo, por siempre impulsarme a ser mejor persona y lograr con éxito mi carrera profesional. A mi esposa Carolina, con quien hemos formado una familia soñada hace ya más de 18 años, y quien ha sido la que decidió acompañarme, resignando su propia carrera profesional, a través de varios países, en esta apasionante, a veces desgastante, muchas veces desafiante profesión llamada hotelería. A mis hijos, Franco y Delfina, a quienes espero poder dejarles una enseñanza y servirles de ejemplo, de que uno siempre puede ser mejor profesional y seguir preparándose. Ellos tres son la razón de todo, mi mayor inspiración para tratar de ser cada día mejor persona y profesional.

Agradezco a la empresa en la cual me he desempeñado profesionalmente por los últimos 20 años, Hyatt Hotels Corporation, por darme el soporte y las enseñanzas necesarias para crecer en este mundo fascinante de la Hotelería.

Agradezco también a la Universidad de Palermo, a todo el staff de profesores y tutores que he tenido en estos años de cursada, por su disposición, guía y conocimientos compartidos. Su claridad de conceptos y predisposición para con la enseñanza ha sido invaluable, así como las herramientas que me han brindado, las cuales espero utilizar e implementar para así seguir impulsando mi carrera profesional.

Por último, a grandes personas y compañeros que he conocido en este tiempo, que han hecho que este camino haya sido mucho más llevadero y divertido. Con su amistad y sus

conocimientos, hicieron de esta experiencia una etapa muy significativa en mi vida. A todos ellos, muchas gracias.

## RESUMEN

El propósito de este trabajo de tesis de grado es conocer la viabilidad de la puesta en marcha de una empresa llamada **Hotel Finance Team**, empresa online de servicios administrativos, contables y financieros tercerizados para hoteles. Esta empresa brindara, de manera online, servicios tercerizados para hoteles ubicados en el Caribe, iniciando actividades en las islas de Aruba, Bonaire y Curacao, mas conocidas como islas ABC, para luego, en una segunda etapa, evaluar expandirse a otros países de la región. A efectos de llevar a cabo este Plan de Negocios (análisis comercial, operativo y financiero), se consultó teoría y datos sobre modelos de negocio, la industria de la hotelería, el mercado de turismo en el Caribe, y las tendencias de trabajo online y remoto, en conjunto con la tendencia de los hoteles de tercerizar ciertos servicios del área administrativa, contable y financiera, que históricamente han sido manejados internamente como ser las áreas de contabilidad, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, conciliaciones contables, auditoria interna, por mencionar algunos de los mas relevantes en la operación del departamento de Finanzas en el negocio hotelero.

El trabajo de tesis de grado está dividido en una introducción y 5 capítulos, en los cuales se plantea un plan de negocios para analizar la creación, implementación y posterior desarrollo de esta compañía. En la introducción, se plantea la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos, la hipótesis y la metodología de investigación utilizada. En cuanto a los capítulos, en el primer capítulo, se plantea el **marco teórico**, haciendo énfasis en las estrategias que la empresa plantea para ser competitiva y poder ser un servicio atractivo para esos hoteles que serán potenciales clientes. En el segundo capítulo, se plantea el **sector**, principalmente la gestión administrativa hotelera, enfocado en la región del Caribe y en las islas ABC (Aruba, Bonaire y Curacao). Aquí se desarrolla una descripción del negocio en sí, el servicio que se pretende ofrecer, así como también las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en este tipo de empresas y mercados. En el tercer capítulo, se plantea la **metodología de investigación**, a través de una investigación de campo, un desarrollo del plan de negocios (análisis comercial, operativo y financiero) y el diseño de plataforma que se utilizara para brindar el servicio, así como también un análisis de las consideraciones legales y regulatorias necesarias para la creación de la empresa. En el cuarto capítulo, se presentan los **resultados (análisis económico & financiero)** donde se planteará el proyecto desde un punto de vista económico y financiero, y finalmente, en el quinto

capítulo, las **conclusiones y recomendaciones** que se efectúan para el establecimiento de la empresa.

Ante un crecimiento exponencial del negocio hotelero, traducido en la cantidad de hoteles que siguen abriéndose en el mundo, los avances tecnológicos al alcance de cada vez más empresas y personas, los cambios en las tendencias laborales en donde cada vez más gente busca un trabajo de menos horas con una dinámica diferente a lo conocido hasta ahora, los cambios en las tendencias de los viajeros en donde, luego de la pandemia de COVID19, cada vez más turistas buscan destinos al aire libre, de playa y principalmente resorts, se me presento como un reto poder analizar la creación de este tipo de empresa que combine mis pasiones, la hotelería y las finanzas. Poder crear esta empresa, es un sueño que siempre tuve, traducido en poder brindar servicios de manera remota y tercerizada, los cuales puedan ser descentralizados de los hoteles y pueden ser llevada a cabo en conjunto con un grupo de especialistas en administración hotelera, en contabilidad, en administración de empresas, en auditoria de procesos internos y en manejo de inversiones financieras, entre otras funciones.

En la actualidad, el turismo y la hotelería se han convertido en unas de las industrias más importantes del mundo. Razon de ello es el impacto considerable que tienen en el PBI de un país, tanto directa como indirectamente, a través de su contribución a la actividad económica, la inversión, la generación de empleo y la promoción del turismo. La hotelería es una industria que sigue creciendo a niveles récord, traducido en la cantidad de hoteles que se abren mes a mes y en las ocupaciones récords que se están viendo a nivel mundial, expresada por los líderes de las principales cadenas hoteleras. El futuro prometedor de la hoteleria y el turismo mundial, sumado al cambio único que se ha producido en la forma de entender el trabajo, en donde hoy un trabajo remoto es algo aceptado universalmente, y a la tendencia de las empresas hoteleras a descentralizar tareas a efectos de buscar un servicio estandarizado, de reducir costos haciendo más eficiente y optimo la prestación de esos servicios, han hecho que me haya abocado a analizar la creación de este tipo de empresa.

¿Por qué la hotelería? Porque es una profesión que elegí y que me apasiona hace más de 25 años, a través de experiencias que he ganado al estar trabajando en una empresa multinacional hotelera americana, en cargos de liderazgo financiero, y por haber vivido y

trabajado en varios hoteles en 5 países diferentes. Soy Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Administración Hotelera y Licenciado en Gastronomía. Poder combinar la administración hotelera con las finanzas es mi pasión. Poder brindar esa experiencia a través de un servicio online de consultoría financiera para hoteles, es el desafío que me presento a través de este trabajo de tesis de grado.

¿Por qué las islas ABC (Aruba, Bonaire, Curacao)? Porque es el lugar donde resido hace ya más de 6 años, puntualmente en la isla de Aruba, en mi función de Director Financiero Senior y es el lugar donde veo una potencialidad única de poder brindar estos servicios. Las condiciones actuales están dadas para poder brindar un servicio tercerizado online, que mantendrá estándares de calidad, generara una mayor estandarización de procesos internos, proveerá gente capacitada y calificada y supondrá una eficiencia para las propiedades que tomen este servicio. En resumen y a efectos de este trabajo de tesis de grado, el análisis está basado en la implementación de un plan de negocios para una compañía que pueda brindar servicios tercerizados a hoteles, en una economía como es el de las islas ABC (Aruba, Bonaire, Curacao) ubicadas en el Caribe Sur, en donde el turismo y la hotelería tienen una importancia superlativa.

El Caribe, como región, está experimentando un crecimiento único luego de la pandemia de COVID19. Las cadenas hoteleras más grandes (Marriott, Hilton, Hyatt, IHG, por mencionar algunas), han anunciado un sinfín de proyectos de aquí hasta el 2027 tanto en Latinoamérica como en el Caribe, lo que demuestra el interés que tienen las cadenas por seguir invirtiendo y apostando al crecimiento de esta región, proyectándose, así como una de las regiones que más aperturas de hoteles tendrán dentro de LAC (Latinoamérica y el Caribe) (1)

El crecimiento dado por la apertura de nuevos hoteles va a estar condicionado por algunos factores singulares que creo importantes y que hace que el análisis de una compañía de servicios tercerizados online genere aún más un atractivo mayor. El primero de estos factores es la falta de profesionales calificados en el área de Finanzas y administración hotelera que existen en la actualidad para trabajar en los hoteles del Caribe. La falta de instituciones educativas o programas de formación especializada en hospitalidad, turismo y administración hotelera, hace que haya una falta de profesionales que puedan cubrir la

demanda que existe y existirá aún más en el futuro con todos los proyectos que vienen a la región. Muchos jóvenes que actualmente quieren incorporarse al mercado laboral, increíblemente, no ven el área financiera de un hotel como algo atractivo y deciden migrar a otros países en búsqueda de mejores oportunidades laborales y salarios más altos, o bien, quienes vienen con una preparación profesional adquirida fuera de las islas, deciden trabajar en Bancos o en firmas de impuestos o auditoría (Grant Thornton, Deloitte, E&Y, PWC, por mencionar las más importantes), lo que hace que se genere una fuga de talentos y una escasez de mano de obra calificada. El segundo de estos factores son las condiciones laborales existentes que están dejando de ser atractivas para los profesionales que son idóneos o indicados. La pandemia del COVID19 ha tenido un impacto significativo en la manera en que la gente percibe y valora el trabajo. Y la hotelería no es la excepción. La pandemia COVID19 aceleró la adopción del trabajo remoto en muchos sectores y eso hizo que los profesionales de administración hotelera valoren la flexibilidad y la posibilidad de trabajar desde la casa, buscando un equilibrio entre la vida profesional y la vida personal, haciendo cada vez más difícil conseguir personal que quiera incorporarse al mundo hotelero, en el área de Finanzas y Administración.

Es aquí donde veo una oportunidad única; una gran oferta de hoteles existentes a los cuales van a sumarse un gran número de nuevas propiedades, sumado a que existe y existirá aún más, una falta de personal calificado para desarrollar tareas financieras y administrativas, lo que hace que este tipo de servicios sean atractivos para cadenas hoteleras y/o hoteles independientes, que precisen de los mismos para poder operar de manera eficiente.

Por todo lo anteriormente expuesto, a manera de resumen, el presente trabajo busca evaluar la factibilidad, a través de la realización de un Plan de Negocios (análisis comercial, operativo y financiero), de la creación de una empresa llamada **Hotel Finance Team**, empresa online de servicios administrativos, contables y financieros tercerizados para hoteles. Esta empresa brindará, de manera online, servicios para hoteles en el Caribe, iniciando actividades en las islas ABC (Aruba, Bonaire, Curacao) para luego, en una segunda etapa, evaluar expandirse a otros países de la región. El Plan de Negocios se centrará en los elementos a favor con los que se cuenta para tercerizar servicios de este tipo de empresas. Para esto se analizarán diversas variables del mercado, buscando concluir si el proyecto es finalmente financiera y económicamente rentable o no.



(1)

Hilton to open 15 new hotels in the Caribbean by 2024

<https://dominantoday.com/dr/tourism/2024/02/25/hilton-to-open-15-new-hotels-in-the-caribbean-by-2024/>

Hyatt planea abrir 20 nuevos hoteles en América Latina y el Caribe

<https://reportrip.com/Article/hyatt-planea-abrir-20-nuevos-hoteles-en-america-latina-y-el-caribe>

Hyatt: negocio del todo incluido en Latam y el Caribe se dirige al lujo

<https://www.reportur.com/hoteles/2023/11/22/hyatt-negocio-del-todo-incluido-en-latam-y-el-caribe-se-dirige-al-lujo/>

IHG Announces New Openings Across Mexico, Latin America and the Caribbean

<https://www.travelpulse.com/news/hotels-and-resorts/ihg-announces-new-openings-across-mexico-latin-america-and-the-caribbean>

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INDICE DE CUADROS</b>	Pág. 15
<b>INDICE DE GRAFICOS</b>	Pág. 15
<b>INTRODUCCIÓN</b>	Pág. 16
▪ Justificación	
▪ Objetivo general	
▪ Objetivos específicos	
▪ Hipótesis	
▪ Metodología de investigación	
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO</b>	Pág. 24
<b>1. Introducción</b>	
<b>1.1. La importancia del Plan de negocios</b>	
<b>1.2. Identificación, preparación y evaluación de proyectos</b>	
<b>1.3. Servicios tercerizados</b>	
<b>1.4. Modelo de negocio de tercerización de servicios administrativos, contables y financieros</b>	
1.4.1. Teoría de la Agencia	
1.4.2. Teoría de los recursos y capacidades	
1.4.3. Teoría de la Ventaja Competitiva	
1.4.4. Repensando el departamento administrativo, contable y financiero del futuro	
<b>1.5. Planificación Estratégica Empresarial</b>	
1.5.1. Estrategias de Marketing	
1.5.2. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	
1.5.3. Las 5 fuerzas de Porter	
1.5.4. Modelo de Negocios CANVAS	

**2. Introducción****2.1. Resumen Ejecutivo**

- 2.1.1. Visión general de la empresa (misión, visión, objetivos principales)
- 2.1.2. Una breve descripción de los productos o servicios que se ofrecen en la empresa
- 2.1.3. Un resumen de las estrategias del mercado y las proyecciones financieras

**2.2. Descripción del negocio**

- 2.2.1. Detalles sobre la naturaleza de la empresa, la industria en la que opera y la estructura legal de la misma

**2.3. Análisis del Mercado**

- 2.3.1. Investigación sobre la industria en la cual opera la empresa, cual es el mercado objetivo, y un análisis detallado de la competencia existente

## 2.3.1.1. El Turismo

## 2.3.1.2. El Turismo en la Agenda 2030

## 2.3.1.3. La industria hotelera

## 2.3.1.4. Tipo de Hoteles

## 2.3.1.5. Relevancia del sector hotelero mundial en general (y en las islas ABC en particular)

## 2.3.1.6. Impacto del COVID en la región y la transformación posterior de las condiciones laborales generando condiciones favorables para la creación de este tipo de servicio tercerizado

## 2.3.2. Segmentación del mercado y perfil del cliente ideal

## 2.3.2.1. Estrategias de Marketing y Comunicación

## 2.3.3. Tendencias del mercado y oportunidades de crecimiento

## 2.3.3.1. Crecimiento del sector hotelero: mundial y en la región Caribe

## 2.3.3.2. Tendencias del mercado y oportunidades de crecimiento para una empresa de tercerización de servicios administrativos, contables y financieros para empresas hoteleras

**2.4. Organización y gestión**

## 2.4.1. Estructura organizativa de la empresa

## 2.4.1.1. Gestión administrativa y financiera de un hotel

## 2.4.1.2. Auge del trabajo remoto (enfocado en el sector hotelero)

- 2.4.2. Información sobre el equipo y sus roles
- 2.4.3. Planes de contratación y desarrollo de personal
- 2.5. Productos o servicios**
  - 2.5.1. Descripción detallada de los productos o servicios ofrecidos
  - 2.5.2. Ciclo de vida del producto y las estrategias de desarrollo
  - 2.5.3. Ventajas competitivas de los productos o servicios
- 2.6. Marketing y ventas**
  - 2.6.1. Estrategias de marketing
    - 2.6.1.1. Aplicación de estrategias de marketing en una empresa de servicios tercerizados para hoteles
    - 2.6.1.2. Aplicación del Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) en una empresa de servicios tercerizados para hoteles
    - 2.6.1.3. Aplicación del Modelo de Negocios CANVAS en una empresa de servicios tercerizados para hoteles
  - 2.6.2. Plan de ventas
  - 2.6.3. Políticas de precios y promoción
    - 2.6.3.1. Políticas de precios
    - 2.6.3.2. Políticas de promoción
  - 2.6.4. Plan de Operaciones
  - 2.6.5. Localización y necesidades de instalaciones
    - 2.6.5.1. Localización ideal
      - 2.6.5.1.1. Elección de la isla
      - 2.6.5.1.2. Consideraciones para la ubicación
    - 2.6.5.2. Necesidades de las instalaciones
  - 2.6.6. Proveedores
  - 2.6.7. Análisis de riesgos y desafíos
    - 2.6.7.1. Análisis de riesgos
    - 2.6.7.2. Estrategias para mitigar riesgos
    - 2.6.7.3. Desafíos del sector hotelero: mundial y en la región Caribe
      - 2.6.7.3.1. Desafíos del sector hotelero: mundial y en la región Caribe
      - 2.6.7.3.2. Impacto de factores externos: ¿cómo afectan la economía y los eventos globales a la industria hotelera y su estabilidad financiera?

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Pág. 108

### **3. Introducción**

#### **3.1. Estimación de la demanda**

##### 3.1.1. Encuestas y entrevistas

- 3.1.1.1. Definición de la población objetivo
- 3.1.1.2. Determinación del tamaño del universo/población
- 3.1.1.3. Nivel de Confianza y Margen de error
- 3.1.1.4. Tamaño de la muestra
- 3.1.1.5. Distribución de las encuestas
- 3.1.1.6. Tipos de preguntas en las encuestas

##### 3.1.2. Estimación de la demanda

- 3.1.2.1. Análisis del mercado
  - 3.1.2.1.1. Tamaño del Mercado / Numero de Hoteles
    - 3.1.2.1.1.1. Segmentación del mercado
  - 3.1.2.1.2. Tasa de Adopción de Servicios tercerizados
- 3.1.2.2. Proyección de la demanda
  - 3.1.2.2.1. Demanda Inicial y crecimiento de la demanda
- 3.1.2.3. Análisis de la competencia

##### 3.1.3. Análisis de Viabilidad

#### **3.2. Investigación de campo**

##### 3.2.1. Resultados de la investigación de campo

#### **3.3. Diseño de la plataforma**

#### **3.4. Consideraciones legales y regulatorias**

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS (ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO) Pág. 126**

### **4. Introducción**

#### **4.1. Proyecciones financieras**

- 4.1.1. Estado de resultados proyectado
- 4.1.2. Flujo de caja proyectado (cash flow)
- 4.1.3. TIR (tasa interna de retorno)

4.1.4. VAN (valor actual neto)

4.1.5. Análisis de sensibilidad

**CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** Pág. 133

**5. Introducción**

**ANEXOS** Pág. 137

Encuestas y Entrevistas

**BIBLIOGRAFÍA** Pág. 139

**CURRICULUM VITAE** Pág. 140

## INDICE DE CUADROS

- Número 1  
Título: “Actividades hoteleras que tienen mayor y menor probabilidad de ser tercerizadas”  
Fuente: elaboracion propia | Pág. 35

## INDICE DE GRAFICOS

- Número 1  
Título: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)  
Fuente: The SWOT Analysis: A Theoretical Review – Helms, M. M., & Nixon, J. (2010)  
| Pág. 40
- Número 2  
Título: Las 5 fuerzas de Porter  
Fuente: How Competitive Forces Shape Strategy – Michael E. Porter (1979) | Pág. 42
- Número 3  
Título: Modelo de Negocios CANVAS  
Fuente: Business Model Generation – Osterwalder & Yves Pigneur (2010) | Pág. 45
- Número 4  
Título: El Turismo en la Agenda 2030  
Fuente: [EL TURISMO EN LA AGENDA 2030 | Bienvenidos a Nubes Magazine Digital de Argentina](#) | Pág. 58
- Número 5  
Título: Contribución total de los viajes y el turismo al producto interno bruto (PIB) en el Caribe en 2021, por país o territorio.  
Fuente: World Travel Tourism Council (researchhub.wttc.org) | Pág. 63
- Número 6  
Título: AI in Accounting, Future-proof college kids  
Fuente: LinkedIn Nathan Liao | Pág. 107

# INTRODUCCIÓN

## Justificación

El mundo del turismo y la hotelería ha crecido significativamente en los últimos 10 años. Ambas industrias se relacionan y complementan, ya que uno, el turismo, abarca todas las actividades relacionadas con los viajes a destinos turísticos, y el otro, la hotelería, se refiere a la gestión y administración de establecimientos hoteleros.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), organismo especializado de las Naciones Unidas, define la hotelería como el “conjunto de actividades y servicios relacionados con la provisión de alojamiento, así como la planificación, promoción y gestión de los establecimientos hoteleros”, reconociendo la importancia que tiene actualmente en el desarrollo del turismo y su contribución a la economía global. A través de los años, el impacto que ha tenido el turismo y la hotelería sobre el PBI de cada país ha crecido hasta un punto en el que nadie puede dejar de observar y reconocer la importancia que han logrado. En el año 2022, la contribución de la industria turística al PBI mundial fue de unos ocho billones de dólares estadounidenses. Esto surge de actividades como alojamiento, agencias de viajes, aerolíneas, hotelería, servicios de transporte, restaurantes, por mencionar los más relevantes. Actualmente, se estima la contribución del turismo en general al empleo mundial en unos 320 millones de trabajos y alrededor de 980 millones de llegadas de turistas internacionales (no residentes en el país de destino), lo que remarca aún más la importancia que tiene la industria.

La hotelería es mucho más que una simple administración de un hotel; es la creación de experiencias ya que los hoteles no solo proporcionan un lugar para alojarse, sino que brindan experiencias para toda la vida a través de servicios que excedan las expectativas de los huéspedes y clientes. A fin de poder brindar ese servicio de excelencia, los hoteles se estructuran en departamentos internos operativos y no operativos, siendo los operativos aquellos que generan ingresos y los no operativos aquellos que dan soporte a cada uno de los departamentos operativos para poder operar el hotel. Entre los departamentos operativos, encontramos los siguientes: Cuartos, Alimentos y Bebidas, Restaurantes, Bares, Banquetes & Eventos, Spa, Recreación, Casino, Parking, Golf, entre otros. Entre los departamentos no operativos podemos encontrar los



siguientes: Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Marketing & Ventas, Mantenimiento, Seguridad, Compras, Sistemas, entre otros, siendo el departamento de Administración y Finanzas y su funcionamiento, el foco principal de este trabajo de tesis de grado, como departamento clave en el funcionamiento eficiente de un hotel, siendo su función principal la de gestionar los recursos administrativos, contables y financieros del hotel.

En cuanto a las posiciones que se encuentran dentro del departamento, se pueden destacar las siguientes: Director Financiero, Gerente de Finanzas, Contador General, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Auditor Interno, Analista Financiero, Asistente Administrativo, Gerente de Nomina, Auditor de Costos, Auditor de Ingresos, Administrador de Inventarios, por mencionar las posiciones más destacadas. En esta descripción de puestos no se está considerando el departamento de Compras y el departamento de Sistemas, los cuales, usualmente, forman parte del departamento financiero como tal.

En cuanto a las funciones principales, se pueden destacar las siguientes:

- Supervisión de todas las actividades financieras y administrativas del hotel.
- Elaboración y posterior control del presupuesto anual.
- Cumplimiento de normativas contables, legales y fiscales.
- Desarrollo de estrategias financieras para mejorar la rentabilidad y la eficiencia del hotel.
- Gestión de la planificación financiera.
- Supervisión y manejo del flujo de caja.
- Gestión de tesorería.
- Generación de registros contables.
- Preparación de estados contables financieros y reportes.
- Implementación de procesos, políticas y procedimientos financieros.
- Gestionamiento de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- Procesamiento de facturas y pagos a proveedores.
- Emisión de facturas a los clientes y posterior seguimiento de pagos.
- Gestión de créditos y cobranzas de los clientes.
- Realización de conciliaciones contables.
- Presentación de informes fiscales y declaración de impuestos mensuales y anuales.

- Revisión y evaluación de controles internos.
- Realización de auditorías a fin de asegurar la implementación de procesos, políticas y procedimientos, para luego identificar áreas de mejora y recomendar acciones correctivas.
- Análisis de datos financieros y posterior desarrollo de informes para una mejor gestión.
- Procesamiento de nómina del personal del hotel.
- Monitoreo de ingresos, costos y gastos del hotel, analizando desvíos para posteriormente sugerir medidas de corrección a dichos desvíos.
- Gestión de inventarios (alimentos, bebidas, mantenimiento, suministros varios).
- Gestión y manejo del proceso de compras y proveedores

La estructura y las tareas anteriormente mencionadas pueden variar según el hotel, la marca del hotel, si es de una compañía reconocida o no, según su tamaño y según qué tan compleja sea su operación. En hoteles cuya estructura es mayor, generalmente existe la estructura descripta. Sin embargo, en operaciones más pequeñas, hay ciertos puestos y ciertas funciones que tienden a combinarse en menor cantidad de puestos. Por el contrario, en operaciones más grandes, hoteles más grandes, hay una necesidad más marcada de esas posiciones y tareas, debido a la especialización requerida.

Si bien esta estructura se mantuvo bastante fija durante mucho tiempo, es a partir del 2020, durante y posterior a la pandemia de COVID19, que los departamentos de Financieros y Administrativos de los hoteles, han sido rediseñados y estructurados de una manera en que muchas posiciones se han combinado, y en donde la tecnología ha comenzado a jugar un papel fundamental, ya que fue a partir de ese momento que muchas posiciones (como ser auditores de ingresos, auditores de costos, gerentes de créditos y cobranzas, por mencionar algunos), dejaron de existir y fueron paulatinamente combinadas y/o absorbidas por otras posiciones (analistas por ejemplo); asimismo, muchas de ellas fueron reemplazadas por la automatización de procesos, a través de sistemas y tecnologías que generaron que una tarea que antes la realizaba una persona o posición determinada, pudiera ser llevada a cabo por un sistema en muchísimo menos tiempo. Por último, seguramente tengamos que sumarle a futuro, el impacto que la IA (Inteligencia Artificial) generara, impacto sobre el que no se tiene al día de hoy una noción exacta de como será en las operaciones de administración y finanzas de los hoteles. A pesar de no tener una noción clara de

dicho impacto, ya en el día de hoy se está comenzando a ver la intrusión de aplicaciones desarrolladas a través de IA que vendrán a cambiar todo lo actualmente conocido y que seguramente puedan ser herramientas muy importantes a la hora de analizar este tipo de servicios.

Sumada a la intrusión de la tecnología y la automatización de procesos, existe un tercer factor que ha tenido un impacto sustancial en la operación de ciertos departamentos de un hotel; este factor está ligado al desembarco de los servicios tercerizados en la gestión hotelera, tanto en los departamentos operativos como en los no operativos. El desembarco de empresas que ofrecen la tercerización de servicios ha generado que muchas tareas que históricamente se realizaban en los hoteles han pasado a manos de empresas que tercerizan dichos servicios, descentralizándolos de los hoteles, generando soluciones óptimas para hoteles que no tienen el conocimiento, la capacidad y también la eficiencia necesaria para poder llevar a cabo los mismos, , sin contar los beneficios financieros, legales, fiscales e impositivos que este tipo de acuerdos puede generar. El departamento de Finanzas y Administración no ha quedado fuera de esta nueva modalidad de funcionamiento. Si bien muchos servicios tercerizados se ofrecen a departamentos operativos (como habitaciones, alimentos y bebidas) y no operativos (mantenimiento, seguridad), la tecnología y la automatización de servicios, sumados a ciertos componentes puntuales de la hotelería, han hecho que hoy por hoy, tercerizar servicios administrativos y financieros sea una posibilidad concreta.

A través de este trabajo de tesis de grado, se presenta la creación de una empresa online de servicios financieros tercerizados enfocados en la mejora de la gestión administrativa y financiera de establecimientos hoteleros localizados en el Caribe, más específicamente en las islas ABC (Aruba, Bonaire, Curacao), islas que son dependientes de los Países Bajos (Holanda).

La empresa en cuestión se llamará **Hotel Finance Team**, empresa online de servicios administrativos, contables y financieros tercerizados para hoteles y su enfoque estará en las siguientes tareas/funciones:

- Budgeting & Forecasting.
- Pre opening Budget.
- Estrategias financieras enfocadas en mejorar la rentabilidad y la eficiencia del hotel.

- Registros Contables.
- Preparación de estados contables financieros (balance, ganancias y pérdidas, cash flow).
- Implementación de procesos, políticas y procedimientos financieros.
- Gestionamiento de cuentas por pagar y cuentas por cobrar a través de la registración, validación y procesamiento.
- Conciliaciones contables.
- Evaluación de Controles internos y Auditorías internas.
- Análisis de Prorations en transacciones de ventas de propiedades.
- Recruitment, hiring & onboarding, coaching & mentoring de candidatos para posiciones Management en el área de Administración y Finanzas.

A continuación, se presentan fundamentos que tienden a justificar la creación de la empresa:

- Vacíos en el sector: en la actualidad, existen pocas empresas que realizan este tipo de servicios para hoteles. Algunas de las grandes cadenas hoteleras están comenzando a establecer un servicio similar (a través de oficinas descentralizadas – shared service centers), el cual está puramente enfocado en ciertas tareas como son Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Conciliaciones y actividades de cierre de mes. Existen igualmente grandes cadenas hoteleras que siguen manteniendo la estructura descrita anteriormente, al igual que hoteles más pequeños o que no pertenecen a ninguna cadena hotelera, ya que estos últimos no cuentan con los mismos recursos ni las mismas posibilidades de poder establecer un shared service center, ni una estructura similar, forzando a que una tercerización de servicios sea una buena salida para poder estandarizar procesos, reducir costos y tener un servicio de calidad, a través de una compañía que tenga especialistas en diversas áreas del sector. Proveer una tercerización de servicios puede ser una muy buena solución para mejorar la operación, hacerla más eficiente a través de herramientas tecnológicas adecuadas, establecer servicios estándares y poder optimizar costos operativos del departamento financiero, el cual tendrá un efecto favorable en el resto del hotel.
- Tendencias: los servicios online y tecnológicos, actualmente, juegan un papel importante en cualquier industria. La hotelería está pasando por un momento en donde, luego de la

Pandemia de COVID19, se hace cada vez más difícil conseguir gente capacitada. En los últimos años, ha cambiado radicalmente la que se espera y valora de un trabajo, y la hotelería no es la excepción. Existe hoy en día una tendencia marcada de querer trabajar de manera remota y/o online fuera de la oficina, y eso hace que muchos hoteles estén yendo a un concepto de trabajo remoto o híbrido para poder satisfacer esas necesidades de los nuevos empleados y ser competitivos contra otros hoteles u otras industrias que ya están ofreciendo esas modalidades. Es aquí donde nuevamente existe un nicho y una oportunidad en donde tercerizar servicios financieros y administrativos, manejados por especialistas en el sector, a través de soluciones online, pueda jugar un papel importante en la futura gestión de administración hotelera, a fin de proveer soluciones financieras innovadoras y eficientes.

- Beneficios para los hoteles: la creciente demanda actual de la industria hotelera de ser más eficientes y poder generar más rentabilidad, está alineada al objetivo que se plantea una empresa de servicios tercerizados, quienes se presentan como una solución ideal en la búsqueda de un servicio que combine eficiencia, rentabilidad y reducción de costos operativos, bajo un concepto único, nuevo, manejado por especialistas en el sector.
- Eficiencia y estandarización de procesos: el objetivo de la empresa estará en poder lograr una mayor eficiencia y una mayor automatización de los procesos, lo que impactará en la estandarización de los mismos, generando de manera más rápida acceso a información financiera, datos y análisis que permitan tanto a propietarios como a operadores del hotel a contar con información que sirva para una toma de decisiones mucho más veloz.

### **Objetivo general**

Establecer un plan de negocios para una empresa innovadora de tercerizados de servicios financieros bajo una modalidad online que proporcione soluciones adaptadas a las necesidades financieras de la industria hotelera en el Caribe, comenzando operaciones en las islas ABC (Aruba, Bonaire, Curacao).

### **Objetivos específicos**

Desarrollar un sistema de servicios administrativos, contables y financieros tercerizados que permita a los hoteles poder hacer uso de ellos; los mismos estarán a cargo de **Hotel Finance Team**.

- Establecer un programa detallando los servicios que se brindarán a fin de que puedan ser adaptados a las operaciones específicas de cada hotel.
- Identificar tecnologías y procesos que mejoren la eficiencia y rentabilidad de las operaciones de los hoteles.
- Involucrar activamente al equipo interno de Finanzas para generar una sinergia e implementar procesos que faciliten la interacción entre ambas partes una vez que se formalice un acuerdo entre partes.
- Establecer alianzas estratégicas, a través de identificar actores del sector hotelero (asociaciones hoteleras, proveedores de tecnología, consultores en hotelería), a fin de mejorar oferta de los servicios de la empresa.

### **Hipótesis**

El desarrollo de una empresa online de servicios administrativos, contables y financieros tercerizados para hoteles, que proporcione soluciones adaptadas a las necesidades de la industria hotelera en el Caribe, específicamente en las islas conocidas como ABC (Aruba, Bonaire, Curacao) es económicamente viable y financieramente rentable.

### **Metodología de investigación**

La metodología de investigación que se utilizara está basada en lo siguiente:

- Desarrollo de un plan de negocios: se creará un plan de negocios detallado, en donde se evaluará la viabilidad financiera y económica del proyecto, estructura, estrategias de marketing y ventas a implementar y las tecnologías necesarias para la implementación de la empresa.
- Investigación de campo: se realizarán encuestas y entrevistas con profesionales del sector y potenciales clientes de los servicios a ofrecer. Se recopilará información y datos obtenidos para entender la manera en que se gestiona la operación financiera en dichos hoteles y ver sobre todo en qué área podrían necesitar los servicios.
- Diseño de la plataforma: se desarrollará un análisis para determinar la o las plataforma/s que se utilizará/n para brindar los servicios.

- Consideraciones legales y regulatorias: se analizarán todos los aspectos legales y regulatorios que se deberán tener en cuenta para poder operar de manera legal, manteniendo seguridad y resguardo de la información financiera a la cual se tenga acceso.
- Pruebas piloto en hoteles y posterior evaluación: se propondrá realizar pruebas piloto con un grupo selecto de propiedades para evaluar que tan efectivos son los servicios, una vez establecida la empresa. Se utilizarán dichas pruebas para recopilar información, analizarlos y realizar cambios o ajustes donde sea necesario para mejorar los servicios que se ofrezcan a ese momento.

# **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

## **1. Introducción**

En este capítulo se brinda información acerca de cómo se desarrolla un plan de negocios, desde la generación de la idea en sí, pasando por un posterior desarrollo, los análisis de factibilidad del proyecto, para finalizar en la recomendación o no de implementación del mismo. De esta manera, se podrá comprender mejor donde nos encontramos situados en esta oportunidad de negocio.

Asimismo, se procederá a brindar una visión general de la identificación, preparación y evaluación de proyectos en general, de los servicios tercerizados en particular, del modelo de negocio de tercerización de servicios administrativos, contables y financieros, un enfoque sobre los servicios que la empresa ofrecerá adaptándolos a que estrategias de Marketing deben ser adoptadas para su funcionamiento, un análisis FODA, un análisis de las fuerzas de Porter, un análisis del Modelo de Negocios CANVAS; todo este análisis permitirá contar con las herramientas necesarias para poder entender aún más los servicios que se ofrecerán, entender que riesgos se cuentan a la hora de establecer Hotel Finance Team y por último, tener las bases teóricas para su desarrollo y puesta en marcha.

### **1.1. La importancia del Plan de negocios**

A partir del plan de negocios se enmarcan conceptos y definiciones que serán finalmente la base del presente trabajo de tesis de grado, siendo la etapa inicial de una idea de negocio a fin de llevarla a cabo.

Berry, T. (2004) en “The Book on Business Planning”, ofrece una mirada muy clara respecto al concepto de plan de negocios, siendo esta bibliografía una guía práctica para crear planes de negocios efectivos para cualquier tipo de emprendedor.

¿Como se define un plan de negocios este autor? Como un documento formal en donde se detallan los objetivos principales de un negocio, cuáles son las estrategias que se implementaran para alcanzar los mismos y las proyecciones financieras que finalmente van a sustentar que tan viable son esas estrategias y, por ende, que tan viable es el negocio o empresa en sí. La importancia del plan de negocios radica en el hecho de que sirve como una hoja de ruta que guía la dirección



y posterior crecimiento de una empresa y, asimismo, en caso de que sea necesario, sirve como atracción para poder obtener financiamiento en caso de que se requiera, a través de inversionistas.

A fin de entender que puntos van a ser incluidos en el presente trabajo, a continuación, se mencionan los componentes del plan de negocios:

1. Resumen ejecutivo, componente que está integrado por:
  - a. Una visión general de la empresa (misión, su visión y los objetivos principales).
  - b. Una breve descripción de los productos o servicios que se ofrecen en Hotel Finance Team.
  - c. Un resumen de las estrategias del mercado y las proyecciones financieras.
2. Descripción del negocio, componente que está integrado por:
  - a. Detalles sobre la naturaleza de la empresa, la industria en la que opera y la estructura legal de la misma.
  - b. Historia de la empresa y su desarrollo hasta la actualidad (la cual no aplica en este análisis ya que se está considerando la creación de la empresa).
3. Análisis del mercado, componente que está integrado por:
  - a. Investigación sobre la industria en la cual opera la empresa, cual es el mercado objetivo, y un análisis detallado de la competencia existente.
  - b. Segmentación del mercado y perfil del cliente ideal.
  - c. Tendencias del mercado y oportunidades de crecimiento.
4. Organización y gestión, componente que está integrado por:
  - a. Estructura organizativa de la empresa.
  - b. Información sobre el equipo y sus roles.
  - c. Planes de contratación y desarrollo de personal.
5. Productos o servicios, componente que está integrado por:
  - a. Descripción detallada de los productos o servicios ofrecidos.
  - b. Ciclo de vida del producto y las estrategias de desarrollo.
  - c. Ventajas competitivas de los productos o servicios.
6. Marketing y ventas, componente que está integrado por:
  - a. Estrategias de marketing.
  - b. Plan de ventas.

- c. Políticas de precios y promoción.
- 7. Plan de operaciones, componente que está integrado por:
  - a. Descripción de las operaciones diarias del negocio.
  - b. Localización y necesidades de instalaciones.
  - c. Proveedores y cadena de suministro.
- 8. Proyecciones financieras, componente que está integrado generalmente por:
  - a. Estado de resultados proyectado.
  - b. Flujo de caja proyectado.
  - c. TIR (tasa interna de retorno)
  - d. VAN (Valor actual neto)
  - e. Análisis de sensibilidad.
- 9. Análisis de Riesgos, componente que está integrado por:
  - a. Identificación de posibles riesgos y desafíos.
  - b. Estrategias para mitigar esos riesgos.
- 10. Apéndices, componente que está integrado por:
  - a. Documentación adicional como estudios de mercado, permisos, etc., por mencionar algunos relevantes.

Un plan de negocios elaborado de manera adecuada va a ser esencial para que una empresa, en este caso, Hotel Finance Team, busque definir su visión general, que tipo de producto o servicio ofrece, cuáles son sus objetivos estratégicos, de manera que pueda crecer según lo esperado. Al combinar en el análisis las estrategias de marketing, operaciones y financieras, el plan de negocios va a brindar una visión integral de la viabilidad de la misma.

## **1.2. Identificación, preparación y evaluación de proyectos**

Establecido el plan de negocios que se describe en los próximos capítulos, la gestión eficaz de los proyectos que tenga la empresa va a requerir de una serie de pasos que incluyen la identificación, la preparación y la evaluación de cada proyecto en sí. Estos pasos van a ser fundamentales para el éxito y para asegurar que estén alineados con los objetivos estratégicos que se plantean en el plan de negocios.

A continuación, se elaboran los pasos que se consideran en cada proyecto que se establecerá a través de la implementación de la empresa:

1. Identificación de proyectos:

- a. La identificación de proyectos va a estar alineada a identificar las necesidades que hasta el día de hoy no han sido satisfechas en los hoteles o nuevas oportunidades de mercado que se presentan.
- b. A la hora de identificar un proyecto, será clave que el mismo este alineado con la misión y la visión de la organización establecidas en este plan de negocios.
- c. Por último, será clave evaluar de manera preliminar si el proyecto tiene una viabilidad operativa, económica y técnica.
- d. Pasos a tener en cuenta:
  - i. Análisis de situación: de manera inicial, siempre es clave evaluar el entorno interno y externo utilizando herramientas como los análisis SWOT o PESTEL.
  - ii. Evaluación preliminar: una vez hecho el análisis de situación, se deberá entender cuál es la necesidad de recursos para el desarrollo e implementación de los servicios.

2. Preparación de proyectos:

- a. Se deben definir claramente el alcance de cualquier proyecto (servicio a brindar), en lo que hace a los objetivos, cuáles son los entregables y límites del mismo.
- b. Se deben identificar y estimar cuales son los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para la ejecución del proyecto.
- c. Por último, se deben evaluar los riesgos y desarrollar estrategias de mitigación de dichos riesgos potenciales.
- d. Pasos a tener en cuenta:
  - i. Detallar los objetivos específicos y los plazos
  - ii. Planificar y estimar los recursos que se necesitan y preparar un presupuesto preliminar.
  - iii. Realizar estudios técnicos y económicos para asegurarse la viabilidad del proyecto en cuestión.

- iv. Crear un plan detallado que incluya un cronograma, asignación de recursos y una estructura de gestión para una ejecución adecuada.
3. Evaluación de proyectos:
- a. Se debe analizar el impacto económico, a través de un análisis del costo-beneficio y el retorno de inversión (ROI) del proyecto.
  - b. Se deben identificar y planificar estrategias de mitigación de los riesgos que sean significativos.
  - c. Pasos a tener en cuenta:
    - i. Realizar una evaluación financiera, en donde se pueda comparar costos proyectados con beneficios esperados (análisis de costo-beneficio).
    - ii. Realizar una evaluación de impacto, en donde se pueda analizar como afectara el proyecto a las partes interesadas.
    - iii. Realizar un análisis de sensibilidad y riesgo, en donde se pueda evaluar como los cambios en variables clave afectan el resultado (análisis de sensibilidad) y, por otro lado, identificar riesgos y desarrollar estrategias de mitigación (análisis de riesgos).

La identificación, preparación y evaluación de proyectos son, por ende, procesos esenciales para asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva y que los proyectos seleccionados contribuyan al éxito organizacional de la empresa. Seguir una metodología estructurada y utilizar herramientas y técnicas adecuadas puede aumentar significativamente las probabilidades de éxito del proyecto y de la empresa.

### **1.3. Servicios tercerizados**

Al referirnos a servicios tercerizados, estamos hablando de servicios que una empresa contrata a terceros en lugar de realizarlos internamente. Estos servicios tercerizados son también conocidos como outsourcing y permite a las empresas poder centrarse en sus competencias claves mientras se delegan o bien tareas secundarias o también tareas principales pero manejadas por proveedores externos que puedan realizar dichas tareas de una manera más eficiente o bien a un costo menor, generando en ambos casos un beneficio a la empresa.

A la hora de definir los servicios tercerizados, podemos establecer que implican delegar procesos de un negocio o una empresa a un proveedor externo que los ejecutara de manera que siga ciertos estándares pre establecidos por la compañía. Será entonces clave que las expectativas de esta relación comercial sean claramente establecidas a fin de cumplir con los objetivos planteados inicialmente, ya sean de costos, tiempo y/o calidad.

La tercerización de servicios se destaca por ciertas características que son claves para un buen funcionamiento:

- Especialización: los proveedores externos suelen tener un mayor conocimiento especializado y una mayor experiencia en el área del servicio que se contrata.
- Flexibilidad: a través de este tipo de servicios, las empresas pueden ajustar sus capacidades operativas de una manera más rápida y eficaz, según las necesidades que tengan o que dice el mercado en el que operan.
- Reducción de costos: al tercerizar servicios o ciertos procesos, las empresas pueden de esta manera reducir estructuras operativas y, en consecuencia, reducir costos operativos.
- Enfoque en competencias claves: al tercerizar, las empresas pueden concentrarse en actividades estratégicas.
- Transferencia de riesgos: al establecer estos servicios, parte de los riesgos operativos se transfieren a la empresa tercerizada.

A efectos de desarrollar el marco teórico en cuanto a los servicios que usualmente tercerizan la empresa, es clave preguntarse: ¿Qué tipos de servicios tercerizados existen? ¿Cuáles son las tareas que comúnmente se tercerizan a un proveedor externo? ¿Cuáles de ellos podríamos encontrar dentro del negocio hotelero? A fin de responder estas preguntas, a continuación, se detallan cuáles son esos servicios tercerizados:

- Procesos de Negocios: gestión de recursos humanos, procesamiento de transacciones, servicios de atención al cliente, por mencionar algunos.
- Tecnología de la Information: soporte técnico, desarrollo de softwares, mantenimiento de hardware, por mencionar algunos.
- Servicios administrativos, contables y financieros: contabilidad, gestión de nómina, gestión de cuentas por pagar, gestión de cuentas por cobrar, conciliaciones de cuentas de balance, por mencionar algunos.

- Operaciones y logística: gestión de compras, suministro, almacenamiento, por mencionar algunos.
- Servicios de marketing: gestión de redes sociales, servicio de community manager, publicidad, investigación de mercado, por mencionar algunos.

Como vemos, la tercerización de servicios puede aplicarse actualmente a un gran número de gestiones y tareas dentro de una empresa hotelera (y no hotelera). Sin bien podemos entender que existen muchas ventajas a la hora de optar por un servicio tercerizado, también existen desventajas que deben tomarse en cuenta a la hora de evaluar este tipo de servicios.

En cuanto a las **ventajas**:

- Costos reducidos: al tercerizar, las empresas pueden aprovechar las economías de escala de los proveedores externos, y, asimismo, verse favorecidos por la reducción en personal y los costos de reducción asociados.
- Calidad mejorada: al acceder a especialistas del sector y a través de una automatización de las tareas a través de la tercerización de servicios, se puede mejorar y estandarizar los servicios.
- Flexibilidad operativa: a través de la tercerización, la empresa hotelera puede adaptarse a cambios en la demanda.
- Innovación y mejora continua: los proveedores especializados generalmente se encuentran a la vanguardia de innovaciones tecnológicas y esta no será la excepción.

En cuanto a las **desventajas**:

- Pérdida de control: uno de los puntos que generalmente argumentan empresas que no son pro tercerización, es el menor control sobre los procesos que se externalizan a un proveedor fuera de la misma.
- Dependencia del Proveedor: existe un riesgo de dependencia en el o los proveedores.
- Problemas de Seguridad y Confidencialidad: existe, en caso de no tener una cobertura adecuada, y particularmente en la tercerización de servicios administrativos, contables y financieros, un riesgo de exposición de información sensible.

A fin de ahondar en la importancia de la tercerización de servicios, y su impacto dentro de las compañías, existe un artículo escrito en 2003, del autor Elmuti, D., titulado "The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance", publicado en el American Journal of Business, en donde se examina cómo la subcontratación (tercerización / outsourcing) influye en el rendimiento de la empresa. Este estudio se centra en la percepción de los impactos que tiene la subcontratación en el desempeño de las organizaciones. La investigación analiza varios tipos de servicios tercerizados, destacando entre ellos los servicios administrativos, contables y financieros. El objetivo es entender cómo estas prácticas de outsourcing afectan diferentes aspectos del rendimiento organizacional, incluyendo la eficiencia, la calidad y la concentración en competencias centrales. Según Elmuti, D., los impactos de la subcontratación están en la eficiencia operativa, en la reducción de costos ya que las organizaciones logran un ahorro en salarios, beneficios y formación de personal interno. Asimismo, dentro de los impactos positivos de la subcontratación, Elmuti, D. menciona el acceso a expertos en el área, en donde las empresas obtienen acceso a profesionales con alta especialización y experiencia, lo que potencialmente podría mejorar la eficiencia de las tareas administrativas, financieras y contables.

Si bien en el artículo se mencionan varias ventajas de trabajar con tercerización de servicios, también se hace referencia a ciertas consideraciones que hay que tener en cuenta, ya que esta subcontratación de servicios conlleva ciertos desafíos que hay que tomar en cuenta. El primero que considera relevante es la confidencialidad y la seguridad de la información. Al subcontratar un área como la administrativa, contable y financiera, existen riesgos de confidencialidad de la información y la seguridad con la cual se manejará cierta información sensible. El segundo desafío que plantea el autor es la alta dependencia que se genera con los proveedores externos. Esta dependencia puede ser riesgosa si el proveedor falla en la entrega del servicio. Elmuti concluye que la subcontratación de servicios financieros y contables puede tener un impacto positivo en el rendimiento organizacional, siempre y cuando las empresas gestionen adecuadamente los riesgos asociados y seleccionen proveedores confiables. La subcontratación permitirá a las empresas mejorar la eficiencia de las operaciones, concentrarse en otras tareas o competencias centrales y acceder a un servicio de calidad. Destaca finalmente cómo los servicios administrativos, financieros y contables, cuando se externalizan, pueden transformar positivamente las operaciones de una empresa, pero también se hace foco en la importancia de gestionar los riesgos que conlleva la tercerización de servicios.

## **1.4. Modelo de negocio de tercerización de servicios administrativos, contables y financieros**

El modelo de negocio de tercerización de servicios administrativos, contables y financieros se basa en varios fundamentos teóricos de la gestión y la economía, incluyendo principalmente la teoría de la agencia, la teoría de los recursos y capacidades, y la teoría de la ventaja competitiva. A continuación, se detallan estos fundamentos teóricos y cómo se aplican al contexto de la tercerización.

### **1.4.1. Teoría de la Agencia**

Propuesta por Jensen y Meckling (1976) (1), esta teoría se enfoca en las relaciones contractuales en las cuales una parte (el principal) delega trabajo a otra parte (el agente), que realiza ese trabajo en nombre del principal. Los problemas de agencia surgen debido a conflictos de intereses y asimetría de información entre el principal y el agente. Enfocado en la tercerización de servicios administrativos, contables y financieros, la empresa contratante (principal) delega tareas a un proveedor externo (agente). Es clave entender que como en cualquier relación contractual, puede surgir inconvenientes y a efectos de mitigar los problemas que surjan, es importante establecer contratos claros en donde se detallen claramente los objetivos, responsabilidades y métricas de rendimiento. Por otro lado, es importante implementar un sistema de monitoreo y control, en donde se asegure que el proveedor cumpla con los estándares acordados.

(1) Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*.

### **1.4.2. Teoría de los recursos y capacidades**

Desarrollada por Barney (1991) (2), esta teoría sostiene que las empresas obtienen ventajas competitivas al poseer recursos y capacidades valiosos e inimitables. Según esta teoría, a través de la tercerización, se permite a las empresas concentrarse en sus capacidades centrales (destinando más recursos y atención a actividades estratégicas) mientras delegan actividades que se consideran no esenciales a proveedores especializados que poseen los recursos y habilidades necesarias para realizar las tareas de una manera más eficiente y menos costosa en muchas ocasiones. Por último, esta teoría vuelve a remarcar un punto mencionado anteriormente que es el acceso a recursos especializados, ya que remarca que los proveedores externos suelen tener acceso a tecnología más



avanzada, a contar con mejores prácticas en el área administrativa, contable y financiera, y también por contar con un equipo multidisciplinario especializado en el área.

(2) Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management.

### 1.4.3. Teoría de la Ventaja Competitiva

Desarrollada por Porter (1985) (3), esta teoría sugiere que las empresas pueden lograr una ventaja competitiva sostenible a través del liderazgo en diferenciación, en costos o bien en el enfoque en un nicho específico. Según esta teoría, la tercerización de servicios administrativos, contables y financieros puede contribuir a una ventaja competitiva a través de la reducción de costos, ya que, al tercerizar, las empresas pueden verse beneficiadas de las economías de escala y la eficiencia operativa del proveedor, lo que conlleva a una reducción significativa de los costos operativos. Por otro lado, existe una ventaja en cuanto a la mejora de la calidad, ya que, al tercerizar, los proveedores especializados pueden ofrecer un mejor nivel de servicio dada su experiencia y expertise en el área en dichas actividades específicas. Por último, tercerizar ofrece flexibilidad y adaptabilidad. Las empresas pueden responder más rápidamente a cambios que existan en el mercado y ajustar sus operaciones rápidamente sin tener que tener altos costos de reestructuración interna, evitando también un proceso de contratación y entrenamiento en caso de que se requiera.

(3) Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

A fin de seguir profundizando en el modelo de negocio de tercerización de servicios administrativos, contables y financieros, es importante mencionar que existen distintos tipos de **modelos de tercerización**, siendo los más relevantes los siguientes:

- Tercerización onshore: se destaca por la contratación de proveedores dentro del mismo país, siendo la facilidad de comunicación y la ausencia de barreras culturales las ventajas más relevantes de este tipo de tercerización.
- Tercerización offshore: se destaca por la contratación de proveedores en países con costos laborales más bajos, generando un importante ahorro en costos. Existen empresas que están tercerizando servicios con empresas en India y en Mexico, ya que los costos laborales son más bajos que en muchos países de Latinoamérica.

- Tercerización nearshore: se destaca por la contratación de proveedores en países cercanos, combinando de esta manera algunas de las ventajas que se encuentran en la tercerización onshore con la offshore. A efectos de este trabajo de tesis de grado, la tercerización nearshore es la más indicada para el tipo de servicios que Hotel Finance Team ofrecerá.

Dentro del modelo de modelo de negocio de tercerización de servicios administrativos, contables y financieros en particular, existen asimismo distintos tipos de **estrategias de tercerización**, siendo las más relevantes las siguientes (estrategias que se aplicaran indistintamente durante la tercerización de servicios a la industria hotelera):

- Gestión de la relación: se busca establecer una relación de colaboración con el proveedor, a través de una comunicación efectiva y basada en la confianza mutua que existe entre la empresa en sí y el proveedor tercerizado.
- Evaluación continua: se busca aquí monitorear el desempeño del proveedor a través de indicadores clave de rendimiento (KPI – key performance indicators) a través de los cuales se pueda evaluar su servicio.
- Selección de proveedores: por último, esta estrategia está enfocada en evaluar y seleccionar proveedores basándose en su experiencia, referencias y capacidad para llevar a cabo el servicio por los cuales se los está contratando.

#### 1.4.4. Repensando el departamento administrativo, contable y financiero del futuro

Ya entendido lo que es un servicio tercerizado y como ese servicio puede ser aplicado en la industria hotelera, hay que tomar en cuenta que existen ciertas actividades del departamento de administración, contabilidad y finanzas que tienen mayor y menor probabilidad de ser tercerizadas a una empresa externa y esto varía según la complejidad y especialización de las tareas.

Existe un artículo desarrollado por la empresa BDO ([Commons drivers for outsourcing your finance and accounting function - BDO](#)) que desarrolla claramente cuales son los que mayor probabilidad tienen de ser tercerizados, estableciendo como sera el futuro de un departamento financiero.

A continuación, se detallan cuáles son dichas actividades que tienen mayor y menor probabilidad de ser tercerizadas y que será parte de los fundamentos sobre los cuales la empresa definirá inicialmente que tipo de servicios se ofrecerán:

Título: “Actividades hoteleras que tienen mayor y menor probabilidad de ser tercerizadas”

Fuente: elaboracion propia

Actividades con Mayor Probabilidad de Ser Tercerizadas	Actividades con Menor Probabilidad de Ser Tercerizadas
<p><b>Procesamiento de Nómina y Recursos Humanos:</b> una de las tareas que son comúnmente tercerizadas y realizadas a través de aplicaciones cloud. Las empresas externas especializadas pueden manejar el procesamiento de nómina, beneficios, y la gestión de recursos humanos de manera eficiente, adhiriendo a las regulaciones locales requeridas, lo que permite a los hoteles centrarse en sus operaciones principales.</p>	<p><b>Planificación Financiera y Estrategia:</b> Las funciones estratégicas de alto nivel, como la planificación financiera, el análisis de inversiones y la toma de decisiones estratégicas, suelen mantenerse de manera interna en los hoteles, ya que requieren un profundo conocimiento de la visión, misión, y los objetivos a largo plazo del hotel, lo cual es difícil de replicar a través de una empresa tercerizada.</p>
<p><b>Contabilidad:</b> Las tareas contables rutinarias, como la contabilidad general y los reportes financieros, son generalmente aceptadas para ser tercerizadas. Las empresas externas pueden proporcionar una tecnología adecuada y con gente de experiencia, capacitada y especializada en el area.</p>	<p><b>Control y Auditoría Interna:</b> si bien es posible tercerizar un proceso de controles internos, la auditoría interna generalmente se mantienen dentro de la empresa para asegurar la independencia y la confidencialidad de la información crítica.</p>
<p><b>Gestión de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar:</b> El procesamiento y manejo de cuentas por pagar y por cobrar puede ser mejorada por la tercerización, logrando una mayor eficiencia y reduccion de errores mediante el uso de sistemas automatizados y la experiencia especializada en la gestión de cash flow.</p>	<p><b>Interacción Directa con Clientes y Proveedores:</b> las actividades que requieren interacción directa proveedores y/o clientes, tienden a no ser tercerizadas, ya que el contacto directo es crucial para mantener una buena relación y calidad de servicio</p>
<p><b>Cumplimiento Regulatorio y Fiscal:</b> las empresas externas pueden proporcionar servicios de cumplimiento y asesoramiento fiscal para asegurar que el hotel cumpla con todas las obligaciones legales y fiscales de manera mensual y anual.</p>	
<p><b>Conciliaciones:</b> tarea que tambien es generalmente aceptada para ser tercerizada. Las empresas externas proporcionan una tecnología adecuada y con gente de experiencia, capacitada y especializada en el area.</p>	

Como conclusión, podemos ver que el modelo de negocio de tercerización de servicios administrativos, contables y financieros se encuentra respaldado por fundamentos teóricos que hacen énfasis en la importancia de la eficiencia, de la especialización de los proveedores y también en la alineación estratégica y la importancia de la comunicación entre ambas partes. Al aplicar estos principios, la empresa puede lograr ventajas competitivas significativas, mejorar la calidad de sus servicios y, por último, generar una mayor rentabilidad a través de la reducción de costos que surjan de la tercerización de los servicios.

## 1.5. Planificación Estratégica Empresarial

Una de las claves a la hora de crear la empresa, será trabajar en las estrategias de marketing, crear un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), trabajar sobre un análisis de las fuerzas de Porter, así como también en un análisis del modelo Canvas, para luego poder trabajar sobre el concepto global de planificación estratégica empresarial, concepto que abarca todas las herramientas y marcos que ayudaran a Hotel Finance Team a definir su visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas para alcanzar el éxito.

La integración de las diversas herramientas que podemos encontrar dentro de esta planificación estratégica podría resumirse de la siguiente manera. Estas herramientas van a ser desarrolladas en los siguientes capítulos:

- Visión y Misión: en donde se define la visión a largo plazo y la misión de la empresa.
- Análisis de Situación:
  - FODA: a través de un análisis interno y externo, se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
  - Fuerzas de Porter: se analiza la industria en cuestión y el entorno competitivo de la empresa.
- Diseño del Modelo de Negocio:
  - Modelo Canvas: utilizando el lienzo de modelo de negocio, se pueden definir los elementos claves del negocio y de la empresa.
- Estrategias de Marketing: a través del desarrollo de estrategias, se analiza como posicionar el producto o servicio en el mercado y atraer a los clientes.
- Plan de Acción: se establecen objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un marco de tiempo definido (SMART).
- Implementación y Seguimiento: se ejecutan las estrategias y monitorean los resultados, ajustando según sea necesario.

Como conclusión, la planificación estratégica empresarial proporciona un marco integral que combina diversos modelos y herramientas para ayudar a Hotel Finance Team a formular y ejecutar estrategias de manera efectiva. Al integrar estrategias de marketing, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), las fuerzas de Porter y el modelo Canvas,

Hotel Finance Team podrá desarrollar una comprensión profunda de su entorno, definir su propuesta de valor y construir una ventaja competitiva sostenible.

A continuación, se desarrollan conceptualmente dentro del marco teórico, las estrategias de marketing, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), las fuerzas de Porter y el modelo Canvas. En el próximo capítulo estos conceptos serán desarrollados aplicándolos a la empresa Hotel Finance Team.

### 1.5.1. Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing son un conjunto de acciones diseñadas para promover y vender productos o servicios, incluyendo investigación de mercado, publicidad, ventas y relaciones públicas. Su importancia radica en que ayuda a identificar y satisfacer las necesidades del cliente, posicionar el producto o servicio en el mercado y diferenciarlo de la competencia.

Una de las claves para poder abordar la creación de una empresa es entender cuáles son sus estrategias de marketing, a las cuales se pueden definir como planes detallados y bien estructurados. Su importancia radica en que son diseñados para alcanzar objetivos específicos de mercado y negocio. Estas estrategias de marketing implican la identificación de las necesidades y deseos del consumidor, la segmentación del mercado, la diferenciación de productos o servicios, y el posicionamiento en el mercado para lograr una ventaja competitiva sostenible. Tanto la empresa que contrata un servicio tercerizado, como la empresa tercerizada en sí, deben establecer estas estrategias a efectos de ser competitivas.

Entre las principales estrategias de Marketing, se pueden destacar las siguientes:

- Segmentación del Mercado: consiste en dividir el mercado en segmentos distintos con necesidades, comportamientos o características similares.
- Targeting (Selección de Mercado Objetivo): consiste en evaluar y seleccionar los segmentos de mercado más atractivos para enfocar los esfuerzos de marketing.
- Posicionamiento: consiste en definir cómo se desea que el producto o servicio sea percibido por el mercado objetivo en relación con la competencia.
- Marketing Mix (4 P's):
  - Producto: consiste en el desarrollo de productos que satisfagan las necesidades del cliente.
  - Precio: consiste en el establecimiento de precios competitivos y atractivos.

- Plaza: consiste en la distribución eficiente para asegurar la disponibilidad del producto.
- Promoción: consiste en las estrategias de comunicación para informar y persuadir al mercado objetivo.
- Estrategia de Diferenciación: está enfocado en crear características únicas que distingan el producto o servicio de los competidores.
- Estrategia de Liderazgo en Costos: consiste en lograr ser el productor de menor costo en la industria.
- Estrategia de Enfoque: consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado y atenderlo mejor que los competidores.

#### 1.5.2. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El análisis FODA es una herramienta que evalúa los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan a la empresa, organización o proyecto. Su importancia radica en que proporciona una visión clara de la situación actual de la empresa y ayuda a identificar áreas clave para el desarrollo estratégico.

A continuación, se desarrollan los componentes del análisis FODA:

- Fortalezas (Strengths): son aquellos factores internos positivos que la organización controla y que le dan una ventaja competitiva. Como ejemplos ilustrativos de las fortalezas se pueden mencionar los siguientes: recursos únicos, capacidades especiales, tecnología avanzada, reputación sólida, y equipos talentosos.
- Debilidades (Weaknesses): son aquellos factores internos negativos que la organización necesita mejorar o gestionar. Como ejemplos ilustrativos de las debilidades se pueden mencionar los siguientes: falta de recursos, habilidades deficientes, tecnología obsoleta, mala gestión financiera, y debilidades en la cadena de suministro.
- Oportunidades (Opportunities): son aquellos factores externos positivos que la organización puede aprovechar para crecer o mejorar su rendimiento. Como ejemplos ilustrativos de las oportunidades se pueden mencionar los siguientes: expansión de mercados, nuevas tecnologías, cambios favorables en la regulación, y alianzas estratégicas.
- Amenazas (Threats): son aquellos factores externos negativos que pueden poner en riesgo el éxito de la organización. Como ejemplos ilustrativos de las amenazas se pueden

mencionar los siguientes: competencia intensa, cambios desfavorables en la economía, nuevas regulaciones, y cambios en las preferencias de los consumidores.

En cuanto al uso del análisis FODA, el mismo puede utilizarse en varias etapas de la planificación estratégica:

- Evaluación de la situación actual: a través de la cual, se identifica el estado actual de la organización, empresa o proyecto.
- Desarrollo de Estrategias: a través del cual, se crean estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades, y que mitiguen las debilidades y amenazas.
- Toma de Decisiones: a través de la cual, se ayuda en la toma de decisiones informadas basadas en un análisis exhaustivo de factores internos y externos.
- Seguimiento y Evaluación: a través del cual, se monitorea la implementación de estrategias y realizar ajustes según sea necesario.

Existen una serie de pasos que es recomendable tomar en cuenta a la hora de realizar un análisis FODA. A continuación, se detallan los mismos:

- Reunir Información: consiste en la recopilación de datos sobre la organización, su entorno interno y externo.
- Identificar Factores Internos: consiste en listar las fortalezas y debilidades internas.
- Identificar Factores Externos: consiste en listar las oportunidades y amenazas externas.
- Análisis: consiste en evaluar cómo las fortalezas pueden aprovechar oportunidades y cómo las debilidades pueden ser mitigadas frente a las amenazas.
- Desarrollar Estrategias: consiste en formular estrategias basadas en la combinación de los factores identificados.

Por último, y a modo de conclusión en lo que respecta a FODA, Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management desarrolla una explicación clara del análisis FODA en el contexto de la planificación de marketing y la gestión estratégica. Establece al análisis FODA como una herramienta esencial en la planificación estratégica, proporcionando una estructura clara para evaluar las capacidades internas y las condiciones externas que afectan a una organización. Al

aplicar este análisis, las empresas pueden formular estrategias efectivas que optimicen sus fortalezas, aborden sus debilidades, aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas.

Título: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Fuente: The SWOT Analysis: A Theoretical Review – Helms, M. M., & Nixon, J. (2010)



### 1.5.3. Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo analítico desarrollado por Michael Porter en 1979, que ayuda a entender las dinámicas competitivas de una industria particular y que se destaca por ser un modelo que analiza la competitividad de una industria a través de cinco fuerzas: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores y amenaza de productos sustitutos. Su importancia radica en que ayuda a entender la dinámica del mercado y las fuerzas que pueden afectar la rentabilidad y la estrategia competitiva de la empresa.

Este modelo examina cinco áreas clave que determinan la intensidad competitiva y, por lo tanto, la atractividad y rentabilidad de un mercado. A continuación, se desarrollan las 5 fuerzas de Porter:



1. Rivalidad entre competidores existentes: esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas que ya operan en la industria, en este caso, hotelera. Factores como la cantidad de competidores, tasa de crecimiento del mercado, costos fijos y capacidad de salida influyen en esta dinámica.
2. Amenaza de nuevos entrantes: esta fuerza evalúa la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado existente. Barreras de entrada como economías de escala, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, lealtad de los clientes y políticas gubernamentales afectan esta fuerza.
3. Poder de negociación de los proveedores: esta fuerza se refiere a la capacidad de los proveedores de influir en los precios, la calidad y las condiciones de entrega de bienes y servicios. El número de proveedores, diferenciación de productos, costos de cambio y concentración de proveedores son factores determinantes. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, establece un claro análisis de cómo el poder de negociación de los proveedores puede afectar la rentabilidad de una industria y las estrategias que las empresas pueden adoptar para manejar esta fuerza.
4. Poder de negociación de los compradores: esta fuerza evalúa la influencia que tienen los compradores (clientes) sobre los precios y la calidad de los productos o servicios. La sensibilidad al precio, la concentración de compradores, el costo de cambiar de proveedor y la importancia del producto para la calidad del comprador son factores clave. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, establece un claro análisis de cómo las empresas pueden gestionar el poder de negociación de los compradores para mantener márgenes de beneficio saludables y relaciones comerciales sostenibles.
5. Amenaza de productos sustitutos: esta fuerza se refiere a la probabilidad de que los clientes cambien a productos o servicios sustitutos debido a factores como precios relativos, desempeño y disponibilidad. La disponibilidad de sustitutos cercanos y la diferenciación de productos son determinantes clave. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, establece un claro análisis de cómo las empresas pueden enfrentar la amenaza de productos sustitutos mediante la diferenciación de productos y la innovación constante.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite a las empresas comprender mejor su entorno competitivo y desarrollar estrategias efectivas para posicionarse en el mercado. Al identificar las fuerzas que moldean la competencia dentro de una industria, las empresas pueden tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar su posición competitiva y maximizar la rentabilidad a largo plazo. Es una herramienta fundamental en la estrategia empresarial, proporcionando un marco estructurado para analizar la competitividad de una industria y formular estrategias competitivas efectivas. Al integrar las perspectivas teóricas de Porter, las empresas pueden mejorar su capacidad para navegar y prosperar en entornos empresariales dinámicos y competitivos. Todos estos conceptos serán desarrollados en el próximo capítulo, aplicándolos a la empresa Hotel Finance Team.

Título: Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: How Competitive Forces Shape Strategy – Michael E. Porter (1979)



#### 1.5.4. Modelo de Negocios CANVAS

Canvas es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur que permite visualizar y analizar de manera estructurada todos los componentes clave de un negocio en una sola página. El modelo de negocios Canvas es una herramienta visual para diseñar, describir y analizar modelos de negocio, dividiendo la empresa en nueve bloques, los cuales cubren los aspectos fundamentales de cualquier empresa: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales,

42

**Hotel Finance Team**

empresa online de servicios administrativos, contables & financieros tercerizados para hoteles

relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. La importancia de este modelo radica en que facilita la comprensión y comunicación del modelo de negocio, permitiendo una visión integral y coherente de cómo la empresa crea, entrega y captura valor.

El Modelo se ha convertido en una herramienta esencial para planificar, analizar y presentar modelos de negocio. Esta metodología, vinculada a la filosofía Lean Startup, agiliza la creación de proyectos y propuestas empresariales. La transición del “Plan de Empresa” al Modelo CANVAS marco un cambio fundamental en la forma en que se estructuran y presentan los proyectos empresariales. Anteriormente, el “Plan de Empresa” consistía en documentos extensos y detallados que, si bien eran exhaustivos, carecían de agilidad y capacidad para transmitir la esencia del proyecto de manera efectiva. Utilizar el modelo CANVAS emerge como una solución a esta limitación, ofreciendo una metodología altamente visual y práctica para desarrollar y comunicar ideas de negocio. Se ha convertido en una herramienta esencial para emprendedores y gerentes, gracias a su capacidad para condensar de manera concisa, pero completa, los elementos clave de un modelo de negocio.

El Modelo CANVAS consta como se mencionó anteriormente, de nueve módulos, cada uno con preguntas específicas que deben responderse meticulosamente. A través de un enfoque paso a paso, se exploran las relaciones entre estos módulos, lo que permite una evaluación integral y holística del modelo de negocio. A continuación, se enumeran y desarrollan los nueve bloques integrantes del modelo de negocios CANVAS:

1. Segmentos de clientes: en este bloque, identificas los diferentes grupos de clientes a los que la empresa desea servir. Seguramente el módulo más importante de todo el modelo CANVAS. Si se empieza por este es porque todo lo demás dependerá del público objetivo a quién la empresa se quiera dirigir. A partir de este segmento, se debe identificar y comprender los diferentes segmentos de clientes a los que se dirige la propuesta de valor.
2. Propuesta de valor: en este bloque, se define qué servicios específicos se va a ofrecer a los clientes y qué los hace únicos y valiosos para ellos. En este segundo módulo se deberá reflexionar y aportar la propuesta de valor. Aquello que hace a la empresa

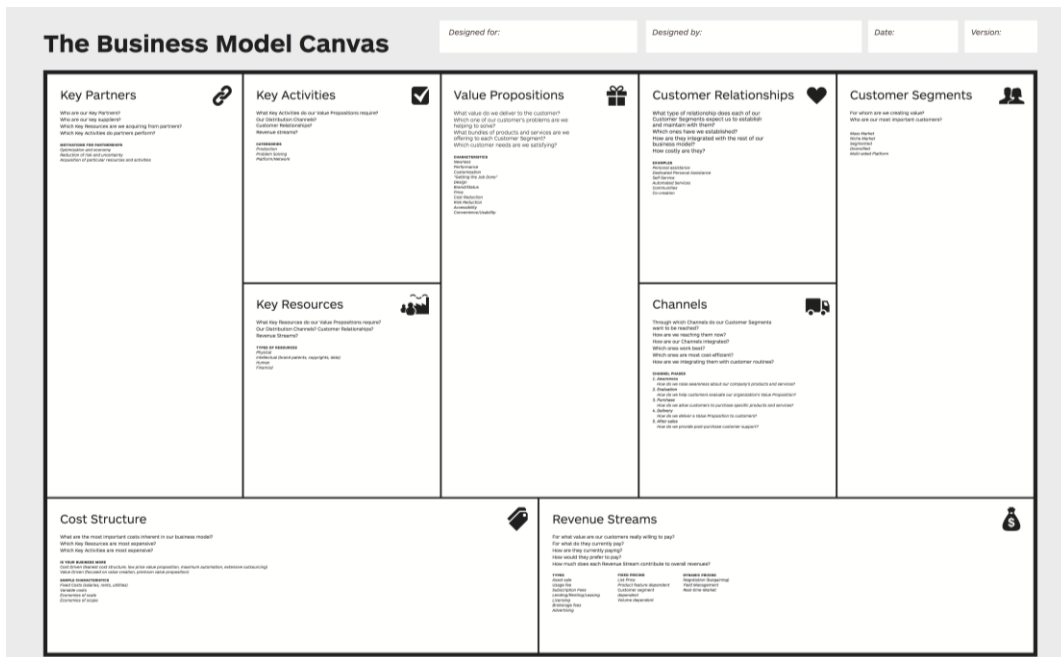
- diferenciarse del resto y conseguirá que los clientes, los cuáles se han segmentada en el punto uno, quieren y están dispuestos a comprar el producto y/o servicio.
3. **Canales de distribución:** en este bloque, se determina cómo la empresa va a llegar a los clientes y cómo se van a entregar los servicios. Esto incluye canales de ventas, marketing y distribución. En este módulo se debe encontrar la forma con la que la empresa se va a contactar con el cliente. Dependerá del tipo de negocio; si es una herramienta o aplicación web, el canal será Internet. Si el proyecto es la venta de un material determinado, quizás el canal deba ser un punto de venta.
  4. **Relaciones con los clientes:** en este bloque, se describe el tipo de relación que se establecerá con los clientes. Esto puede incluir relaciones personalizadas, automatizadas o comunitarias según las necesidades y expectativas de cada empresa. En este módulo, se deberá analizar cómo quiere la empresa relacionarse con el cliente para mantener relaciones sólidas en el tiempo. Es decir, de qué manera, y según sus necesidades y características, deberá la empresa comunicarse con ellos.
  5. **Fuentes de ingresos:** en este bloque, se especifica cómo se van a generar ingresos a través de los servicios ofrecidos. Define la estructura de precios y modelos de facturación. Una vez que se conoce el mercado, la propuesta de valor y en qué canales se hará llegar el servicio y/o producto al cliente, en este módulo se deberá concretar y detallar los flujos de ingresos. Qué ingresos y como estos entran en la empresa. Es importante que exista coherencia entre los flujos de ingresos y la propuesta de valor.
  6. **Recursos clave:** en este bloque, se identifica los recursos críticos necesarios para operar el negocio, como tecnología, personal especializado, infraestructura física y financiera. En este punto, se deberá identificar cuáles son las necesidades. Tanto en activos tangibles como intangible. Gracias a esta información, se conocerá cuáles son las inversiones económicas que necesita la empresa para llevar a cabo la propuesta de valor.
  7. **Actividades clave:** en este bloque, se enumera las actividades clave que se deben realizar para entregar los servicios con éxito. En este módulo se debe analizar y estudiar cuáles serán las actividades estratégicas que hará conseguir obtener una propuesta de valor, obtener clientes y finalmente ingresos. Se deberá concretar a qué se quiere dedicar la empresa, y cómo se quiere hacerlo para llegar a los clientes.

8. Asociaciones clave: en este bloque, se identifica las alianzas estratégicas que necesitas establecer para fortalecer el modelo de negocio. En este punto, dónde la empresa sabe qué quiere hacer, para quién y cómo quiere hacerlo, es momento de preguntarse con quién debe hacerlo. Tiene que analizar cuáles serán los socios clave y estratégicos para la consecución de los objetivos establecidos. Es decir, con qué inversores, trabajadores, proveedores quiere trabajar la empresa.
9. Estructura de costos: en este bloque, se detalla todos los costos asociados con la operación de la empresa, incluyendo costos de personal, tecnología, marketing, administración y cualquier otro gasto operativo. Y, finalmente, el módulo 9. En este punto, y con todos los aspectos anteriormente estudiados, se debe detallar cuáles son los costos para conseguir la propuesta de valor. Además, servirá para conocer cuál es el precio que tendrá el producto y/o servicio.

Al igual que en el resto de los modelos de negocios desarrollados, la aplicación conceptual de este modelo CANVAS también será desarrollado en el capítulo a continuación, relacionándolo directamente a la empresa en cuestión.

Título: Modelo de Negocios CANVAS

Fuente: Business Model Generation – Osterwalder & Yves Pigneur (2010)



## CAPÍTULO 2: EL SECTOR

### 2. Introducción

En este capítulo se brinda información mucho más detallada acerca de cómo se desarrolla el plan de negocios aplicado a la creación de la empresa de tercerización de servicios administrativos, contables y financieros, **Hotel Finance Team**, desde la generación de la idea en sí, pasando por un posterior desarrollo, los análisis de factibilidad del proyecto, para finalizar en la recomendación o no de implementación del mismo. De esta manera, se podrá comprender mejor donde nos encontramos situados en esta oportunidad de negocio.

Asimismo, se procederá a brindar una visión detallada de la visión de la empresa, la descripción de los servicios que la empresa ofrece, las estrategias del mercado, la industria en la que la empresa opera, un análisis del mercado, con una investigación sobre la industria en la que opera la empresa (el turismo y la hotelería), segmentación del mercado y perfil del cliente, tendencias del mercado, estructura de la empresa, estrategias de marketing, proyecciones financieras y riesgos que tiene la implementación de la empresa en el mercado.

#### 2.1. Resumen Ejecutivo

A continuación, se desarrollan los componentes del mismo:

##### 2.1.1. Visión general de la empresa (misión, visión, objetivos principales)

La **Visión** de la empresa es convertirse en el proveedor líder de servicios administrativos, contables y financieros tercerizados para hoteles ubicados en el Caribe, reconocidos por la excelencia, innovación y capacidad de impulsar el crecimiento sostenible de los clientes.

La **Misión** de la empresa es brindar soluciones administrativas, contables y financieras de alta calidad a hoteles en el Caribe, permitiéndoles centrarse en su negocio principal mientras Hotel Finance Team gestiona eficientemente sus necesidades operativas, asegurando el cumplimiento normativo y la optimización de recursos.

Dentro de los **Objetivos Principales**, la empresa buscará:

- Optimizar los recursos financieros: como meta, la empresa quiere mejorar la gestión administrativa, contable y financiera de los hoteles, proporcionando servicios y sistemas

estandarizados, un análisis detallado de cada situación y estrategias de ahorro que permitan una mejor toma de decisiones. A efectos de medir esta optimización, se propone una reducción de los costos operativos que se tercerizan en un 15% durante los primeros dos años de servicio.

- **Excelencia en la Prestación de Servicios:** como meta, la empresa busca proveer servicios de administración, contables y financieros de calidad, asegurando precisión y cumplimiento con las normativas locales. A efectos de medir esta optimización, se propone, como medida de cálculo en uno de los servicios que son propuestos, una tasa de error en transacciones contables inferior al 1%.
- **Innovación y Tecnología:** la empresa busca implementar tecnologías avanzadas para automatizar procesos, mejorando la eficiencia y reduciendo el tiempo de gestión. Este objetivo va a estar orientado a integrar softwares de gestión financiera en las operaciones, generando una reducción de tiempo de procesamiento de transacciones en un 20% durante los primeros dos años.
- **Satisfacción del Cliente:** la empresa busca asegurar la satisfacción de los clientes mediante un servicio personalizado y proactivo que responda a sus necesidades específicas, dentro del área administrativa, contable y financiera.
- **Crecimiento y Expansión:** la empresa iniciara operaciones en el Caribe, más específicamente en las islas mayormente conocidas como ABC (Aruba, Bonaire, Curacao), estableciendo relaciones con hoteles existentes y, en un futuro, con nuevos establecimientos, dado el crecimiento que se espera en dicha región. Como meta, se buscará incrementar la cartera de clientes en un 50% anual en los primeros 3 años de operación y expandir los servicios a 2 nuevas islas del Caribe a partir del cuarto año de operación.
- **Desarrollo Profesional y Capacitación:** la formación continua del equipo de Hotel Finance Team es una meta a cumplir, a fin de mantener un alto nivel de competencias, enfocado en las últimas tendencias tecnológicas, inteligencia artificial y normativas administrativas, financieras y contables. La empresa tiene como objetivo brindar al menos 27 horas anuales de capacitación profesional por empleado (3 días) y alcanzar una tasa de satisfacción del empleado de un 80%.

### 2.1.2. Una breve descripción de los productos o servicios que se ofrecen en la empresa

A continuación, se presenta a manera de resumen, los servicios tercerizados que brindara la empresa:

- Implementación de un proceso de Budgeting anual.
- Implementación de un proceso de forecasting mensual.
- Implementación de un Pre opening Budget para nuevos hoteles.
- Implementación de estrategias financieras enfocadas en mejorar la rentabilidad y la eficiencia del hotel.
- Proceso de registraciones contables.
- Proceso de conciliaciones contables.
- Preparación de estados contables financieros (balance, ganancias y pérdidas, cash flow).
- Implementación de procesos, políticas y procedimientos financieros.
- Gestionamiento de cuentas por pagar y cuentas por cobrar a través de la registración, validación y procesamiento.
- Evaluación de controles internos y auditorías internas.
- Análisis de prorrateos en transacciones de ventas de propiedades.
- Recruitment, hiring & onboarding, coaching & mentoring de candidatos para posiciones Management en el área de Finanzas y administración.

### 2.1.3. Un resumen de las estrategias del mercado y las proyecciones financieras

En cuanto al resumen de las **estrategias de mercado** que se utilizaran para la creación de la empresa, se destacan las mencionadas a continuación:

- Segmentación del mercado:
  - ¿Cuál es el objetivo de Hotel Finance Team? Identificar y enfocarse en hoteles de lujo, cadenas hoteleras y resorts que operan en el Caribe Sur, los cuales pueden beneficiarse significativamente de la subcontratación de servicios administrativos, financieros y contables.
  - ¿Cuál es la acción a tomar basándose en el objetivo? Realizar un análisis de mercado para identificar los principales hoteles y resorts en las islas de Aruba,



Bonaire y Curacao, segmentándolos por tamaño, tipo de servicio y necesidades específicas.

- Propuesta de valor:
  - ¿Cuál es el objetivo de Hotel Finance Team? Ofrecer una propuesta de valor clara que destaque la eficiencia, la reducción de costos y la mejora en la gestión administrativa, contable y financiera que los hoteles pueden lograr al tercerizar con Hotel Finance Team.
  - ¿Cuál es la acción a tomar basándose en el objetivo? Desarrollar materiales de marketing (brochures, presentaciones) que destaquen los beneficios y testimonios de clientes actuales.
- Estrategias de marketing digital:
  - ¿Cuál es el objetivo de Hotel Finance Team? Utilizar plataformas digitales (LinkedIn, Facebook, Instagram, Tiktok) para llegar a los clientes potenciales de manera efectiva y económica.
  - ¿Cuál es la acción a tomar basándose en el objetivo? Implementar una estrategia de marketing digital que incluya SEO, publicidad en redes sociales (LinkedIn, Facebook, Instagram), marketing por correo electrónico y una página web optimizada que resalte los servicios y casos de éxito.
- Participación de eventos y ferias del sector:
  - ¿Cuál es el objetivo de Hotel Finance Team? Aumentar la visibilidad y credibilidad de la empresa dentro de la industria hotelera a través de la participación de eventos y ferias del sector en el Caribe.
  - ¿Cuál es la acción a tomar basándose en el objetivo? Participar y patrocinar eventos, ferias y conferencias relevantes en el sector hotelero y turístico del Caribe para establecer conexiones y promover nuestros servicios.
- Alianzas estratégicas:
  - ¿Cuál es el objetivo de Hotel Finance Team? Formar alianzas con asociaciones hoteleras, cámaras de comercio y otras organizaciones relevantes.
  - ¿Cuál es la acción a tomar basándose en el objetivo? Establecer acuerdos con estas entidades para promover los servicios entre sus miembros y beneficiarse de recomendaciones y referencias.

En cuanto al resumen de las proyecciones financieras, las mismas se desarrollarán en el Capítulo 4 de este trabajo. Inicialmente se puede afirmar que, en base a estas proyecciones iniciales, la empresa se posiciona para un crecimiento sólido y sostenible al ofrecer los servicios descritos anteriormente. Las estrategias de mercado están diseñadas para maximizar la visibilidad, atraer clientes y establecer relaciones a largo plazo, mientras que las proyecciones financieras muestran una trayectoria de crecimiento significativa con una sólida rentabilidad. La combinación de una propuesta de valor clara, un enfoque en la segmentación del mercado y estrategias de marketing efectivas permitirá a Hotel Finance Team alcanzar sus objetivos y consolidarse como líder en la industria en tercerización de servicios para hoteles.

## **2.2. Descripción del negocio**

A fin de comprender mejor el negocio, a continuación, se mencionan los componentes que integran el mismo:

### **2.2.1. Detalles sobre la naturaleza de la empresa, la industria en la que opera y la estructura legal de la misma**

Hotel Finance Team se presenta como un proveedor de servicios tercerizados para hoteles, desarrollados de manera online, especializados en administración, contabilidad y finanzas.

La industria en la que operara es el sector de servicios profesionales, ofreciendo soluciones especializadas en administración, contabilidad y finanzas, de manera remota, para empresas hoteleras.

Su mercado objetivo son los hoteles ubicados en el Caribe Sur (Aruba, Bonaire, Curacao) y como tipo de clientes tendrá a hoteles de lujo, resorts, cadenas hoteleras y establecimientos turísticos que buscan optimizar sus operaciones mediante la tercerización de ciertas actividades internas.

En cuanto a las tendencias en el mercado que van en concordancia con la creación de este tipo de servicios, se destacan las siguientes tendencias, las cuales ya han sido desarrolladas en el capítulo anterior:

- Crecimiento de turismo en el Caribe: la industria turística del Caribe está en constante crecimiento, con un aumento significativo en la llegada de turistas y en la construcción de nuevos hoteles y resorts.
- Aumento de la tercerización: la tercerización de funciones administrativas y financieras está en auge, ya que los hoteles buscan reducir costos y enfocarse en su core business.

Por ultimo, en cuanto a la estructura legal de la empresa, si bien se desarrolla este punto en otro capitulo, es importante senalar que existen ciertas consideraciones legales y regulatorias que son tenidas en cuenta a la hora de constituir la empresa y que deben ser tenidas en cuenta:

- Registro y constitucion de la empresa en el pais de origen (sea Aruba, Bonaire y/o Curacao). La obtencion de licencias y permisos necesarios para operar va a ser necesaria y fundamental para la prestacion de los servicios.
- Cumplimiento fiscal: la empresa debera adherirse a las normativas fiscales locales, incluyendo la preparacion y presentacion de declaraciones de impuestos corporativos.
- Regulaciones laborales: desde sus inicios y a la hora de operar, la empresa debera cumplir con las leyes laborales locales, incluyendo la contratacion, despido, beneficios y condiciones de trabajo para cada integrante del equipo.
- Proteccion de datos y privacidad: la empresa debera implementar politicas y procedimientos para asegurar la proteccion de datos e informacion a la cual va a tener acceso, en conformidad con las leyes de privacidad y proteccion de datos aplicables en la region del Caribe.
- Cumplimiento con normativas fiscales: la empresa debe asegurarse de que todos los servicios administrativos, contables y financieros cumplan con las normativas y estandares contables locales e internacionales (local GAAP – general accepted accounting principles).

## **2.3. Análisis del Mercado**

A continuación, se desarrollan las consideraciones mas importantes a la hora de analizar el mercado en donde la empresa operara:

### **2.3.1. Investigación sobre la industria en la cual opera la empresa, cual es el mercado objetivo, y un análisis detallado de la competencia existente**

A fin de comenzar el análisis del mercado y el sector en donde va a operar la empresa, se comienza el análisis por entender que es el Turismo y uno de sus principales componentes, la hotelería.

#### 2.3.1.1. El Turismo

El turismo es una actividad económica y social que implica el desplazamiento de personas de su lugar de residencia habitual a otro lugar con fines de ocio, negocio o por motivos personales durante un periodo determinado, generalmente superior a un día e inferior a un año. Como actividad, abarca una amplia gama de actividades y servicios relacionados con el viaje y la estancia de los viajeros, denominados turistas, en los destinos que visitan.

El turismo esta formado por diversos componentes, desarrollados a continuación:

- Desplazamiento: que se da a través del medio de transporte utilizado (aéreo, terrestre, marítimo o una combinación de estos).
- Estancia: es el lugar en donde los tursitas pasan los días en el destino, utilizando servicios de alojamiento, alimentación y entretenimiento.
- Motivaciones: ya sea por ocio y recreación, negocios y conferencias, viajes para visitar a familiares y/o amigos, existen varios motivos que llevan a la gente a viajar a otro destino.
  - Es aquí donde se puede hacer una distinción en cuanto a los tipos de turismo que existen:
    - Sol y Playa: enfocado en destinos costeros con playa y clima cálido.
    - Cultural: exploración de la historia, cultura, arte y tradiciones.
    - Ecoturismo: centrado en experiencias de naturaleza y sostenibilidad.
    - Aventura: actividades físicas como senderismo, rafting, trekking.
    - Negocios: reuniones, conferencias, ferias, eventos empresariales.
    - Salud: viajes cuyo propósito es un tratamiento medico o de bienestar.
- Servicios y facilidades: los principales son el Alojamiento (hoteles, resorts, hostales, apartamentos turísticos, campings, entre otros), la Gastronomía (restaurantes, cafeterías, bares), el Transporte (aerolíneas, compañía de buses, taxis, autos de alquiler, cruceros), Entretenimiento y Actividades (parques temáticos, tours), Agencias de Viajes y Operadores

turísticos (empresas que organizan y venden paquetes turísticos, excursiones y servicios de viaje).

A efectos de entender la importancia que tiene el Turismo, a continuación, se detallan las consideraciones más relevantes:

- **Económica:** entendiendo que es una actividad que genera ingresos, siendo el turismo una fuente significativa de ingresos para muchas economías, a través del gasto directo de los turistas en alojamiento, comida, transporte y entretenimiento. Por otro lado, su importancia radica en la creación de empleo, siendo el turismo un sector que crea numerosos puestos de trabajo directos e indirectos, tanto en servicios turísticos como en industrias relacionadas. Por último, su importancia también radica en el desarrollo regional, ya que contribuye al desarrollo de regiones, promoviendo la inversión en infraestructura y servicios. Se hará posteriormente un análisis detallado en cuanto a la importancia del turismo en el Caribe.
- **Sociocultural:** entendiendo que es una actividad que facilita el intercambio de culturas entre personas de diferentes partes del mundo.
- **Ambiental:** el turismo puede aumentar la conciencia sobre la importancia de la conservación del medio ambiente.

#### 2.3.1.2. El Turismo en la Agenda 2030

El año 2015 fue un año decisivo para el desarrollo mundial, al haber aprobado los Gobiernos la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, junto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta agenda establece un marco mundial hasta 2030 para acabar con la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia y solucionar el cambio climático y es allí donde también radica la importancia del turismo. Partiendo de los históricos Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), se presentó un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, con 169 metas asociadas, en donde el turismo puede contribuir, directa o indirectamente, a todos los objetivos. Una vez más queda demostrada la importancia del Turismo en la economía global:

##### 1. Objetivo 1: fin de la pobreza:

Siendo uno de los sectores económicos con mayores dimensiones del mundo, y uno de los que registra un crecimiento más rápido, el turismo se encuentra en una buena posición

para fomentar el crecimiento económico y el desarrollo a todos los niveles y aportar ingresos mediante la creación de empleo.

## 2. Objetivo 2: hambre cero

El turismo puede estimular la productividad agrícola al promover la producción, el uso y la venta de productos locales en los destinos turísticos y su plena integración en la cadena de valor del sector.

## 3. Objetivo 3: salud y bienestar

La contribución del turismo al crecimiento económico y al desarrollo también puede tener un efecto colateral en la salud y el bienestar. La entrada de divisas y los impuestos procedentes del turismo pueden reinvertirse en atención y servicios de salud, lo cual debería contribuir, entre otras cosas, a mejorar la salud maternal, reducir la mortalidad infantil y prevenir enfermedades.

## 4. Objetivo 4: educación de calidad

Para que el turismo prospere hace falta una fuerza de trabajo debidamente formada y competente. El sector puede aportar incentivos para invertir en educación y en formación profesional y ayudar a la movilidad laboral a través de acuerdos transfronterizos sobre cualificaciones, estándares y certificaciones. En particular, los medios dedicados a la educación deberían beneficiar a los jóvenes, las mujeres, las personas mayores, los pueblos indígenas y las personas con necesidades especiales, ya que el turismo tiene la capacidad de promover la inclusividad, los valores de una cultura de tolerancia y de paz, así como la interactividad de la ciudadanía a escala global. Es aquí donde posteriormente se desarrollará la falta de talento y capacidades en el área de administración, contabilidad y finanzas en el Caribe, entre otras tantas profesiones en las que existe una falta de preparación y formación profesional muy marcada.

## 5. Objetivo 5: igualdad de género

El turismo puede ayudar a las mujeres de múltiples formas, y en particular mediante la provisión de puestos de trabajo y oportunidades de generación de ingresos en empresas, grandes, medianas y pequeñas, relacionadas con el turismo. Siendo uno de los sectores con un mayor porcentaje de mujeres empleadas y emprendedoras, el turismo puede servir para liberar el potencial de las mujeres y ayudarlas a participar plenamente y a emanciparse en todos los ámbitos de la sociedad.

## 6. Objetivo 6: agua limpia y saneamiento

El turismo puede desempeñar un papel crucial para lograr el acceso al agua y la seguridad, así como la higiene y el saneamiento para todos. El uso eficiente del agua en el sector turístico, unido a medidas de seguridad apropiadas, gestión de aguas residuales, control de la contaminación y eficiencia tecnológica, pueden ser clave para salvaguardar recursos.

#### 7. Objetivo 7: energía asequible y no contaminante

Siendo un sector que requiere una aportación energética sustancial, el turismo puede acelerar el cambio hacia las energías renovables e incrementar su cuota en la matriz energética mundial. Por consiguiente, al promover unas inversiones sólidas y a largo plazo en fuentes de energía sostenibles, el turismo puede ayudar a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, mitigar el cambio climático e implantar soluciones energéticas nuevas e innovadoras en áreas urbanas, regionales y remotas.

#### 8. Objetivo 8: trabajo decente y crecimiento económico

El turismo es una de las fuerzas motrices del crecimiento económico mundial y actualmente responsable por creación de 1 de cada 11 puestos de trabajo. Dando acceso a oportunidades de trabajo decente en el sector turístico, la sociedad, y en particular los jóvenes y las mujeres, puede beneficiarse de la mejora de las capacidades y del desarrollo profesional.

#### 9. Objetivo 9: industria, innovación e infraestructura

El desarrollo del turismo necesita infraestructuras públicas y de origen privado de calidad y un entorno innovador. El sector puede también incentivar a los gobiernos nacionales para que renueven sus infraestructuras y modernicen sus industrias, haciéndolas más sostenibles, más eficientes en términos de empleo de recursos y más limpias, ya que todo ello puede ser una forma de atraer a los turistas y a otras fuentes de inversión extranjera. Todo ello debería facilitar además una industrialización más sostenible, algo necesario para el crecimiento económico, el desarrollo y la innovación.

#### 10. Objetivo 10: reducción de las desigualdades

El turismo puede ser una poderosa herramienta de progreso comunitario y reducción de la desigualdad si involucra en su desarrollo a la población local y a todos los agentes clave. El sector puede contribuir a la renovación urbana y al desarrollo rural, y a reducir los desequilibrios regionales, brindando a las comunidades la oportunidad de prosperar en su lugar de origen. El turismo es también un medio efectivo para que los países en desarrollo participen en la economía mundial. En 2014, los países menos adelantados (PMA) recibieron 16.400 millones de dólares de

los EE.UU. en exportaciones derivadas del turismo internacional, cifra que se elevó a 2.600 millones de dólares en el año 2000. Este considerable aumento ha convertido al turismo en un importante pilar de sus economías (constituyendo el 7% del total de exportaciones) y ha ayudado a algunos a superar la condición de PMA.

#### 11. Objetivo 11: ciudades y comunidades sostenibles

Una ciudad que no está acondicionada para sus ciudadanos no lo está para los turistas. El turismo sostenible tiene la capacidad de mejorar las infraestructuras urbanas y la accesibilidad universal, de promover la regeneración de áreas en decadencia y de preservar el patrimonio cultural y natural, activos de los que depende el turismo. Una mayor inversión en infraestructura verde (transportes más eficientes, menor contaminación del aire, conservación de los sitios del patrimonio y espacios abiertos, etc.) debería dar como resultado unas ciudades más inteligentes y verdes de las que podrían beneficiarse no sólo sus habitantes, sino también los turistas.

#### 12. Objetivo 12: producción y consumo responsable

Un sector turístico que adopta prácticas de consumo y producción sostenibles puede tener un papel significativo en la transición hacia la sostenibilidad. El programa de turismo sostenible del marco decenal de programas sobre modalidades de consumo y producción sostenibles aspira a desarrollar esas prácticas del programa de desarrollo sostenible, que incluirán iniciativas de uso eficiente de los recursos que redundarán en unos mejores resultados económicos, sociales y ambientales.

#### 13. Objetivo 13: acción por el clima

El turismo contribuye al cambio climático y a la vez se ve afectado por el mismo. Por ello, redundaría en el propio interés del sector que éste tenga un papel protagonista en la respuesta global al cambio climático. Reduciendo el consumo de energía y utilizando fuentes renovables, especialmente en el sector del transporte y el alojamiento, el turismo puede ayudar a abordar uno de los retos más apremiantes de nuestra época.

#### 14. Objetivo 14: vida submarina

El turismo costero y marítimo, el mayor segmento turístico, especialmente para los pequeños estados insulares en desarrollo, depende de unos ecosistemas marinos saludables. El desarrollo del turismo debe formar parte de una ordenación integrada de las zonas costeras a fin de ayudar a conservar y preservar unos ecosistemas marinos frágiles y servir de vehículo para promover la economía azul.



#### 15. Objetivo 15: vida de ecosistemas terrestres

Disfrutar de paisajes majestuosos, bosques indemnes, una biodiversidad abundante y enclaves clasificados como patrimonio natural es a menudo una de las principales razones para que los turistas visiten un destino. El turismo sostenible puede desempeñar un papel importante, no sólo en la conservación y la preservación de la biodiversidad, sino también en el respeto de los ecosistemas terrestres, debido a sus esfuerzos por reducir los residuos y el consumo, la conservación de la flora y la fauna autóctonas, y las actividades de sensibilización.

#### 16. Objetivo 16: paz, justicia e instituciones solidas

Puesto que el turismo está hecho de miles de millones de encuentros entre personas de contextos culturales diversos, el sector puede fomentar la tolerancia y el entendimiento multicultural, asentando así los cimientos de sociedades más pacíficas. El turismo sostenible, que beneficia e involucra a las comunidades locales, puede también constituir un medio de vida, reforzar la identidad cultural y fomentar actividades empresariales, ayudando así a evitar la violencia y el conflicto y a consolidar la paz en sociedades que han vivido un conflicto reciente.

#### 17. Objetivo 17: alianza para lograr los objetivos

Debido a su naturaleza intersectorial, el turismo tiene la capacidad de reforzar las asociaciones público-privadas y de involucrar a múltiples agentes interesados – internacionales, nacionales, regionales y locales – para trabajar conjuntamente con el fin de alcanzar los ODS y otros objetivos comunes. Efectivamente, la cooperación y las asociaciones público-privadas son un fundamento necesario y esencial para el desarrollo del turismo, como lo es también una mayor sensibilidad respecto al papel del turismo en el cumplimiento de la agenda para el desarrollo después de 2015.

Título: El Turismo en la Agenda 2030

Fuente: [EL TURISMO EN LA AGENDA 2030 | Bienvenidos a Nubes Magazine Digital de Argentina](#)



### 2.3.1.3. La industria hotelera

La compañía que se plantea crear, como se ha mencionado, estará enfocada en la prestación de servicios tercerizados, en el área administrativa, contable y financiera, enfocándose en hoteles ubicados en las islas más conocidas como ABC (Aruba, Bonaire, Curacao).

La hotelería se define como una parte específica de la industria turística que se centra en proporcionar alojamiento temporal a los viajeros. Este sector abarca una amplia gama de establecimientos, desde hoteles y resorts de lujo hasta hoteles boutique, residencias con servicios hoteleros, posadas, hostales y moteles. Estos establecimientos ofrecen habitaciones o espacios para que los huéspedes se queden durante un período determinado, ya sea por placer, negocios u otros fines.

El sector hotelero, sin embargo, no está solamente limitado al alojamiento, sino que también puede incluir una variedad de servicios complementarios, sean restaurantes, bares, casinos, spas, gimnasios, espacios para eventos, salas de conferencias y demás actividades recreativas. Asimismo, los hoteles pueden ofrecer servicios adicionales como tours, excursiones, traslados desde y hacia el aeropuerto, alquiler de automóviles, por mencionar algunos.

En resumen, la hotelería se refiere a todas las empresas y actividades relacionadas con la provisión de alojamiento temporal y servicios a los viajeros, desempeñando un papel más que importante en la industria turística y en la economía y desarrollo global.

#### 2.3.1.4. Tipo de Hoteles

Los establecimientos hoteleros pueden clasificarse en varios tipos según diversos criterios, como el tamaño, la calidad, la ubicación y los servicios ofrecidos. A continuación, se presentan los principales tipos de establecimientos hoteleros, listado que servirá como guía para entender a qué tipo de clientes puede apuntar a tener la empresa:

##### 1. Hoteles de Lujo

- a. Hoteles de 5 Estrellas: ofrecen servicios y comodidades de alta gama, incluyendo suites espaciosas, restaurantes gourmet, spas, piscinas, y servicio de conserjería. Están ubicados en zonas exclusivas y frecuentemente asociados con cadenas hoteleras de prestigio internacional.
- b. Resorts: proporcionan una amplia gama de servicios recreativos y de entretenimiento, como campos de golf, clubes de playa, actividades acuáticas, y programas para niños. Suelen ubicarse en destinos turísticos de playa o montaña.

##### 2. Hoteles de Gama Media

- a. Hoteles de 3 y 4 Estrellas: ofrecen un buen equilibrio entre comodidad y precio, con servicios como restaurantes, gimnasios, y salas de reuniones. Son adecuados tanto para viajeros de negocios como de placer.
- b. Boutique Hotels: hoteles pequeños y exclusivos, con una decoración y diseño únicos, atención personalizada y una atmósfera íntima. Suelen estar ubicados en zonas céntricas de ciudades o destinos turísticos de moda.

##### 3. Hoteles Económicos

- a. Hoteles de 1 y 2 Estrellas: proporcionan alojamiento básico y servicios limitados, enfocados en viajeros con presupuesto ajustado. Habitaciones sencillas y servicios esenciales como Wifi gratuito y desayuno continental.
- b. Hostales y Pensiones: alojamiento económico con habitaciones privadas y compartidas. Pueden ofrecer servicios básicos como cocina compartida y áreas comunes.

4. Hoteles Especializados
  - a. Hoteles de Negocios: diseñados para viajeros de negocios, ofrecen instalaciones como salas de reuniones, centros de negocios, Wifi de alta velocidad, y ubicaciones cercanas a centros de convenciones o distritos financieros.
  - b. Hoteles de Aeropuerto: ubicados cerca de aeropuertos, ofrecen servicios de transporte al aeropuerto, check-in/check-out rápido, y conveniencias para viajeros que necesitan pernoctar entre vuelos.
5. Alojamientos Alternativos
  - a. Bed and Breakfast (B&B): pequeños establecimientos que ofrecen alojamiento y desayuno. Suelen ser operados por los propietarios y proporcionan un ambiente hogareño y personalizado.
  - b. Apartoteles: combinan características de hoteles y apartamentos, ofreciendo instalaciones de cocina en cada unidad, ideal para estancias largas o familias.
  - c. Cabañas y Bungalows: alojamiento en estructuras independientes, común en destinos rurales o de playa, proporcionando una experiencia más privada y cercana a la naturaleza.
6. Establecimientos Todo Incluido
  - a. All-Inclusive Resorts: ofrecen un paquete que incluye alojamiento, comidas, bebidas, y actividades. Ideales para viajeros que desean una experiencia sin preocupaciones y con todos los servicios incluidos en el precio.
7. Establecimientos Temáticos
  - a. Hoteles Temáticos: diseñados alrededor de un tema específico (por ejemplo, histórico, cultural, de aventura), proporcionando una experiencia única y diferenciada.
  - b. Eco-Lodges: focalizados en la sostenibilidad y la experiencia en la naturaleza, suelen estar ubicados en áreas remotas y ofrecen actividades relacionadas con la ecología y el medio ambiente.
8. Establecimientos de Tiempo Compartido
  - a. Timeshares: propiedades donde los huéspedes compran el derecho a usar una unidad por un período específico cada año. Suelen encontrarse en destinos vacacionales.

Cada tipo de establecimiento hotelero apunta a diferentes segmentos de mercado y necesidades de los huéspedes, proporcionando diversas experiencias y niveles de servicio. Esta clasificación permitirá entender mejor las características y expectativas de cada tipo de hotel para enfocar los servicios que Hotel Finance Team quiera ofrecer de manera efectiva.

#### 2.3.1.5. Relevancia del sector hotelero mundial en general (y en las islas ABC en particular)

La historia de la hotelería es fascinante y ha evolucionado radicalmente desde sus inicios hasta convertirse actualmente en una de las industrias más importantes del mundo y a efectos de este trabajo de tesis de grado, en uno de los pilares de la economía de las islas del Caribe.

El sector hotelero es de gran relevancia por las siguientes razones, entre otras:

- **Económica:** contribuyendo de manera significativa a la economía global, generando empleo y atrayendo inversión. Los hoteles dan trabajo a una gran cantidad de personas en diversas áreas, pero también, estimulan otras industrias locales como el turismo, los restaurantes, las empresas de recreación y cualquier otra empresa relacionada (tours).
- **Turismo:** los hoteles conforman una parte fundamental de la industria turística, ya que proporcionan alojamiento a viajeros de todas partes del mundo. El turismo es una de las principales fuentes de ingresos para muchos países, sobretodo en el Caribe y los hoteles juegan un papel clave en la experiencia del viajero, influenciando su percepción de un destino y contribuyendo a su satisfacción general. Es clave que el destino esté preparado para poder satisfacer esa demanda ya que de nada va a servir que el hotel pueda satisfacer lo que el huésped está buscando si el destino no está preparado para recibir a dicha demanda.
- **Cultural:** muchas veces los hoteles reflejan la cultura del lugar en donde se encuentran. El Caribe es un destino de islas paradisíacas que cuentan con influencias muy marcadas tanto europeas como americanas. Los hoteles, desde hoteles pequeños a hoteles de cadenas, incorporan generalmente estas tradiciones para que la experiencia sea única en cuanto a la oferta de sus servicios y de esa manera el sector poder tener un papel fundamental en la promoción de dicha cultura local.

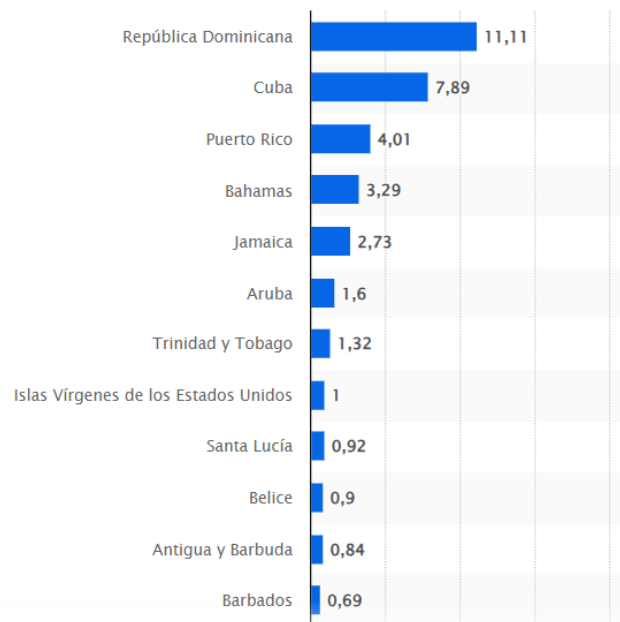
- **Innovación:** a través de la hotelería se impulsa la innovación, a través de tecnologías que se han adoptado para mejorar la experiencia del huésped y el servicio al cliente. Actualmente, sistemas de reservas online, check in automáticos, aplicaciones móviles para servicios que se ofrecen en el hotel, comunicación constante y en línea 24 hs con los departamentos operativos, hacen que la experiencia haya evolucionado para tener un mayor conocimiento de que quiere el huésped y así poder brindarle una mejor atención.
- **Desarrollo:** a través de la construcción de hoteles, se ha impulsado el desarrollo de infraestructura en áreas que de otro modo podrían carecer de ellas. Los hoteles han actuado muchas veces, más allá de ser impulsores en economías paralelas, como revitalizadores de áreas en declive, atrayendo a inversiones privadas que tengan un efecto positivo sobre las comunidades y su posterior desarrollo económico.

En resumen, el sector hotelero es fundamental tanto para la economía global como para la experiencia del viajero, y su influencia se extiende a múltiples aspectos de la sociedad, la cultura y la innovación. Desde las posadas hasta los hoteles de lujo y los alojamientos económicos, la hotelería ha seguido creciendo y adaptándose a las necesidades de los huéspedes. Con el uso de la tecnología y la innovación constante, se puede esperar que la hotelería siga evolucionando en el futuro.

En cuanto al Caribe en general, y a las islas ABC (Aruba, Bonaire y Curacao) en particular, las arenas blancas, las aguas cristalinas y el clima casi perfecto, son algunos elementos que hacen que el Caribe sea uno de los principales destinos de viaje a nivel mundial. El turismo en el Caribe es una parte fundamental de la economía de la región, fundamentado por los siguientes datos estadísticos relevantes sobre el turismo en el Caribe:

- El Caribe es una de las regiones turísticas más populares del mundo. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2019, previo al COVID19, la región recibió aproximadamente 31.5 millones de llegadas de turistas internacionales.
- El turismo es una fuente importante de ingresos para muchos países del Caribe. Según la Organización de Turismo del Caribe (OTC), el turismo contribuye con más del 45% del PIB.

- El turismo también es un importante generador de empleo en la región. Según la Organización de Turismo del Caribe (OTC), el turismo representa en algunos países del Caribe, más del 50% de empleos directa e indirectamente relacionados con el mismo.
- Pre y post COVID19, el turismo en el Caribe representa un crecimiento constante. Se estima que las llegadas de turistas internacionales a la región aumentaron en un promedio anual del 4.7%.
- Estados Unidos y Canada son los principales mercados emisores de turistas hacia el Caribe, seguidos por Europa. Sin embargo, luego de la pandemia, se ha comenzado a observar un crecimiento significativo del turismo precedente de otros mercados, como America del Sur y Asia.
- El Caribe ofrece una amplia gama de productos turísticos, desde Resorts de Lujo en destinos como Islas Caiman, Islas Vírgenes y Aruba, hacia un turismo de aventura en islas como Jamaica, Curacao y Belice y también un destino más cultural en destinos como Cuba y Puerto Rico. El Caribe también es conocido por ser un destino ideal para quien busca actividades de buceo y snorkeling, siendo las islas ABC un fiel exponente de dicha oferta.



Título: Contribución total de los viajes y el turismo al producto interno bruto (PIB) en el Caribe en 2021, por país o territorio (en miles de millones de dólares estadounidenses)

Fuente: World Travel Tourism Council (researchhub.wttc.org)



Aruba es uno de los destinos más visitados, recibiendo alrededor de 1.2 millones de visitantes internacionales anualmente. Si bien es famosa por sus playas de arenas blancas y aguas cristalinas (Eagle Beach fue nombrada una de las playas más lindas del mundo), es un destino que además combina actividades para buceo, snorkel, windsurf y kiteboarding con una oferta cultural local y vida nocturna con casinos, restaurantes y bares. Está integrada por 100 culturas únicas, siendo una de las pocas islas del Caribe que está fuera de la franja de huracanes, lo que la convierte en un destino seguro durante todo el año. Si bien es una isla de 32km de longitud y 9km de ancho, Aruba cuenta actualmente con una amplia gama de opciones de alojamiento que van desde resorts de lujo hasta hoteles boutique y opciones de residencias con servicios hoteleros. El número actual de hoteles que operan en Aruba, según la Asociación de Turismo en Aruba, se encuentra en aproximadamente 100.

Bonaire es una isla conocida por ser uno de los mejores destinos de buceo del mundo, y el motivo principal son sus aguas cristalinas, los arrecifes de coral y su abundante vida marina. Es un destino muy popular para el ecoturismo, contando con grandes áreas protegidas. El número actual de hoteles que operan en Bonaire, según la Asociación de Turismo en Bonaire, se encuentra en aproximadamente 50.

Curacao, por último, tiene una cultura muy definida que se refleja en su arquitectura colonial holandesa. Al igual que Aruba, Curacao cuenta con muy lindas playas y una amplia gama de actividades acuáticas, que incluyen buceo, snorkel, surf, pesca y navegación. El número actual



de hoteles que operan en Curacao, según la Asociación de Turismo en Curacao, se encuentra en aproximadamente 80.

#### 2.3.1.6. Impacto del COVID en la región y la transformación posterior de las condiciones laborales generando condiciones favorables para la creación de este tipo de servicio tercerizado

El impacto del COVID-19 en el Caribe ha sido significativo en varios aspectos, lógicamente en términos de salud pública, pero a efectos de este análisis, en la economía y el turismo. El impacto económico ha sido muy marcado, dado que el Caribe depende en gran medida del turismo como uno de sus principales motores económicos. El cierre de fronteras, las restricciones de viaje asociados con la pandemia, las lentas re aperturas de la mayoría de los países, tuvieron un impacto devastador en la economía de la región. Este impacto se ha visto reflejado en contracciones económicas debido a la caída del número de turistas y la disminución de los ingresos relacionados (hotelería, restaurantes, casinos, tours) con la consecuente disminución de recaudaciones fiscales. Como consecuencia de esa reducción de la actividad turística, una pérdida masiva de empleos en todos estos sectores.

Una vez superada la fase aguda de la pandemia, los gobiernos de los países del Caribe han implementado varias medidas para paliar los impactos de la pandemia, con estímulos económicos tanto para empresas como para los trabajadores afectados. Una vez que los países abrieron ya sin restricción alguna, se desencadenó una explosión turística y los hoteles del Caribe han alcanzado ocupaciones históricas, en gran medida, por la necesidad de los viajeros de estar en lugares al aire libre, donde los protocolos de seguridad y salud seguidos por los establecimientos hoteleros fueran los adecuados, brindando la confianza necesaria para poder alojarse en los mismos. Este boom comenzó a fines de 2022, siguió en 2023 y se mantiene en 2024, con expectativas de mantenerse por los próximos 5 años en niveles récord.

El impacto fue a todo nivel, y la manera en que se trabajaba no fue la excepción. La pandemia ha tenido también un impacto significativo en la forma en la que la gente percibía y valoraba el trabajo, generándose una necesidad de mayor flexibilidad laboral, en donde el trabajo

remoto jugara un papel fundamental. Este proceso aceleró sin lugar a dudas la adopción del trabajo remoto en muchos sectores, generando un cambio en la percepción de una “jornada normal”, con personas que comenzaron a valorar aún más la flexibilidad que le dieran los hoteles como empleadores y la posibilidad de trabajar desde la casa. Lógicamente, al ser una empresa de servicios, hay muchos trabajos que no pueden hacerse desde la casa, pero en lo que refiere a la administración hotelera, esto ha sido una de las razones más argumentadas por los empleados, buscando que los hoteles adoptaran esa flexibilidad. Esta razón está basada en la búsqueda de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, en donde se busca que los empleadores ofrezcan condiciones de trabajo en donde la flexibilidad laboral, el tiempo libre remunerado y la adopción de jornadas mixtas o reducidas, hagan de dicho empleador y dicho trabajo, uno mucho más atractivo. Hoy por hoy, el trabajo remoto está más que aceptado en esta industria. Asimismo, actualmente existe una creciente digitalización de los negocios. Hoy por hoy los hoteles están demandando habilidades digitales en donde los profesionales tengan habilidades tecnológicas y digitales para adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral. Y no existen muchos capaces de poder cubrir esa demanda.

En resumen, la pandemia de COVID-19 ha cambiado la forma en que se percibe el trabajo, ha cambiado las expectativas de los profesionales del mundo hotelero respecto a qué condiciones laborales esperan los empleados, con un mayor enfoque en la flexibilidad, la seguridad, el equilibrio entre vida laboral y personal, las habilidades digitales, en donde un servicio online de servicios financieros para hoteles es algo que encaja perfecto en esta nueva modalidad ya que se alinea a la tendencia actual de las empresas hoteleras y puede reemplazar tranquilamente la falta de oferta calificada que existe en el sector y en esta región en particular.

### 2.3.2. Segmentación del mercado y perfil del cliente ideal

A efectos de segmentar el mercado de hoteles en las islas ABC, se deben considerar varios criterios, como ser el tamaño de los hoteles, el tipo de propiedad del cual hablamos, que tipo (y categoría) de servicios se ofrece y que necesidades específicas tienen dichas propiedades en cuanto a la gestión administrativa, contable y financiera, que la empresa pueda brindar. La segmentación desarrollada a continuación, determina qué tipo de cliente será finalmente el ideal para este tipo de servicios:

- Respecto al tamaño del hotel:
  - i. Pequeños (1-50 habitaciones): Hoteles boutique, bed & breakfast, y pequeñas posadas.
  - ii. Medianos (51-200 habitaciones): Hoteles independientes de tamaño mediano y cadenas hoteleras locales.
  - iii. Grandes (más de 200 habitaciones): Grandes resorts, cadenas hoteleras internacionales, y resorts todo incluido.
- Respecto al tipo de propiedad:
  - i. Hoteles Boutique: hoteles que se enfocan en experiencias personalizadas.
  - ii. Cadenas Hoteleras: hoteles que forman parte de una cadena con estándares y políticas establecidas.
  - iii. Resorts todo Incluido: hoteles que ofrecen todos los servicios dentro de un solo paquete.
  - iv. Apart-Hoteles: hoteles que ofrecen estadías más prolongadas con servicios adicionales como cocina y lavandería.
- Respecto a la categoría de servicios:
  - i. Económicos: propiedades que buscan optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa.
  - ii. Medio-Alto: propiedades que buscan mejorar la calidad del servicio y la gestión financiera para atraer a un público más exigente.
  - iii. Lujo: propiedades que requieren servicios de alta calidad para mantener su reputación y estándares de lujo.
- Respecto a las necesidades específicas que tienen las propiedades hoteleras:
  - i. Gestión administrativa: propiedades que necesitan optimizar la gestión de personal, inventarios y operaciones diarias.
  - ii. Contabilidad y finanzas: propiedades que buscan precisión en la contabilidad, cumplimiento normativo y estrategias financieras avanzadas.
  - iii. Asesoría Fiscal y cumplimiento: propiedades que necesitan asistencia para cumplir con las regulaciones fiscales locales e internacionales.

Respecto al perfil del cliente ideal, el enfoque puede realizarse de la siguiente manera:

- Hoteles de Tamaño Mediano a Grande:
  - i. Descripción: hoteles y resorts con 50 a más de 200 habitaciones que tienen una estructura organizativa más compleja y necesitan servicios administrativos y financieros robustos.
  - ii. Necesidades: servicios completos de contabilidad, gestión financiera, cumplimiento normativo, y optimización administrativa.
- Cadenas Hoteleras y Resorts Todo Incluido:
  - iii. Descripción: cadenas hoteleras y resorts que operan bajo estándares unificados y buscan mantener la consistencia en la gestión y las finanzas.
  - iv. Necesidades: soluciones integrales que incluyan contabilidad consolidada, informes financieros detallados, y asesoría fiscal.
- Propiedades de Lujo y Hoteles Boutique:
  - i. Descripción: propiedades que se enfocan en ofrecer experiencias de lujo y personalizadas, necesitando mantener altos estándares de servicio y gestión.
  - ii. Necesidades: servicios financieros y administrativos de alta calidad para apoyar la exclusividad y la personalización del servicio.
- Hoteles que Buscan Expansión y Crecimiento:
  - i. Descripción: hoteles que están en proceso de expansión o buscan mejorar su posicionamiento en el mercado.
  - ii. Necesidades: asesoría estratégica en finanzas, contabilidad precisa, y gestión administrativa eficiente para soportar el crecimiento.

El perfil del cliente va a estar determinado por estos enfoques, siendo los hoteles medianos a grandes y los de cadenas hoteleras los que más se van a adaptar al enfoque que tiene la empresa.

#### 2.3.2.1. Estrategias de Marketing y Comunicación

A fin de establecer dicho perfil del cliente, será importante establecer una estrategia de marketing y de comunicación adecuada, apuntada a lograr un impacto en el perfil de los mismos.

Las siguientes acciones se desarrollarán a efectos de lograr un impacto en dicho mercado y posicionar a la empresa como líder en el sector:

- Marketing Digital:

- SEO y Contenido: será clave crear contenido relevante sobre gestión hotelera, contabilidad y finanzas en blogs, redes sociales y boletines.
- Publicidad Dirigida: utilizar publicidad en línea dirigida a propietarios y gerentes de hoteles en Aruba, Bonaire y Curacao.
- Participación en Eventos de la Industria:
  - Ferias y Conferencias: participar y patrocinar eventos de la industria hotelera en la región para establecer contactos y promover los servicios será un paso determinante para poder posicionar a la empresa.
- Relaciones Públicas y Alianzas Estratégicas:
  - Alianzas: establecer alianzas con asociaciones hoteleras y organizaciones turísticas locales.
  - Relaciones Públicas: publicar estudios de caso y testimonios de clientes satisfechos en medios especializados.
- Ofertas y Paquetes Personalizados:
  - Paquetes de Servicios: ofrecer paquetes personalizados de servicios que se ajusten a las necesidades específicas de diferentes tipos de hoteles.
  - Descuentos Iniciales: proporcionar descuentos o servicios gratuitos durante un período inicial para nuevos clientes.

Para Hotel Finance Team será esencial segmentar el mercado de manera efectiva y definir un perfil de cliente ideal, de manera que se enfoquen las estrategias de marketing y comunicación, así como también ofrecer soluciones que atiendan las necesidades específicas de cada segmento. La combinación de tecnología, recursos, gente capacitada, servicios de alta calidad y una comprensión profunda del Caribe, de sus necesidades, de su falta de gente calificada para este tipo de servicios, es clave para el éxito de la empresa en esta industria. Apuntar a ese nicho de hoteles medianos a grandes y los de cadenas hoteleras será clave en el éxito de la empresa.

### 2.3.3. Tendencias del mercado y oportunidades de crecimiento

El mercado de la tercerización de servicios administrativos, contables y financieros para hoteles presenta numerosas oportunidades de crecimiento impulsadas por la digitalización, la necesidad de cumplimiento normativo, y la búsqueda de eficiencia operativa. Aprovechar las

tendencias tecnológicas, expandir la oferta de servicios, explorar nuevos mercados y enfocarse en la experiencia del cliente son estrategias clave para el crecimiento y éxito en este sector.

A continuación, brindo un detalle tanto de las tendencias actuales y futuras del mercado hotelero, tanto desde un enfoque mundial como particular en el área del Caribe, como así también las tendencias del mercado y oportunidades de crecimiento para una empresa de tercerización de servicios administrativos, contables y financieros para empresas hoteleras.

#### 2.3.3.1. Crecimiento del sector hotelero: mundial y en la región Caribe

En cuanto a las tendencias actuales del mercado y sector hotelero, a continuación, se detallan las tendencias más relevantes que tienen un impacto en la creación de la empresa:

- **Recuperación post pandemia de COVID19:** tras el impacto de la pandemia, el sector hotelero ha mostrado signos de recuperación con un aumento en las tasas de ocupación y una mayor demanda de viajes de ocio y negocios a destinos como el Caribe.
- **Tecnología y Digitalización:** la adopción de tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión de propiedades, inteligencia artificial y servicios de check-in sin contacto, ha mejorado la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.
- **Sostenibilidad:** los hoteles están adoptando prácticas sostenibles, como la reducción de residuos, el uso de energías renovables y la implementación de programas de responsabilidad social corporativa (RSC).
- **Experiencias personalizadas:** los huéspedes buscan experiencias únicas y personalizadas. Los hoteles están adaptando sus ofertas para incluir actividades locales, bienestar y opciones gastronómicas exclusivas.
- **Aumento del Turismo de lujo:** el Caribe ha visto un incremento en el turismo de lujo, con la apertura de resorts de alta gama y propiedades exclusivas.
- **Desarrollo de Infraestructura:** mejoras en la infraestructura, como aeropuertos y carreteras, han facilitado el acceso a destinos caribeños, impulsando el crecimiento del turismo.
- **Diversificación de Mercados:** los países del Caribe están diversificando sus mercados de origen, atrayendo turistas de nuevas regiones como Asia y América Latina, cuando tiempo atrás el foco era solamente viajeros de Estados Unidos y Canada.

En cuanto a las tendencias futuras del mercado y sector hotelero, a continuación, se detallan las tendencias más relevantes, las cuales tendrán también un impacto en el desarrollo de la empresa:

- Aumento de la demanda de Turismo de bienestar: se espera un crecimiento en el turismo de bienestar, con más hoteles ofreciendo programas de spa, yoga y actividades de salud y bienestar.
- Crecimiento del Turismo sostenible: la demanda de turismo sostenible continuará creciendo, con los viajeros buscando destinos y alojamientos que minimicen su impacto ambiental.
- Integración de Inteligencia Artificial y Big Data: la inteligencia artificial y el análisis de big data se utilizarán para mejorar la personalización de los servicios, la gestión de precios y la eficiencia operativa.
- Crecimiento del Turismo de cruceros: se espera que el turismo de cruceros continúe creciendo, beneficiando a los puertos y destinos del Caribe.
- Inversiones en sostenibilidad: los destinos caribeños están invirtiendo en prácticas sostenibles para preservar sus ecosistemas frágiles y atraer a turistas conscientes del medio ambiente.
- Innovación en servicios: la adopción de tecnologías innovadoras para mejorar la experiencia del huésped será crucial, con énfasis en la personalización y la digitalización de servicios.

El sector hotelero mundial y caribeño está experimentando una fase de recuperación y crecimiento tras la pandemia de COVID19, impulsada por tendencias de los viajeros de buscar destinos como el Caribe. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos. En el Caribe, el crecimiento se ve favorecido por el turismo de lujo y las mejoras en infraestructura, pero la región también enfrenta desafíos únicos, como el potencial impacto de desastres naturales y una alta dependencia del turismo. Para asegurar un crecimiento sostenible, es crucial que los hoteles y destinos adopten prácticas innovadoras y resilientes, y diversifiquen sus mercados y ofertas.

2.3.3.2. Tendencias del mercado y oportunidades de crecimiento para una empresa de tercerización de servicios administrativos, contables y financieros para empresas hoteleras

El mercado de la tercerización de servicios para hoteles presenta numerosas oportunidades de crecimiento impulsadas por la digitalización, la necesidad de cumplimiento normativo, y la búsqueda de eficiencia operativa. Aprovechar las tendencias tecnológicas, expandir la oferta de servicios, explorar nuevos mercados y enfocarse en la experiencia del cliente son estrategias clave para el crecimiento y éxito en este sector.

Respecto a las tendencias del mercado, se pueden destacar las siguientes:

1. Digitalización y Automatización:

- Automatización de Procesos: el uso de tecnologías como la automatización de procesos robóticos (RPA) y la inteligencia artificial (IA) está transformando la manera en que se gestionan las tareas administrativas y contables.
- Contabilidad en la nube: la adopción de software de contabilidad basado en la nube está en aumento, permitiendo a las empresas acceder a sus datos financieros en tiempo real y desde cualquier lugar.

2. Outsourcing y tercerización:

- Enfoque en el core business: las empresas están cada vez más inclinadas a tercerizar funciones no esenciales para centrarse en sus competencias principales, lo que crea una demanda creciente de servicios de outsourcing.
- Costos operativos: la reducción de costos operativos es una prioridad, y la tercerización permite a las empresas reducir gastos en personal y tecnología.

3. Cumplimiento normativo y seguridad de datos:

- Regulaciones estrictas: las regulaciones fiscales y de privacidad de datos son cada vez más estrictas, impulsando a las empresas a buscar expertos en cumplimiento normativo.
- Seguridad de la información: la seguridad de los datos es una preocupación creciente, lo que requiere inversiones en ciberseguridad y cumplimiento de normativas.

4. Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC):

- Enfoque en la Sostenibilidad: las empresas están cada vez más comprometidas con prácticas sostenibles y responsables, lo que se refleja en sus expectativas hacia los proveedores de servicios.



- RSC: las empresas buscan socios que compartan sus valores de responsabilidad social y sostenibilidad.

Respecto a las oportunidades de crecimiento, se destacan las siguientes:

1. Expansión de Servicios:

- Servicios personalizados: ofrecer servicios personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada hotel, como asesoría fiscal, gestión de riesgos y consultoría estratégica.
- Servicios de valor añadido: incluir servicios adicionales como la gestión de recursos humanos, análisis financiero avanzado y soporte tecnológico.

2. Adopción de Tecnología Avanzada:

- Inteligencia artificial y machine learning: implementar soluciones de IA y machine learning para mejorar la precisión y eficiencia en la contabilidad y la gestión financiera.
- Plataformas integradas: desarrollar o asociarse con plataformas integradas que combinen contabilidad, administración y análisis de datos en un solo sistema.

3. Mercados Emergentes:

- Expansión geográfica: explorar mercados emergentes en el Caribe y otras regiones turísticas que puedan beneficiarse de servicios tercerizados.
- Nuevos sectores: diversificar la base de clientes expandiéndose a otros sectores relacionados con el turismo, como restaurantes, agencias de viajes y operadores turísticos.

4. Enfoque en Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs):

- PyMEs hoteleras: ofrecer soluciones asequibles y escalables específicamente diseñadas para pequeñas y medianas empresas hoteleras que buscan optimizar sus operaciones.
- Educación y capacitación: proporcionar programas de capacitación y educación para ayudar a las PyMEs a entender y aprovechar mejor los servicios tercerizados.

5. Colaboración y alianzas estratégicas:

- Alianzas locales: formar alianzas con asociaciones hoteleras y organizaciones turísticas locales para aumentar la visibilidad y credibilidad.
- Proveedores de tecnología: asociarse con proveedores de tecnología para ofrecer soluciones integradas y mantener la vanguardia en innovación.

## 6. Enfoque en la experiencia del cliente:

- Servicio al cliente: mejorar continuamente el servicio al cliente para garantizar la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Retroalimentación y mejora continua: implementar mecanismos de retroalimentación para recopilar opiniones de los clientes y mejorar los servicios.

## 7. Marketing y promoción:

- Marketing digital: utilizar estrategias de marketing digital para llegar a una audiencia más amplia, incluyendo SEO, publicidad en redes sociales y marketing de contenido.
- Eventos y conferencias: participar en ferias de turismo y eventos de la industria para promover los servicios y establecer contactos.

Estas tendencias del mercado del mercado, sumada a las oportunidades de crecimiento, son oportunidades increíbles para la creación de este tipo de empresa.

## 2.4. Organización y gestión

### 2.4.1. Estructura organizativa de la empresa

Una estructura organizativa bien definida permitirá a la empresa operar de manera eficiente y efectiva, asegurando que cada departamento y equipo tenga claros sus roles y responsabilidades. Esta estructura también facilitará la comunicación y la colaboración entre diferentes áreas, lo que es crucial para proporcionar servicios de alta calidad a los hoteles. La empresa debe ser flexible, eficiente y capaz de manejar una variedad de tareas complejas.

A continuación, se presenta una estructura organizativa sugerida. Esta estructura puede ser modificada y extendida en un futuro dependiendo de las necesidades operativas que surjan a través del crecimiento de la empresa. Asimismo, el planteo de ciertas posiciones está relacionado con una estructura sugerida, ya que al iniciar actividades quizás no sean necesarias sino hasta que la empresa haya tenido un crecimiento determinado y la demanda sea tal que se necesiten esas posiciones.

- Directores
  - Director General/Operativo (CEO/COO): responsable de la visión estratégica, liderazgo general y supervisión de todas las áreas de la empresa; supervisión de los procesos y gestión de equipos.

- Director Financiero (CFO): responsable de la gestión financiera, planificación y análisis financiero.
- Director de Tecnología (CTO): responsable de la estrategia de tecnología y la implementación de soluciones de IT.
- Gerentes
  - Gerente de Administración y Contabilidad: responsable por la coordinación de todos los servicios administrativos y contables proporcionados a los clientes.
  - Gerente de Asesoría Fiscal: responsable por la asesoría en materia fiscal, la planificación tributaria y el cumplimiento normativo.
  - Gerente de IT: responsable por la supervisión de la infraestructura tecnológica.
  - Gerente de RH: responsable por la contratación, capacitación y desarrollo de personal.
- Equipos de Soporte
  - Contador/es Senior & Junior: responsable por el manejo de cuenta/s de hotel/es.
  - Especialista/s en Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar: responsable por la gestión de transacciones financieras.

#### 2.4.1.1. Gestión administrativa y financiera de un hotel

A efectos de entender que posiciones podrían reemplazarse en una estructura actual de un departamento de Finanzas y administración de un hotel, y a efectos de entender asimismo cuales son las funciones que realizan, se hace este análisis. La gestión administrativa y financiera de un hotel es un proceso complejo que abarca diversas áreas críticas para garantizar la operación eficiente y rentable. A continuación, se detallan las principales funciones y responsabilidades involucradas en la gestión administrativa y financiera de un hotel, muchas de las cuales la empresa Hotel Finance Team propone tercerizar:

##### 1. Contabilidad y Finanzas

###### a. Contabilidad General

- i. Registro de Transacciones: todas las transacciones financieras, incluyendo ingresos, gastos, pagos y cobros.
- ii. Conciliaciones: de todas las cuentas de balance del hotel con los registros contables.

- iii. Cuentas por Pagar y por Cobrar: gestionamiento de las facturas pendientes de pago y los ingresos pendientes de cobro.
- b. Presupuesto y planificación financiera
  - i. Elaboración de Presupuestos: presupuestos anuales y forecasting mensual para distintas áreas del hotel.
  - ii. Proyección de Flujos de Efectivo: estimación de ingresos y gastos futuros para asegurar la liquidez del hotel.
- c. Informes financieros
  - i. Estados Financieros: preparación de estados financieros como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo.
  - ii. Informes de Gestión: elaboración de informes periódicos para la alta dirección que destaquen el desempeño financiero y operativo del hotel.
- d. Control de Costos
  - i. Monitoreo de Gastos: control y análisis de los costos operativos para identificar áreas de ahorro.
  - ii. Gestión de Inventarios: administración del inventario de suministros y productos del hotel.
- e. Gestión de personal
  - i. Reclutamiento y selección
  - ii. Capacitación y desarrollo
- f. Gestión de nóminas
- g. Cumplimiento legal y normativo
  - i. Licencias y permisos: obtención de licencias y permisos necesarios para operar el hotel.
  - ii. Cumplimiento normativo: asegurarse de cumplir con todas las leyes y regulaciones locales, laborales, fiscales y de seguridad.

La gestión administrativa y financiera de un hotel requiere una coordinación eficiente de múltiples áreas funcionales. El uso de tecnología avanzada, como sistemas de gestión de propiedades y software de contabilidad, y un equipo interdisciplinario que pueda integrarse de

manera de proveer un servicio acorde, puede mejorar significativamente la eficiencia y precisión de las operaciones.

#### 2.4.1.2. Auge del trabajo remoto (enfocado en el sector hotelero)

El auge del trabajo remoto ha tenido un impacto significativo en la industria hotelera, tanto en términos de cómo se gestionan los hoteles como en las nuevas oportunidades que se presentan para atraer a los huéspedes. A continuación, se detallan las principales áreas en las que el trabajo remoto está influyendo en la hotelería, respecto a cómo los hoteles gestionan su operación, incluyendo la tercerización, y enfocado en la manera en que se gestiona esta nueva modalidad, la cual se entiende está siendo cada vez más aceptada.

- Transformación en la gestión hotelera: muchas tareas administrativas, en la actualidad, ya sea la contabilidad, la gestión de reservas y el marketing, pueden ser realizadas de manera remota. Esto permite a los hoteles reducir costos de operación y maximizar su rentabilidad a través de un servicio tercerizado. Los hoteles están optando, como una nueva tendencia, por externalizar servicios administrativos y financieros a empresas especializadas que operan de forma remota, mejorando la eficiencia y reduciendo costos operativos.
- Tecnología y comunicación: existen actualmente plataformas y herramientas en línea (zoom, slack, teams) que facilitan la comunicación y coordinación entre equipos que trabajan desde diferentes lugares. No hay ya necesidad para estar trabajando físicamente ya que existen plataformas de comunicación que permiten estar conectado como si uno estuviese en la oficina. Asimismo, las tecnologías que están adoptando los hoteles, en cuanto a la gestión de las propiedades, son basados en la nube, lo que permite acceder a la información y gestionar operaciones desde cualquier lugar del mundo.

Si bien hay mucho positivismo en el planteo inicial, también hay que considerar ciertos desafíos que se plantearan en el transcurso del trabajo de tesis de grado, y que van a estar enfocadas en la infraestructura tecnológica que la propiedad hotelera debe contar para que la gestión se realice de manera adecuada. En primer lugar, la **conectividad** es clave, ya que los hoteles deben garantizar una conexión a internet rápida y estable para poder manejar varios usuarios trabajando simultáneamente y remotamente. Por otro lado, es importante considerar la **seguridad de los**

**datos**, siendo recomendable implementar medidas de seguridad robustas para proteger la información confidencial.

El auge del trabajo remoto ha creado nuevas oportunidades y desafíos para la industria hotelera. Al adaptar sus operaciones a una posibilidad de tercerización de servicios, los hoteles pueden optimizar sus operaciones y generar una mayor rentabilidad. Sin embargo, es crucial que los hoteles inviertan en la infraestructura adecuada para que el servicio pueda ser brindado sin interrupciones y bajo normas de seguridad adecuadas.

#### 2.4.2. Información sobre el equipo y sus roles

Cada rol dentro de esta estructura organizativa es esencial para asegurar que Hotel Finance Team funcione de manera eficiente y efectiva. La clara definición de roles y responsabilidades facilita la coordinación entre departamentos y garantiza que los clientes reciban servicios de alta calidad.

Respecto a los Directores, el Director General/Operativo (CEO/COO) va a ser el que defina esa visión estratégica que mencionaba anteriormente, y será clave en las relaciones con clientes y socios estratégicos. Es quien va a coordinar y supervisar a los gerentes de los diferentes departamentos. El Director Financiero (CFO), va a asegurarse que la empresa cumpla con toda regulación financiera y fiscal existente en Aruba, Bonaire y Curacao para poder operar, mientras que supervisara todas las actividades financieras de soporte que preste la empresa, así como la planificación, análisis y reporte financiero. Por último, respecto a los Directores, el Director de Tecnología es quien define la estrategia tecnológica de la empresa, quien se asegura que los datos tanto de la empresa como de los clientes estén asegurados e íntegros y quien promoverá la innovación tecnológica y adopción de nuevas tecnologías apuntando a una mejora en el servicio prestado.

Respecto a los Gerentes, el Gerente de Administración y Contabilidad es quien es finalmente responsable por la coordinación de todos los servicios administrativos y contables proporcionados a los clientes/hoteles, supervisando al equipo de soporte, sean los Contadores y los especialistas de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar. El Gerente de Asesoría Fiscal será el

responsable por la asesoría en materia fiscal, la planificación tributaria y el cumplimiento normativo, manteniendo a la empresa actualizada sobre regulaciones fiscales y proporcionando y desarrollando estrategias fiscales para optimizar la carga impositiva que tiene cada cliente. Por otro lado, el Gerente de IT va a ser responsable por la supervisión de la infraestructura tecnológica, asegurándose que los sistemas tecnológicos de la empresa se mantengan y optimicen para brindar un servicio acorde. El Gerente de RH será responsable por la contratación, capacitación y desarrollo de personal. Gestionará los procesos de contratación y los programas de capacitación.

Por último, y respecto a los Equipos de Soporte, los Contadores (Senior y Junior), serán los responsables del manejo de las diferentes cuentas que tenga la empresa (Hoteles), gestionando transacciones financieras y contables, preparando informes financieros y conciliación de cuentas contables. Por el lado de los Especialista/s en Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar, ellos serán responsables por la gestión de transacciones financieras relacionadas con estas dos áreas.

#### 2.4.3. Planes de contratación y desarrollo de personal

Una de las claves en una empresa ubicada en el Caribe, es encontrar personal calificado, por lo tanto, el proceso de contratación y desarrollo personal es clave para asegurar un servicio de calidad.

En cuanto a los **planes de contratación**, primero se evaluará las necesidades que se tengan internamente, se realizara un análisis de la posición que se necesita y se evaluarán los requisitos de personal en el departamento en cuestión. Las descripciones del puesto estarán previamente desarrolladas, y las mismas van a incluir responsabilidades, requisitos y competencias necesarias. Las maneras en que la empresa reclutara serán a través de los departamentos de trabajo de las islas, portales de empleo y redes sociales, en todos los cuales se publicaran las vacantes para atraer a los candidatos y promocionar a la empresa como un lugar deseable para trabajar. Las islas en cuestión permiten tener siempre referencias, con lo cual tener un programa de referencias internas hace que se aproveche las recomendaciones que puedan brindarnos otras empresas en las cuales los candidatos hayan trabajado. El proceso de selección será a través del departamento de Recursos Humanos, a través de revisión de curriculums y entrevistas para luego tomar decisiones de contrataciones basadas en las competencias demostradas por cada candidato. Una vez que el candidato se incorpora a la empresa, se procederá a un programa de inducción, en donde se le dé

una bienvenida al candidato, se lo capacite en herramientas y procesos utilizados y luego asignarle un mentor para apoyar la integración en el equipo.

En cuanto a los **planes de desarrollo de personal**, la formación y capacitación de los empleados, será clave para que los ingresantes a la empresa puedan desarrollar una tarea acorde a las necesidades. La identificación de necesidades de capacitación es fundamental para desarrollar programas de capacitación continua, a través de capacitaciones técnicas, desarrollo de habilidades y actualización normativa. Los planes de carrera y desarrollo profesional se establecerán basados en planes de carrera individuales, en evaluaciones de desempeño, en mentoría y coaching, buscando proveer oportunidades para la promoción interna y desarrollo de liderazgo para retener el talento y motivar al personal. Esto va a ser posible a través de una fomentación de una cultura organizacional positiva que valore el bienestar, la inclusión y el reconocimiento de los empleados.

Un plan de contratación y desarrollo de personal bien estructurado es esencial para atraer, retener y desarrollar el talento necesario para el éxito de Hotel Finance Team. Al enfocarse en estrategias de reclutamiento efectivas, programas de capacitación continua y un entorno de trabajo positivo, la empresa puede asegurar que cuenta con el personal capacitado y motivado para ofrecer servicios tercerizados de alta calidad a sus clientes.

## **2.5. Productos o servicios**

Como se ha mencionado a continuación, Hotel Finance Team se especializará en ofrecer una amplia gama de productos y servicios diseñados para satisfacer las necesidades específicas de cada hotel que forma parte de la cartera de clientes. El compromiso con la calidad, la innovación y el servicio personalizado permitirá brindar soluciones que no solo cumplen, sino que superan las expectativas del mercado. Cada uno de los productos estará cuidadosamente desarrollado utilizando tecnología de punta, y los servicios estarán enfocados en generar valor y fortalecer la relación con los hoteles, asegurando su satisfacción y fidelidad a largo plazo. A continuación, se mencionan los componentes más sobresalientes de los productos y servicios ofrecidos:

### **2.5.1. Descripción detallada de los productos o servicios ofrecidos**

Hotel Finance Team sera una empresa dedicada a la tercerizacion de servicios administrativos, contables y financieros para hoteles. Se ofrecera una amplia gama de servicios disenados para optimizar la eficiencia operativa, administrativa, contable y financiera de los



establecimientos hoteleros. A continuación se desarrollan los servicios claves que la empresa va a ofrecer y que fueron sintéticamente mencionados anteriormente:

- **Budgeting & Forecasting:** a través de un sistema coordinado y programado, se propone proveer un servicio de budgeting anual y forecasting mensual, trabajando en estrategias de ingresos y gastos combinada, en conjunto con los departamentos operativos y no operativos del hotel.
- **Pre opening Budget:** enfocado en nuevos hoteles, se propone un servicio de presupuesto para aperturas desde el momento en que el propietario comienza con el proyecto hasta la entrega de dicho proyecto finalizado a la operación misma del hotel.
- **Estrategias financieras enfocadas en mejorar la rentabilidad y la eficiencia del hotel:** estrategias tanto en ingresos como en reducción de costos y gastos.
- **Registros Contables:** a través de un sistema automatizado, se propone registrar transacciones contables de ingresos y gastos de manera remota.
- **Preparación de estados contables financieros (balance, ganancias y pérdidas, cash flow):** se propone generar estados contables financieros, sea de balance, de ganancias (a través de un P&L) y/o cash flow.
- **Implementación de procesos, políticas y procedimientos financieros:** se propone establecer procesos que determinen el curso de acción para los departamentos operativos y no operativos.
- **Gestionamiento de cuentas por pagar y cuentas por cobrar a través de la registración, validación y procesamiento:** a través de un sistema automatizado, se propone registrar transacciones contables de cuentas por pagar y cuentas por cobrar de manera remota.
- **Conciliaciones contables:** a través de un sistema automatizado, se propone realizar conciliaciones contables de manera remota.
- **Evaluación de Controles internos y Auditorías internas:** un sistema novedoso a través del cual se puede medir la eficacia de las políticas y procedimientos establecidos en cada hotel.
- **Análisis de Prorations en transacciones de ventas de propiedades:** enfocado en transacciones por compra y venta de hoteles.
- **Recruitment, hiring & onboarding, coaching & mentoring de candidatos para posiciones Management en el área de Administración y Finanzas:** se ofrece un sistema en donde se

selecciona el mejor candidato para cualquier área financiera y se le realiza un onboarding adecuado, basado en las políticas, procedimientos y expectativas de cada hotel, con un posterior proceso de coaching & mentoring en el transcurso del tiempo.

El enfoque de Hotel Finance Team sera brindar servicios diseñados para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y asegurar el cumplimiento normativo de los hoteles, trabajando en conjunto con el Departamento financiero y administrativo del hotel. Al liberar al area de ciertas tareas, se permitira que el Departamento se enfoque a maximizar la rentabilidad del hotel y crear estrategias para potenciar la misma.

### 2.5.2. Ciclo de vida del producto y las estrategias de desarrollo

Dado que la compañía aún no ha sido creada, se encuentra en la **fase de desarrollo del ciclo de vida del producto/servicio**. Esta fase implica la planificación, investigación y preparación necesarias para el lanzamiento del servicio en el mercado. Es por ello que Hotel Finance Team debe enfocarse en estrategias que aseguren una base sólida para su lanzamiento. Esto incluye una investigación exhaustiva del mercado, el desarrollo detallado de servicios, una planificación financiera robusta, la implementación de tecnología adecuada, estrategias efectivas de marketing y ventas, y una gestión cuidadosa del talento. Estas estrategias ayudarán a la empresa a posicionarse de manera competitiva y a prepararse para el éxito a largo plazo en el mercado de servicios tercerizados para hoteles.

Con respecto a las **estrategias de desarrollo**, a continuación se mencionan las que se consideran más relevantes para el momento del ciclo de vida en el que se encuentre la empresa y las cuales son desarrolladas a través del trabajo de grado:

- Investigación y Análisis de Mercado:
  - a. Análisis del Entorno Competitivo: realizar un análisis exhaustivo del mercado para identificar competidores y entender sus fortalezas y debilidades es clave en este momento y se detallara más adelante en el trabajo.
  - b. Investigación de Demanda del Cliente: llevar a cabo estudios de mercado para comprender las necesidades y expectativas de los hoteles en Aruba, Bonaire y Curazao en cuanto a servicios tercerizados también será desarrollado luego de llevar a cabo esta investigación.

- c. Identificación de Oportunidades de Mercado: detectar nichos de mercado y oportunidades de crecimiento basadas en las tendencias y demandas actuales, otro de los puntos que se buscaron al realizar la investigación del mercado y que es desarrollado mas adelante en el trabajo.
- Desarrollo del Producto/Servicio:
  - a. Definición de la Propuesta de Valor: anteriormente se detallaron los servicios de la empresa, los cuales son únicos y valiosos para los clientes potenciales.
  - b. Diseño de los Servicios: asimismo, anteriormente se mencionaron la gama de servicios adaptados a las necesidades específicas de los hoteles, incluyendo servicios administrativos, contables y financieros tercerizados.
  - c. Prueba de Concepto: seria ideal poder implementar pruebas piloto con hoteles seleccionados para evaluar la efectividad y eficiencia de los servicios propuestos. Sin embargo, a este momento, estas pruebas pilotos no han sido desarrolladas.
- Planificación Financiera y Operativa:
  - a. Elaboración de un Plan de Negocios: a traves de este trabajo de grado, se desarrolla un plan de negocios detallado que incluye proyecciones financieras, estrategias de marketing, análisis de riesgos y planes de mitigación.
  - b. Estructura Financiera: mas adelante en el trabajo, se presentara un presupuesto inicial, asegurando que existe una proyeccion financiera adecuada para cubrir los costos de desarrollo y lanzamiento.
  - c. Definición de Procesos Operativos: por ultimo, se presentan los procesos operativos eficientes para la prestación de servicios, incluyendo la gestión de proyectos, la entrega de servicios y el control de calidad.
- Desarrollo Tecnológico:
  - a. Selección de Plataformas Tecnológicas: a traves del analisis realizado en el trabajo, se detallan las herramientas y plataformas tecnológicas adecuadas que han sido seleccionadas para la gestión de servicios administrativos, contables y financieros de manera tercerizada.

- b. Implementación de Sistemas: asimismo, se detallan los sistemas de software que permitan la automatización de procesos y la gestión eficiente de datos y clientes.
- c. Seguridad de Datos: por ultimo, es importante mencionar que antes de la contatacion e implementacion de sistemas y softwares, la empresa se asegura que todos los sistemas cumplan con las normativas de seguridad y protección de datos a fin de resguardar la informacion de los clientes.
- Estrategia de Marketing y Ventas:
  - a. Branding y Posicionamiento: el desarrollo de una marca fuerte y una estrategia de posicionamiento que destaque los beneficios y la calidad de los servicios es clave para el exito de Hotel Finance Team.
  - b. Campañas de Marketing: la planificacion y ejecucion de campañas de marketing dirigidas a hoteles en Aruba, Bonaire y Curazao, utilizando canales digitales y tradicionales, sera otro factor clave del desarrollo y exito de la empresa.
- Gestión de Talento:
  - a. Contratación Inicial: como se menciono anteriormente, identificar y contratar al personal clave es necesario para el lanzamiento y operación de la empresa.
  - b. Formación y Capacitación: asimismo, proveer capacitación inicial para asegurar que el equipo esté bien preparado para entregar servicios de alta calidad, sera clave para poder brindar dichos servicios.

### 2.5.3. Ventajas competitivas de los productos o servicios

Para una empresa como Hotel Finance Team es fundamental identificar y resaltar las ventajas competitivas que la diferenciarán de la competencia existente y futura.

A continuación, se mencionan las principales ventajas competitivas que pueden destacarse:

- Especialización en la Industria Hotelera:
  - a. Conocimiento del Sector: Hotel Finance Team tiene un enfoque exclusivo en el sector hotelero, lo que permite un entendimiento profundo de las necesidades y desafíos específicos de los hoteles en Aruba, Bonaire y Curazao, con profesionales que tienen experiencia en administracion hotelera en el area.

- b. **Servicios Adaptados:** la empresa se destacara por ofrecer servicios diseñados específicamente para hoteles, incluyendo la gestión de contabilidad específica del sector y cumplimiento normativo local e internacional.
- a. **Comprensión del Entorno Legal y Fiscal:** al contar con profesionales del area y con conocimiento de la region, existira un conocimiento detallado de las leyes fiscales, regulaciones contables y requisitos administrativos específicos de las islas del Caribe.
    - b. **Relaciones Locales:** asimismo, sera clave el establecimiento de relaciones sólidas con autoridades locales y entidades reguladoras, facilitando el cumplimiento y la resolución de posibles problemas legales o fiscales.
- a. **Plataformas Tecnológicas de Última Generación:** la utilización de las mejores plataformas de software para la gestión contable, financiera y administrativa, garantizando eficiencia y precision, sera una marca de la empresa.
    - b. **Automatización de Procesos:** la implementación de sistemas automatizados, reduciran errores humanos y mejoraran la eficiencia operativa.
    - c. **Seguridad de Datos:** la implementación de medidas robustas de seguridad cibernética buscara proteger la información confidencial de los clientes.
- a. **Soluciones a Medida:** la empresa contara con la capacidad de ofrecer soluciones personalizadas que se adapten a las necesidades específicas de cada hotel, ya sea un hotel boutique pequeño o una gran cadena hotelera.
    - b. **Atención al Cliente de Calidad:** asimismo, se buscara proporcionar un servicio al cliente excepcional con un enfoque en la resolución rápida y efectiva de problemas.
- a. **Personal Experto:** el hecho de contar con un equipo de profesionales altamente calificados con experiencia en administracion, Contabilidad y finanzas sera clave en el exito de la empresa.

- b. Capacitación Continua: asimismo, la empresa se compromete en la inversión en la capacitación continua del personal para mantenerlos actualizados con las últimas tendencias y regulaciones del sector.
- Eficiencia Operativa y Reducción de Costos:
  - a. Optimización de Recursos: ayudar a los hoteles a optimizar sus recursos administrativos, contables y financieros es uno de los objetivos planteados, lo que va a llevar a una reducción significativa de costos operativos de cada cliente.
  - b. Mejora de la Rentabilidad: la implementación de estrategias que mejoren la rentabilidad y eficiencia operativa de los hoteles, será otro de los objetivos planteados.
- Análisis y Reportes Detallados:
  - a. Informes Financieros Personalizados: Hotel Finance Team proveerá informes financieros detallados y personalizados que permitan a los hoteles tomar decisiones informadas y estratégicas.
  - b. Análisis Predictivo: asimismo, la utilización de herramientas de análisis predictivo se utilizará para anticipar tendencias y oportunidades de mejora en cada cliente.

Las ventajas competitivas de Hotel Finance Team se basan en su especialización en la industria hotelera, su conocimiento local y regional, el uso de tecnología avanzada, la capacidad de ofrecer servicios personalizados y flexibles, un equipo de profesionales altamente calificados, eficiencia operativa, y un enfoque en análisis detallados. Estas ventajas permitirán a la empresa diferenciarse en el mercado y proporcionar un valor significativo a sus clientes hoteleros.

## **2.6. Marketing y ventas**

A continuación, se desarrolla la importancia que tiene Marketing y ventas en el desarrollo de la empresa. La planificación y ejecución de campañas de marketing dirigidas a hoteles en Aruba, Bonaire y Curacao, utilizando canales digitales y tradicionales, será un factor clave del desarrollo y éxito de la empresa.

### 2.6.1. Estrategias de marketing

Al momento de presentar la planificación estratégica empresarial, se planteó que las estrategias de marketing, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), el análisis de las fuerzas de Porter y en análisis del modelo CANVAS, eran englobadas dentro del concepto de planificación estratégica empresarial, concepto que abarca todas las herramientas y marcos que ayudan a una empresa a definir su visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas para alcanzar el éxito.

A continuación, se presenta un análisis detallado de las mismas, aplicado a Hotel Finance Team.

#### 2.6.1.1. Aplicación de estrategias de marketing en una empresa de servicios tercerizados para hoteles

Al crear la empresa, es importante aplicar las siguientes estrategias de marketing para establecer una fuerte presencia en el mercado y diferenciarse de los competidores, existentes y futuros. A continuación, se describen las etapas y estrategias específicas que se implementarán y que fueron conceptualmente desarrolladas anteriormente:

##### 1. Segmentación del Mercado

- a. Identificación de Segmentos: se dividirá el mercado hotelero en segmentos como hoteles de lujo, hoteles boutique, cadenas hoteleras, y hoteles económicos, por isla.
- b. Criterios de Segmentación: se utilizarán criterios como tamaño del hotel, ubicación geográfica, categoría de estrellas, y necesidades específicas de servicios.

##### 2. Targeting

- a. Evaluación de Segmentos: se evaluará el atractivo de cada segmento en términos de tamaño, potencial de crecimiento, competencia y rentabilidad.
- b. Selección del Segmento Objetivo: se deberá enfocar los esfuerzos de marketing en segmentos específicos, como hoteles de lujo que buscan servicios personalizados o cadenas hoteleras que buscan eficiencia en costos.

##### 3. Posicionamiento

- a. Diferenciación: se posicionará la empresa como un proveedor premium de servicios especializados y personalizados para hoteles o como un proveedor eficiente y de bajo costo para cadenas hoteleras.
  - b. Propuesta de Valor: la propuesta de valor es clara y convincente y resalta los beneficios únicos y la calidad superior de los servicios ofrecidos, descriptos anteriormente.
4. Marketing Mix
- a. Producto: se ofrecerá la gama de servicios tercerizados mencionados, asegurándose que estos servicios se adapten a las necesidades específicas de cada segmento de hotel.
  - b. Precio: se establecera una estructura de precios competitiva que refleje la calidad y el valor de los servicios ofrecidos.
  - c. Plaza (Distribución): a través de tecnología adecuada, se implementará una red de distribución eficiente que permita la prestación de servicios de manera oportuna y confiable.
  - d. Promoción: se desarrollará una estrategia de comunicación integral que incluya publicidad digital (Instagram, Facebook, LinkedIn), marketing de contenidos, redes sociales, y relaciones públicas, participando, asimismo, en ferias y eventos de la industria hotelera en el Caribe para aumentar la visibilidad y generar contactos.
5. Estrategia de Diferenciación
- a. Innovación en Servicios: los servicios ofrecidos son inicialmente innovadores y personalizados, los cuales, en su mayoría, que no estan disponibles en otros proveedores.
6. Estrategia de Liderazgo en Costos
- a. Eficiencia Operativa: la manera en que están implementados los servicios, a través de las tecnologías utilizadas, llevara a una clara reducción de costos operativos sin comprometer la calidad del servicio.

Implementar estas estrategias de marketing es crucial para el éxito de la empresa. Al aplicar las estrategias de segmentación, targeting, posicionamiento, y el marketing mix, **Hotel Finance**



**Team** puede diferenciarse de la competencia, atraer a los clientes adecuados, y crear una propuesta de valor convincente que satisfaga las necesidades específicas del mercado hotelero.

#### 2.6.1.2. Aplicación del Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) en una empresa de servicios tercerizados para hoteles

- Fortalezas
  - Innovación constante en servicios ofrecidos.
  - Equipo altamente calificado.
- Debilidades:
  - Falta de presencia inicial considerando que es una nueva empresa en un mercado de muchas grandes cadenas hoteleras.
- Oportunidades:
  - Creciente demanda de soluciones tecnológicas tercerizadas.
  - Posibilidad de expansión en mercados mas allá del Caribe Sur.
- Amenazas:
  - Competencia creciente de nuevos startups.
  - Rápido cambio tecnológico que podría hacer obsoletos los servicios ofrecidos.
  - Cambios en la regulación de privacidad de datos.
  - Introduccion de la IA (Inteligencia Artificial).

#### 2.6.1.3. Aplicación del Modelo de Negocios CANVAS en una empresa de servicios tercerizados para hoteles

A continuación, se presenta la aplicación del Modelo de Negocios CANVAS a Hotel Finance Team.

1. Segmentos de Clientes: se identifican aquí los diferentes grupos de clientes a los que se desea prestar los servicios.
  - a. Hoteles independientes, hoteles de cadena, hoteles de lujo, resorts, todos presentes en el Caribe.

2. Propuesta de Valor: se definen aquí los servicios específicos que la empresa va a ofrecer, los cuales hacen única a la empresa.
  - a. contabilidad, presupuesto, forecasting, auditoría, prorations, adquisiciones, gestión de cuentas por pagar, gestión de cuentas por cobrar, planificación financiera, adaptados a las necesidades y tamaño de cada hotel.
3. Canales de Distribución: se define como la empresa va a llegar a los clientes y como se va a entregar los servicios.
  - a. marketing digital dirigido a la industria hotelera, referencias de clientes existentes y participación en ferias y eventos de hospitalidad en la región del Caribe.
4. Relaciones con los Clientes: básicamente, el tipo de relación que se establece con los clientes.
  - a. para hoteles grandes, se podría establecer relaciones personalizadas con un gerente de cuenta asignado, mientras que, para hoteles más pequeños, se podría asignar un accountant que de soporte a más de un hotel.
5. Fuentes de Ingresos: se define a través de la manera en que la empresa va a generar ingresos.
  - a. tarifas mensuales fijas por hotel, tarifas escalonadas basadas en el tamaño del hotel o una combinación de tarifas por servicio específico.
6. Recursos Clave: recursos críticos necesarios para operar la tercerización, como tecnología, personal especializado, infraestructura física y financiera.
  - a. contadores y consultores financieros calificados, software de gestión hotelera especializado, y sistemas de seguridad de datos.
7. Actividades Clave: son las actividades clave que se deben realizar para entregar los servicios con éxito.
  - a. Gestión de cuentas, auditorías financieras, asesoramiento, y soporte técnico continuo.
8. Asociaciones Clave: alianzas estratégicas que se necesitan establecer para fortalecer el modelo de negocio, como asociaciones con proveedores de software, consultores financieros o incluso asociaciones con otras empresas de servicios complementarios.
  - a. Proveedores de software, consultores fiscales y contables, y empresas de tecnología financiera.

9. Estructura de Costos: costos asociados con la operación de la empresa, incluyendo costos de personal, tecnología, marketing, administración y cualquier otro gasto operativo.
  - a. Costos de personal, tecnología, marketing y administración.

### 2.6.2. Plan de ventas

Un plan de ventas bien estructurado es esencial para el éxito de Hotel Finance Team. Al combinar estrategias efectivas, presentaciones personalizadas, y un enfoque en la retención de clientes, la empresa lograra sus objetivos de crecimiento y se establecera como un proveedor líder en el mercado de Aruba, Bonaire y Curacao.

#### a. Objetivos de Ventas

- a. Objetivo General: lograr una cuota de mercado del 2% en el primer año, 3% en el segundo y 4% en el tercero, de toda la operación hotelera existente en Aruba, Bonaire y Curacao. Si se tomara solo los hoteles que tienen servicios tercerizados, esto seria un 6% en el primer año, un 9% en el segundo y un 13% en el tercero.
- b. Objetivo de Ingresos: se detallarán las proyecciones financieras en el Capitulo 4.
- c. Objetivo de Clientes: Captar 4 hoteles en el primer año, 6 en el segundo y 9 en el tercero.

#### b. Estrategias de Ventas

- a. Análisis de Mercado: se realizará un análisis detallado del mercado hotelero en Aruba, Bonaire y Curacao, identificando los principales actores y sus necesidades.
- b. Segmentación del Mercado: como se menciona anteriormente, se segmentará el mercado en tres categorías: hoteles medianos, cadenas hoteleras y resorts de lujo.
- c. Perfil del Cliente Ideal: como se menciona anteriormente, se definira el perfil del cliente ideal, incluyendo tamaño del hotel, necesidades específicas, y capacidad de pago.
- d. Propuesta de Valor:
  - i. para Hoteles Medianos: la empresa se enfocará en la eficiencia operativa y el ahorro de costos mediante servicios de contabilidad y administración personalizados.

- ii. para Cadenas Hoteleras: la empresa se enfocará en ofrecer soluciones escalables y estandarizadas que se adapten a múltiples ubicaciones, con un enfoque en la integración tecnológica.
- iii. para Resorts de Lujo: la empresa se enfocará en proporcionar servicios premium que incluyan consultoría financiera avanzada y análisis de datos para optimizar la rentabilidad.

### 2.6.3. Políticas de precios y promoción

En Hotel Finance Team, las políticas de precios y promoción están diseñadas para ofrecer un equilibrio entre competitividad y valor de los clientes. Se enfocarán en establecer precios justos y transparentes que reflejen la calidad de los productos y servicios, asegurando accesibilidad y satisfacción a los clientes. Además, se implementarán estrategias de promoción innovadoras y atractivas que permiten a Hotel Finance Team destacarse en el mercado, ampliando su presencia en nuevos segmentos. Estas políticas se ajustarán continuamente en respuesta a las dinámicas del mercado y a las necesidades cambiantes de los clientes.

#### 2.6.3.1. Políticas de precios

Respecto a la política de precios, a fin de establecerla y que sea efectiva, se consideran varios factores, en los que se incluyen los costos operativos, el valor percibido por los clientes, y la competencia en el mercado.

##### a. Estrategia de Precios:

- Precios Basados en el valor: esta estrategia consiste en establecer precios basados en el valor que los servicios aportan a los hoteles. Esto puede incluir la eficiencia operativa, ahorro en costos y mejoras en la gestión financiera.
- Precios Competitivos: esta estrategia consiste en evaluar los precios de la competencia en Aruba, Bonaire y Curacao para asegurarse de que los precios sean competitivos y atractivos para los clientes.
- Precios Diferenciados: esta estrategia consiste en ofrecer diferentes niveles de servicio con precios correspondientes. Por ejemplo, servicios básicos, avanzados y premium, cada uno con un conjunto de características y beneficios específicos.

- Descuentos por Volumen: esta estrategia consiste en ofrecer descuentos a clientes que contraten múltiples servicios o que firmen contratos a largo plazo, incentivando así la lealtad y la relación a largo plazo.
- Estructura de Tarifas: por ultimo, esta estrategia consiste en establecer una estructura de tarifas clara y transparente, que puede incluir tarifas planas mensuales, tarifas por proyecto, tarifas en cantidad de transacciones realizadas o tarifas basadas en horas de servicio. Esta estrategia es la que se considera adecuada para este tipo de empresa.

b. Factores a considerar:

- Costos Operativos: se deben incluir todos los costos operativos en el cálculo de precios, asegurando que los precios cubran estos costos y generen un margen de beneficio adecuado para la compañía.
- Valor Agregado: asimismo, se deben destacar los aspectos de valor agregado de los servicios, como la especialización en el sector hotelero y el uso de tecnología avanzada.
- Flexibilidad de Precios: por ultimo, es siempre recomendable mantener cierta flexibilidad en la política de precios para adaptarse a diferentes situaciones y necesidades de los clientes.

### 2.6.3.2. Políticas de promoción

a. Estrategias de Promocion

- Marketing Digital: la estrategia recomendada a estos efectos es utilizar marketing digital para llegar a la mayor cantidad de clientes en el Caribe. Esto incluirá campañas de SEO, SEM, marketing en redes sociales y publicidad en línea.
- Content Marketing: asimismo, es clave crear y distribuir contenido valioso y relevante, como blogs, estudios de caso y guías prácticas, que demuestren la experiencia y los beneficios de los servicios ofrecidos.
- Networking y Eventos: participar en eventos de la industria hotelera en el Caribe, como conferencias y ferias comerciales, para establecer relaciones y promocionar los servicios, será también un factor relevante a la hora de promocionar los servicios que la empresa ofrece.

- Programas de Referencia: por ultimo, implementar programas de referencia donde los clientes actuales puedan referir nuevos clientes a cambio de descuentos o incentivos será también un factor clave a la hora de generar nuevos clientes.

b. Canales de Promocion

- Sitio Web: un sitio web profesional y optimizado, que sirva como la base de todas las actividades de marketing digital, será primordial antes de iniciar operaciones.
- Redes Sociales: es siempre recomendable utilizar plataformas de redes sociales como LinkedIn, Facebook e Instagram para conectar con clientes potenciales y compartir contenido relevante.
- Email Marketing: asimismo, se recomienda crear campañas de email marketing dirigidas a hoteles en Aruba, Bonaire y Curazao, con información sobre los servicios y ofertas especiales.
- Publicidad Online: por ultimo, se establece la necesidad de invertir en publicidad online a través de Google Ads, Facebook Ads y otras plataformas relevantes para llegar a un público más amplio.

c. Claves a la hora de promocionar los servicios que se ofrecen

- Especialización: se deberá resaltar la especialización en servicios administrativos, contables y financieros para el sector hotelero en el Caribe con el que cuenta el equipo profesional de Hotel Finance Team.
- Tecnología Avanzada: se debe enfatizar el uso de tecnología avanzada para mejorar la eficiencia y precisión de los servicios.
- Ahorro de Costos: se debe resaltar el ahorro de costos que los hoteles pueden obtener al tercerizar estos servicios.
- Servicio Personalizado: y por ultimo, se debe destacar la capacidad de ofrecer servicios personalizados que se adapten a las necesidades específicas de cada hotel.

#### 2.6.4. Plan de Operaciones

Las operaciones diarias de Hotel Finance Team están orientadas a proporcionar un soporte integral y de alta calidad a los clientes. Al gestionar eficientemente tareas administrativas,

contables y financieras, la empresa ayuda a los hoteles a optimizar sus operaciones y enfocarse en su core business, asegurando al mismo tiempo el cumplimiento normativo y la estabilidad financiera.

Dentro de las operaciones a realizar, se distinguen los siguientes:

- **Gestion Administrativa**
  - a. Gestion de documents: clasificación, archivado y digitalización de documents (facturas, ordenes de compra)
- **Servicios Contables**
  - a. Registro de transacciones: ingreso diario de transacciones contables en el software contable.
  - b. Conciliaciones: a fin de asegurarse que los registros contables coincidan con los soportes.
  - c. Facturacion y cuentas por cobrar: emisión de facturas a clientes, seguimiento de pagos, gestión de cuentas por cobrar y aplicación de cobros.
  - d. Cuentas por pagar: procesamiento de facturas de proveedores, preparación de pagos y gestión de cuentas por pagar.
- **Servicios Financieros**
  - a. Analisis financiero: realización de análisis financieros para evaluar el rendimiento de los hoteles.
  - b. Presupuestos: ayudar a los hoteles a preparar y gestionar sus presupuestos.
  - c. Informes financieros: preparación de informes financieros periódicos, incluyendo estado de resultados, balances y flujos de caja.
  - d. Consultoria financiera: asesorar a los clientes sobre decisiones financieras estratégicas y planificación a mediano y largo plazo.
- **Tecnologia y Seguridad**
  - a. Respaldo de datos: realizar copias de seguridad de datos e información relevante de manera regular para prevenir perdida de información.
- **Gestion de proyectos**
  - a. Planificación de Proyectos: planificar y gestionar proyectos específicos para los clientes, asegurando que se cumplan los plazos y presupuestos.

- b. Seguimiento de Proyectos: realizar seguimiento del progreso de los proyectos y ajustar planes según sea necesario.

### 2.6.5. Localización y necesidades de instalaciones

La elección de la localización y las necesidades de instalaciones debe basarse en una combinación de factores estratégicos, incluyendo la proximidad a los clientes, la infraestructura tecnológica, los costos operativos y las consideraciones de sostenibilidad. Al seleccionar una ubicación adecuada y diseñar instalaciones que promuevan la eficiencia operativa y la satisfacción del personal, la empresa puede establecer una base sólida para su éxito y crecimiento. Como ya se menciono, la empresa brindara servicios tercerizados, sin embargo, contara con una oficina.

#### 2.6.5.1. Localización ideal

##### 2.6.5.1.1. Eleccion de la isla

Las 3 islas están estratégicamente ubicadas, cada una con sus ventajas únicas. Aruba tiene una economía más diversificada y una infraestructura avanzada, y eso hace que la convierta en una opción favorable. Curacao ofrece también un ambiente de negocios favorable con incentivos fiscales. Por ultimo, Bonaire, que cuenta con un enfoque más tranquilo y un crecimiento sostenido en turismo. Por lo mencionado, Aruba es la localidad seleccionada para el establecimiento de una oficina.

##### 2.6.5.1.2. Consideraciones para la ubicación

Al contar inicialmente con la mayor potencialidad de clientes, es clave que sea Aruba donde se encuentre la oficina para para facilitar el acceso a los hoteles clientes iniciales. Aruba es una isla que cuenta con mayor desarrollo, y eso hace que tenga acceso a una infraestructura tecnológica de alta calidad, incluyendo internet de alta velocidad y servicios de telecomunicaciones, mas desarrollada que Bonaire y Curacao.

#### 2.6.5.2. Necesidades de las instalaciones

- Oficina Principal: un espacio que permita que todo el personal necesario cuente con áreas de trabajo, salas de reuniones y espacios de descanso.
- Oficinas secundarias: espacios para los equipos de soporte.



- Instalaciones Tecnológicas: un espacio dedicado para servidores y equipos de TI, con medidas de seguridad y sistemas de respaldo.
- Red de Alta Velocidad: Conectividad a internet de alta velocidad y redundante para asegurar la continuidad del servicio.
- Sistemas de Seguridad: Implementación de sistemas de seguridad física y digital para proteger la información confidencial.
- Salas de Reuniones: salas de reuniones equipadas con tecnología de videoconferencia para facilitar la comunicación con clientes y equipos remotos.

#### 2.6.6. Proveedores

Para operar eficientemente, la empresa necesita establecer relaciones con varios tipos de proveedores. La gestión efectiva de proveedores es crucial para el éxito de la empresa. Al establecer relaciones sólidas con proveedores clave, la empresa puede asegurar la calidad y la eficiencia operativa, lo que se traduce en un mejor servicio para sus clientes hoteleros en Aruba, Bonaire y Curacao.

A continuación, se detallan los proveedores clave:

- Proveedores de Tecnología
  - a. Software Contable y Financiero: proveedores como QuickBooks ofrecen soluciones de contabilidad en la nube que son esenciales para la gestión financiera.
  - b. Plataformas de Gestión Administrativa: proveedores como Oracle, y Microsoft Dynamics para la gestión administrativa y operativa.
  - c. Servicios de TI y Soporte Técnico: empresas que ofrecen servicios de soporte técnico, mantenimiento de sistemas y gestión de redes.
- Proveedores de Telecomunicaciones
  - d. Proveedores de Internet: empresas que ofrezcan conectividad a internet de alta velocidad y redundancia, como Digicel, Setar en Aruba, UTS en Curacao, y TELBO en Bonaire.
  - e. Proveedores de Telefonía: servicios de telefonía fija y móvil, incluidos sistemas de VoIP (Voice over IP) para comunicación interna y externa eficiente.
- Proveedores de Servicios Profesionales

- f. Servicios Legales: firmas de abogados locales que puedan asesorar en temas legales y de cumplimiento normativo.
- g. Servicios de Auditoría: empresas de auditoría como Deloitte, PwC, KPMG, y EY que puedan realizar auditorías internas y externas y actuar como asesores fiscales.
- h. Consultores de Recursos Humanos: empresas que proporcionen servicios de reclutamiento, formación y desarrollo de personal, así como asesoría en temas laborales.
- Proveedores de Seguridad
  - i. Seguridad Cibernética: empresas que ofrezcan soluciones de ciberseguridad, incluyendo firewalls, antivirus y servicios de monitoreo de seguridad.

## 2.6.7. Análisis de riesgos y desafíos

### 2.6.7.1. Análisis de riesgos

Crear Hotel Finance Team puede ser una oportunidad lucrativa, pero también presenta varios riesgos y desafíos específicos. A continuación, se mencionan algunos de los más relevantes:

- Riesgos Políticos y Económicos:
  - Inestabilidad Política: cambios en el gobierno de las islas o en las políticas pueden afectar el entorno empresarial, especialmente en términos de regulaciones y leyes fiscales.
  - Fluctuaciones Económicas: las economías de la región pueden ser vulnerables a las fluctuaciones en el turismo, desastres naturales y cambios en la economía global.
- Dependencia del Turismo:
  - Estacionalidad: la demanda de servicios puede fluctuar con las temporadas turísticas, afectando los ingresos y la estabilidad financiera de la empresa.
  - Impacto de Factores Externos: eventos globales como pandemias, desastres naturales o crisis económicas pueden reducir drásticamente el número de turistas y, por ende, la demanda de servicios hoteleros y tercerizados.
- Infraestructura:
  - Acceso a Tecnología: la infraestructura tecnológica en algunas áreas del Caribe puede ser menos desarrollada, lo que puede afectar la calidad y eficiencia de los servicios prestados.

- Conectividad: problemas con el acceso a internet de alta velocidad y la conectividad pueden dificultar la comunicación y la prestación de servicios eficientes.
- Costos Operativos:
  - Logística: el costo de importar equipos, tecnología y otros recursos necesarios puede ser alto debido a la ubicación geográfica.
  - Mano de Obra: puede ser un desafío encontrar personal cualificado en áreas específicas y el costo de la mano de obra puede variar.
- Regulaciones y Cumplimiento:
  - Normativas Locales: cada país tiene sus propias leyes y regulaciones fiscales y laborales que deben ser cumplidas, lo que puede ser complejo y variar considerablemente.
- Competencia:
  - Competencia Local e Internacional: la empresa puede enfrentar competencia tanto de proveedores locales como de empresas internacionales que ofrecen servicios similares.

#### 2.6.7.2. Estrategias para mitigar riesgos

- Diversificación: diversificar la cartera de clientes y los servicios ofrecidos puede reducir la dependencia de cualquier único segmento del mercado.
- Tecnología y Capacitación: invertir en infraestructura tecnológica avanzada y en la capacitación continua del personal para asegurar la calidad y eficiencia del servicio.
- Planes de Contingencia: desarrollar planes de emergencia y de continuidad del negocio para manejar desastres naturales y otras interrupciones imprevistas.
- Investigación y Análisis de mercado para mitigar la competencia: realizar estudios de mercado exhaustivos para entender la demanda, identificar tendencias y evaluar la competencia.
- Estrategia de diferenciación a través de una propuesta de valor única: desarrollar una propuesta de valor que destaque las características únicas de los servicios ofrecidos, como especialización en la industria hotelera y tecnología avanzada.
- Planificación financiera para mitigar el riesgo financiero: crear un presupuesto detallado que incluya todos los costos de puesta en marcha y operativos, así como proyecciones de ingresos.

- Diversificación de ingresos: a través de una ampliación de servicios, ofrecer una gama diversificada para reducir la dependencia de un solo tipo de ingreso.
- Aplicación de metodologías ágiles: utilizar estas metodologías para la gestión de proyectos, lo que permite una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta.

Mitigar los riesgos asociados con la creación de Hotel Finance Team, requiere una planificación cuidadosa y la implementación de estrategias específicas en diversas áreas. Al enfocarse en los mencionados, la empresa puede establecer una base sólida para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

### 2.6.7.3. Desafíos del sector hotelero: mundial y en la región Caribe

#### 2.6.7.3.1. Desafíos del sector hotelero: mundial y en la región Caribe

En la actualidad, existen varios desafíos que el sector hotelero está enfrentando y que va a enfrentar en un futuro y que seguramente van a impactar directamente en la empresa. A continuación, se describen los mismos, considerando aquellos que tienen un impacto mundial, pero sobre todo en la región en la cual la compañía va a desarrollarse:

- Competencia de plataformas de alquiler vacacional: la competencia de plataformas como Airbnb representa un desafío significativo para los hoteles tradicionales, con lo cual podría afectar sus operaciones y, por ende, tener un impacto negativo en la tercerización de servicios.
- Ciberseguridad: la protección de datos y la ciberseguridad son preocupaciones críticas debido al aumento de los ataques cibernéticos. Tener servicios tercerizados podría aumentar esta preocupación y discontinuar los mismos.
- Escasez de personal calificado: la industria enfrenta desafíos para contratar y retener personal calificado, especialmente tras la pandemia. Esto podría ser un desafío interesante, ya que los establecimientos hoteleros verían con mejores ojos la tercerización de servicios.
- Volatilidad económica y geopolítica: las fluctuaciones económicas y los conflictos geopolíticos pueden afectar la demanda de viajes y el desempeño del sector hotelero. El Caribe se mantiene como una excepción a esta volatilidad, pero en un futuro podría verse también afectada como región y los hoteles verse impactados.

- Impacto de desastres naturales: si bien el Caribe es vulnerable a huracanes y otros desastres naturales que pueden afectar negativamente el turismo y la infraestructura hotelera, las islas ABC (Aruba, Bonaire, Curacao) son consideradas fuera de la zona de huracanes.
- Dependencia del turismo: la alta dependencia del turismo hace que las economías caribeñas sean vulnerables a las fluctuaciones de la demanda turística global.
- Competencia regional: la competencia entre destinos caribeños y otros destinos tropicales (como el Sudeste Asiático) es intensa.
- Problemas ambientales: La gestión de recursos naturales y la conservación del medio ambiente son desafíos críticos para mantener la atractividad del destino. Aruba por ejemplo esta llegando a su máxima capacidad de tratamiento de aguas, capacidad energética y capacidad de provision de agua potable, debido al crecimiento experimentado en los últimos 10 años en cuanto a estructura edilicia de hoteles.

#### 2.6.7.3.2. Impacto de factores externos: ¿cómo afectan la economía y los eventos globales a la industria hotelera y su estabilidad financiera?

Los factores externos, como la economía global y los eventos globales, pueden tener un impacto significativo en la industria hotelera y su estabilidad financiera, por ende, en los hoteles del Caribe, y por último, en Hotel Finance Team como empresa. A continuación, se describen algunos de los factores clave y cómo pueden afectar a los hoteles:

##### 1. Economía global

###### a. Ciclos económicos

- i. Recesión Económica: durante las recesiones, la demanda de viajes y turismo suele disminuir, lo que lleva a una menor ocupación hotelera y a una caída en los ingresos. Los hoteles pueden enfrentar presiones financieras debido a la reducción de reservas y la necesidad de reducir precios para atraer a los huéspedes. En los momentos más marcados de recesión económica en Estados Unidos, el turismo en el Caribe fue brutalmente afectado.
- ii. Expansión Económica: en épocas de crecimiento económico, aumenta el turismo y los viajes de negocios, lo que puede llevar a una mayor ocupación hotelera y tarifas más altas, mejorando así los ingresos y la rentabilidad.

- b. Inflacion
  - i. Costos Operativos: la inflación puede aumentar los costos operativos de los hoteles, incluyendo suministros, alimentos y salarios. Esto puede reducir los márgenes de beneficio si los hoteles no pueden trasladar estos costos adicionales a los huéspedes mediante aumentos en las tarifas.
  - ii. Gastos de los Consumidores: la inflación también puede reducir el poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría disminuir la demanda de viajes y alojamiento.
- 2. Eventos globales
  - a. Pandemias y crisis sanitarias
    - i. Reducción de viajes: las pandemias pueden llevar a restricciones de viaje, cuarentenas y cierres de fronteras, lo que resulta en una drástica reducción de la ocupación hotelera.
    - ii. Medidas de seguridad: los hoteles deben implementar medidas de seguridad adicionales, como desinfección frecuente y distanciamiento social, lo que puede aumentar los costos operativos.
  - b. Desastres naturales
    - i. Daños a la propiedad: los huracanes, terremotos y otros desastres naturales pueden causar daños físicos a las propiedades hoteleras, lo que requiere costosas reparaciones y puede llevar a cierres temporales. Si bien esta región del Caribe no esta tan expuesta, no deja de ser un desafío.
    - ii. Percepción de seguridad: los desastres naturales pueden afectar la percepción de seguridad de un destino, reduciendo la demanda de turistas.
  - c. Conflictos geopolíticos
    - i. Inestabilidad regional: los conflictos y la inestabilidad política en una región pueden disuadir a los turistas y viajeros de negocios, reduciendo la ocupación hotelera. El Caribe ha estado exempto a esta situación en los últimos tiempos.
    - ii. Restricciones de viaje: las sanciones económicas y las restricciones de viaje impuestas por los gobiernos pueden limitar el flujo de turistas internacionales.

3. Factores tecnológicos
  - a. Innovación tecnológica
    - i. Automatización y Eficiencia: la adopción de tecnologías avanzadas puede mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente.
    - ii. Distribución Online: las plataformas de reserva online y las agencias de viajes digitales pueden aumentar la visibilidad y accesibilidad de los hoteles, pero también implican comisiones que pueden reducir los márgenes de beneficio.
  - b. Ciberseguridad
    - i. Riesgos de Seguridad: los ataques cibernéticos pueden comprometer los datos de los huéspedes y la operatividad del hotel, lo que puede resultar en pérdidas financieras y de reputación.
4. Factores sociales y culturales
  - a. Tendencias de viaje
    - i. Preferencias de los Consumidores: los cambios en las preferencias de los consumidores, como el aumento del turismo sostenible o la demanda de experiencias personalizadas, pueden requerir ajustes en los servicios ofrecidos por los hoteles.
    - ii. Demografía: los cambios demográficos, como el envejecimiento de la población o el crecimiento de la clase media en mercados emergentes, pueden influir en la demanda de alojamiento.
5. Factores regulatorios y políticos
  - a. Políticas de Turismo
    - i. Promoción Turística: las políticas gubernamentales de promoción turística pueden aumentar la demanda de alojamiento, beneficiando a los hoteles.
    - ii. Visas y Facilitación de Viajes: las políticas de visados y las facilidades para los viajeros internacionales pueden influir en la accesibilidad y atractivo de un destino.

La industria hotelera es altamente sensible a una variedad de factores externos que pueden influir en su estabilidad financiera y operativa. Mantenerse informado sobre las tendencias globales y locales y adaptarse rápidamente a los cambios puede ayudar a los hoteles a mantener su estabilidad y competitividad en un entorno bastante dinámico. De esa manera, al estar el sector hotelero sobrellevando y/o navegando estos factores externos, siempre y cuando los puedan llevar de la mejor manera, seguirá existiendo una necesidad de contar con servicios tercerizados para las tareas anteriormente descritas.

#### 2.6.7.3.3. El futuro de la administración hotelera de la mano de la IA (Inteligencia Artificial)

La Inteligencia Artificial (IA) está revolucionando la manera en que los hoteles administran sus operaciones de maneras múltiples, y se espera que el impacto sea aun mayor en un futuro cercano. A continuación, se mencionan ciertos aspectos relevantes a tomar en cuenta, dada la relevancia del impacto que la IA pueda llegar a tener tanto en las operaciones hoteleras como en la tercerización de servicios.

En cuanto a la administración hotelera en si, el futuro estará marcado por la automatización de procesos, por la personalización de servicios, y la optimización de las diferentes operaciones que existen en un hotel.

##### 1. Automatización de Procesos

- I. Se destacan la gestión de reservas y la atención al cliente como dos áreas que van a estar sumamente impactadas. La IA va a automatizar y optimizar la gestión de reservas, mejorando la eficiencia, y mejorara la atención al cliente, a través de chatbots y asistentes virtuales que ofrezcan un servicio 24 horas.

##### 2. Personalización de Servicios

- I. La IA impactará en el análisis de datos, ya que podrá analizar grandes volúmenes de datos para identificar diferentes patrones y preferencias de los huéspedes y así generar una personalización de servicios. Asimismo, los sistemas de recomendación van a sugerir actividades y promociones basadas en las preferencias de los huéspedes.

##### 3. Optimización de Servicios



- I. La IA mejorará la predicción de mantenimiento de instalaciones, reduciendo costos de reparación y, asimismo, podrá optimizar la programación de personal, generando mayor productividad.

En lo que respecta al área de Finanzas de los hoteles en si, el futuro estará marcado por la automatización contable y la posibilidad de tener un análisis contable y financiero avanzando.

1. Automatizacion Contable

- I. La IA puede automatizar el procesamiento de documentos, como ser facturas y pagos, reduciendo el tiempo y el esfuerzo manual que se requiere actualmente en estas tareas. Otro de los procesos que se comienzan a automatizar son las conciliaciones de cuentas de balance, ya que se puede comparar transacciones y encontrar diferencias de manera rápida.

2. Analisis Contable y financiero avanzado

- I. La IA puede analizar datos históricos y actuales y generar predicciones de negocio futuras basándose en esos datos y generar así una planificación financiera (forecasting y budgeting) que optimizara el negocio hotelero.

En lo que respecta al impacto en la tercerización de servicios administrativos y contables, el futuro estará marcado por mayor eficiencia y precisión, por una reducción de costos operativos y por un cambio en el rol de las empresas de servicios.

1. Eficiencia y precisión

- I. La IA puede realizar tareas repetitivas, como la carga de ciertos datos y la generación de reportes. Asimismo, ayudara a reducir errores humanos, y mejorara la precisión y eficiencia de las operaciones administrativas y contables.

2. Reduccion de costos operativos

- I. La IA puede reducir la necesidad de empleados en el área administrativa y contable, permitiendo a los hoteles y a las empresas tercerizadas de servicios reducir costos operativos.

3. Cambio en el rol de proveedores de servicios

- I. La IA ayudara a las empresas que ofrezcan servicios tercerizados, como Hotel Finance Team, a obtener información de manera mas rápida para poder proporcionar a las operaciones análisis mas estratégicos.

Para Hotel Finance Team será clave entender esta tecnología como un aliado, ya que la adopción de IA representara una transformación significativa, que mejorara la eficiencia y la precisión en cuanto a los servicios que se brindan, asi como también una reducción de costos administrativos, contables y financieros.

Título: AI in Accounting, Future-proof college kids

Fuente: LinkedIn Nathan Liao

# AI IN ACCOUNTING

## FUTURE-PROOF COLLEGE KIDS

By Nathan Liao, CMA

### 5 REASONS WHY OUR NEXT-GEN ACCOUNTANTS MAY WANT A MINOR IN COMPUTER SCIENCE

Accounting is the language of business. But as the business landscape evolves with AI, there's another 'language' to learn - **Coding**

- 01 Automation & AI**  
As routine tasks become automated, your value will lie in overseeing, interpreting, and innovating with these technologies. Understanding their foundation is key.
- 02 Tech-Driven Strategy**  
Imagine contributing to boardroom strategies with not just financial insights but also a grasp of technological possibilities. Game-changer!
- 03 Efficiency**  
Customizing scripts to pull complex financial data? Swiftly running simulations? Direct hands-on tech skills can accelerate these processes.
- 04 Cross-Functional Synergy**  
Tech isn't just the IT department's turf. Bridging the gap between finance and tech teams will foster better collaboration.
- 05 Future-Proofing**  
The industries are blending. A dual skill set ensures you're not just relevant but sought-after in a tech-centric corporate world.

Don't just see this as an extra class or two. It's a major strategic move, and an investment in your future self. The accountant of 2030 won't just know numbers, but also code.



Hotel Finance Team

empresa online de servicios administrativos, contables & financieros tercerizados para hoteles

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3. Introducción**

La metodología de investigación que se utiliza, para fundamentar la creación de esta empresa, está basada en lo siguiente:

- Estimación de la demanda: se realizó un análisis de la demanda existente y futura.
- Investigación de campo: se realizaron diversas encuestas y entrevistas con profesionales del sector hotelero de la región y a su vez con potenciales clientes de los servicios a ofrecer. Se han recopilado datos obtenidos para a través de los mismos generar información que me han permitido entender la manera en que se gestiona la operación administrativa y financiera en dichos establecimientos y me ha permitido ver qué áreas pueden ser las que puedan necesitar de un servicio online tercerizado.
- Desarrollo de un plan de negocios: a través de este trabajo, se desarrolla un plan de negocios detallado, en donde se ha podido evaluar la viabilidad financiera del proyecto, diversas proyecciones financieras, la estructura que se necesita para formar la empresa, diversas estrategias de marketing a fin de generar una necesidad y atractivo en los clientes, ventas que deberán generarse para poder hacer de la empresa un emprendimiento redituable y las tecnologías necesarias para poder implementación los servicios online tercerizados que se ofrecen a través de Hotel Finance Team.
- Diseño de la plataforma: se investigaron las plataformas tecnológicas existentes a fin de determinar cual es la adecuada para brindar los servicios.
- Consideraciones legales y regulatorias: se deberá asegurar que se cumplan todos los aspectos legales y regulatorios para poder operar de manera legal, manteniendo seguridad y resguardo de la información financiera a la cual se tenga acceso.
- Pruebas piloto en hoteles y posterior evaluación: uno de los planteos que se realiza, es la de poder realizar pruebas pilotos con un grupo selecto de propiedades para evaluar que tan efectivos son los servicios. Al realizarlos, la idea es que se utilizarán dichas pruebas para recopilar información, analizarlos y realizar cambios o ajustes donde sea necesario una vez que la empresa ya se encuentre en operaciones, en los primeros meses de su desarrollo. La prueba piloto se realizará una vez que la empresa este constituida.

### **3.1. Estimación de la demanda**

Para estimar la demanda de la empresa en hoteles de Aruba, Bonaire y Curacao, se sugiere seguir un enfoque basado en la recopilación y el análisis de datos primarios y secundarios. Para llevar a cabo este proceso, se presentan los pasos para llevarlo a cabo:

1. Investigación de mercado
  - a. Análisis del entorno
    - i. Estudio de la industria hotelera, recopilando datos sobre el número de hoteles, tipos de hoteles y el tamaño de la industria hotelera en cada isla.
    - ii. Datos económicos, analizando el crecimiento económico, el turismo y la estabilidad política en Aruba, Bonaire y Curacao.
  - b. Evaluación de la competencia
    - i. Identificación de Competidores: Identifica empresas locales e internacionales que ya ofrecen servicios similares en la región.
    - ii. Análisis de Servicios Ofrecidos: Estudia los servicios que ofrecen tus competidores, sus precios, y su cuota de mercado.
2. Encuestas y Entrevistas
  - a. Encuesta a Hoteles
    - i. Cuestionario Detallado: a través del desarrollo de un cuestionario enfocado en entender las necesidades administrativas y financieras de los hoteles, en donde se puedan cubrir temas como herramientas actuales utilizadas, desafíos enfrentados, interés en la tercerización de servicios, y presupuesto disponible para estos servicios.
  - b. Entrevistas con Gerentes de Hoteles
    - i. Entrevistas en Profundidad: a través de la realización de entrevistas con gerentes de hoteles para obtener insights cualitativos sobre la gestión administrativa y financiera, en donde se profundice los problemas que enfrentan y las soluciones que buscan.
3. Análisis de datos secundarios
  - a. Informes de Turismo: que contengan datos sobre ocupación hotelera, estacionalidad, y tendencias de crecimiento.

- b. Estudios de Consultoras: estudios realizados por consultoras sobre la digitalización en la industria hotelera y la adopción de servicios tercerizados.
- 4. Estimacion de la demanda
  - a. Tamano del mercado
    - i. Número de Hoteles: se debe obtener el número total de hoteles en cada isla.
    - ii. Clasificación por Tamaño: se clasifica los hoteles según su tamaño y categoría (pequeños, medianos, grandes).
  - b. Segmentacion del mercado
    - i. Demanda Potencial por Segmento: se debe estimar la demanda potencial segmentando por tipo de hotel (boutique, resort, cadena) y tamaño.
    - ii. Porcentaje de Adopción: se debe utilizar datos de encuestas y estudios secundarios para estimar el porcentaje de hoteles que estarían dispuestos a tercerizar servicios administrativos y financieros.
  - c. Proyeccion de ingresos
    - i. Precio Promedio de los Servicios: se debe definir un precio promedio para los servicios financieros online.
    - ii. Estimación de Ingresos: se debe multiplicar el número de hoteles interesados por el precio promedio para estimar los ingresos potenciales.
- 5. Analisis de viabilidad
  - a. Costo de Implementación: se debe calcular los costos de establecer y operar la empresa (infraestructura, tecnología, marketing, personal).
  - b. Análisis de Rentabilidad: se debe comparar los ingresos proyectados con los costos para determinar la viabilidad financiera del negocio.
- 6. Validacion y ajustes
  - a. Pilotos y Pruebas: se debe considerar la implementación de un proyecto piloto con algunos hoteles para validar la demanda real y ajustar tu oferta según la retroalimentación recibida.
  - b. Retroalimentación Continua: se debe mantener un canal abierto para recibir feedback constante de los hoteles y ajustar los servicios conforme a sus necesidades cambiantes.

Siguiendo este enfoque estructurado, se podrá obtener una visión clara de la demanda existente en Aruba, Bonaire y Curacao para una empresa como la anteriormente descrita, especializada en la tercerización de servicios administrativos, financieros y contables, para hoteles.

### 3.1.1. Encuestas y entrevistas

Para lograr una visión clara y precisa del mercado, se realizaron encuestas a fin de capturar una muestra representativa de los hoteles de Aruba, Bonaire y Curacao, así como también entrevistas con especialistas del sector.

#### 3.1.1.1. Definición de la población objetivo

A través de una segmentación de mercado, se procedió a identificar a quienes se dirigirán los servicios de la empresa, quedando definido que serán ofrecidos tanto a pequeñas como medianas y grandes empresas hoteleras.

Respecto a la ubicación geográfica, el enfoque será en las 3 islas, pero inicialmente, mas enfocado en Aruba.

#### 3.1.1.2. Determinación del tamaño del universo/población

A través de una investigación realizada con datos de las cámaras de comercio de cada país, se confirmó según lo mencionado anteriormente que el total de hoteles en las 3 islas es de 230 establecimientos.

#### 3.1.1.3. Nivel de Confianza y Margen de error

- Nivel de Confianza: se procedió a utilizar el que comúnmente se usa que es 95% (lo que significa que hay un 5% de probabilidad de que los resultados no representen a la población).
- Con respecto al margen de error (cuán cerca de la población total se espera que se encuentre la estimación), se utilizó un 5%.

#### 3.1.1.4. Tamaño de la muestra

A fin de calcular el tamaño de la muestra, se procedió a utilizar la siguiente fórmula para calcularla:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1 - p)}{(E^2 \cdot (N - 1)) + (Z^2 \cdot p(1 - p))}$$

Donde:

nnn = tamaño de la muestra

NNN = tamaño de la población

ZZZ = valor z (1.96 para un 95% de confianza)

ppp = proporción esperada (usualmente se usa 0.5 si no tienes datos previos)

EEE = margen de error (en forma decimal, por ejemplo, 0.05 para un 5%)

Tomando en cuenta los 230 hoteles que potencialmente podrían ser clientes, se sustituyeron los valores para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{230 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{(0.05^2 \cdot (230 - 1)) + (1.96^2 \cdot 0.5(1 - 0.5))}$$



$$\begin{aligned}
n &= \frac{230 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{(0.05^2 \cdot 229) + (3.8416 \cdot 0.25)} \\
&= \frac{230 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{(0.0025 \cdot 229) + (3.8416 \cdot 0.25)} \\
&= \frac{230 \cdot 0.9604}{(0.5725) + (0.9604)} \\
&= \frac{220.492}{1.5329} \\
n &\approx 143.1
\end{aligned}$$

Esto dio un total de 143 hoteles a encuestar. Sin embargo, dado que la población es considerada pequeña (230 hoteles), se ajusto el tamaño de la muestra por población finita:

$$\begin{aligned}
n_{ajustado} &= \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}} \\
n_{ajustado} &= \frac{143}{1 + \frac{143-1}{230}} = \frac{143}{1 + \frac{142}{230}} = \frac{143}{1.6174} \approx 88.4
\end{aligned}$$

Por lo tanto, el tamaño de muestra ajustado se calculo en 88 hoteles a encuestar.

### 3.1.1.5. Distribucion de las encuestas

Con respecto a la distribución de las encuestas, las mismas se distribuyeron de manera equitativa entre las tres islas y entre diferentes tipos de hoteles (pequeños, medianos y grandes).

A fin de determinar como distribuir la cantidad de encuestas a realizar (88), primeramente, se tomo como referencia la cantidad de hoteles que existen en cada isla:

- Aruba: 100 hoteles (un 43% del total)
- Bonaire: 50 hoteles (un 22% del total)
- Curacao: 80 hoteles (un 35% del total)

Entonces, tomando en cuenta esa referencia del % sobre el total de potenciales clientes, las 88 encuestas se distribuyeron tomando en cuenta la misma, quedando un total por isla según lo que se muestra a continuación:

- Aruba: 38 encuestas a realizar (43% del total de encuestas 88)
- Bonaire: 19 encuestas a realizar (un 22% del total de encuestas 88)
- Curacao: 31 encuestas a realizar (un 35% del total de encuestas 88)

#### 3.1.1.6. Tipos de preguntas en las encuestas

Realizar aproximadamente 88 encuestas distribuidas equitativamente entre las tres islas fue el calculo inicial a fin de garantizar una muestra representativa a fin de permitir obtener datos precisos y útiles para evaluar la demanda y ajustar las estrategias de negocio.

Respecto al tipo de preguntas que se realizaron en las encuestas, se tomo en cuenta lo siguiente:

- Datos demográficos
  - a. Tamano del hotel (numero de habitaciones)
  - b. Tipo de hotel (independiente, cadena, resort, etc)
  - c. Localización del hotel (Aruba, Bonaire, Curacao)
- Necesidades de los hoteles
  - a. Servicios administrativos y contables actualmente utilizados en los hoteles
  - b. Nivel de satisfacción con los servicios actuales (internos o externos)
  - c. Interés en tercerizar servicios administrativos, contables y financieros
  - d. Presupuesto anual disponible para estos servicios
- Expectativas de los hoteles
  - a. Principales desafíos administrativos y financieros enfrentados por el hotel
  - b. Expectativas de calidad y eficiencia de los servicios tercerizados
  - c. Preferencias sobre el proveedor de servicios (local vs. internacional)

#### d. Opiniones sobre la importancia de la localización del proveedor

En el punto de la investigación de campo, se procedera a informar el resultado de las encuestas y entrevistas realizadas.

### 3.1.2. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se baso en un análisis detallado del mercado, la tasa de adopción de servicios tercerizados y las proyecciones de crecimiento. Con un enfoque estratégico en la penetración del mercado, alianzas estratégicas y la personalización del servicio, Hotel Finance Team puede capturar una parte significativa del mercado y crecer de manera sostenida en los próximos años.

En cuanto a la demanda especifica, se calcula en 230 el total de hoteles existentes en las 3 islas. El porcentaje de hoteles que tercerizan estos servicios varía según el tipo de hotel y su tamaño, pero según estudios y tendencias en la industria hotelera, un 30%-40% de los hoteles podrían estar interesados en tercerizar servicios administrativos, contables y financieros, con lo cual la demanda se estima entre 70 y 90 hoteles en total.

#### 3.1.2.1. Analisis del Mercado

##### 3.1.2.1.1. Tamano del Mercado / Numero de Hoteles

El numero de hoteles en las islas es el siguiente:

- Aruba: 100 hoteles
- Bonaire: 50 hoteles
- Curacao: 80 hoteles

##### 3.1.2.1.1.1. Segmentacion del mercado

La segmentación del mercado se establece de la siguiente manera:

- Hoteles pequenos y medianos (1-100 habitaciones), que representan el 60% del mercado
- Cadenas hoteleras y resorts de lujo (100+ habitaciones), que representan el 40% del mercado

##### 3.1.2.1.2. Tasa de Adopcion de Servicios tercerizados

- Se estima que el 30%-40% de los hoteles en estas islas ya utilizan algún tipo de servicio

administrativo, contable o financiero tercerizado.

- El 70% restante puede estar gestionando estos servicios internamente o no utilizándolos.
- Con el crecimiento en la adopción de tecnologías y la tendencia hacia la tercerización, se estima que en los próximos 2 años un 50% de los hoteles utilicen algún tipo de servicio tercerizado.

### 3.1.2.2. Proyección de la demanda

#### 3.1.2.2.1. Demanda Inicial y crecimiento de la demanda

- En el año 1 se espera captar al menos 4 hoteles.
- Distribución de Clientes: Hoteles Pequeños y Medianos: 3 hoteles y Cadenas hoteleras y Resorts de Lujo: 1 hoteles.
- Incrementos en los siguientes años: 50% en el año 2 y 3, 25% en los años 4, 5 y 6 y un 20% a partir del año 7 en adelante.

#### 3.1.2.3. Análisis de la competencia

- Competidores Locales:
  - Se debe identificar empresas locales que ofrecen servicios similares.
  - Se deben evaluar sus fortalezas y debilidades para posicionarse de manera efectiva.
- Competidores Internacionales:
  - Se deben considerar la competencia de empresas internacionales que puedan ofrecer servicios remotos.
  - Se debe destacar la ventaja de la presencia local y el conocimiento del mercado específico del Caribe.

### 3.1.3. Análisis de Viabilidad

En el siguiente capítulo se procederá a presentar un análisis económico y financiero de la empresa a fin de determinar su viabilidad.

## 3.2. Investigación de campo

A fin de tener un mejor conocimiento de cómo los hoteles operan y gestionan la operación administrativa y financiera de los mismos, se procedió a realizar diversas encuestas y entrevistas

con profesionales del sector hotelero de la región y a su vez con potenciales clientes de los servicios a ofrecer. A través de las preguntas que se desarrollan a continuación, se han recopilado datos obtenidos para a través de los mismos generar información que me han permitido entender cómo operan los departamentos financieros de los hoteles y entender si existe una intención real de tercerizar servicios financieros, que áreas podrían ser las que pueden ser tercerizadas y de esa manera ver qué áreas pueden ser manejadas de una manera más eficiente. Las encuestas realizadas estuvieron enfocadas tanto en los profesionales del sector hotelero (Propietarios de hoteles, Gerentes Generales, Directores de Área) como así también potenciales clientes (Propietarios de hoteles, operadores de hoteles). Las mismas se encuentran en la sección de Anexos.

A través de las respuestas y resultados obtenidos, los cuales desarrollo a continuación, se procedió a realizar un análisis cualitativo y cuantitativo a efectos de identificar tendencias y patrones y poder detectar áreas de mejoras en los servicios para ofrecer y que mejoren sobre todo la eficiencia operativa de los hoteles. De esta manera, podremos asignarle una propuesta de valor adicional a los servicios que se ofrecen en la compañía.

### 3.2.1. Resultados de la investigación de campo

Respecto a las encuestas para profesionales del sector hotelero y potenciales clientes, con un total de encuestas a realizar de 88, se pudo recopilar un total de 16, distribuidas de la siguiente manera: Aruba 8, Curacao 5 y Bonaire 3. A pesar de enviar mas de 40 encuestas, solo 16 fueron las personas que contestaron.

Los resultados de las encuestas mostraron inicialmente una actitud positiva hacia la tercerización de servicios administrativos, contables y financieros en el sector hotelero de Aruba, Bonaire y Curacao. Los encuestados han identificado claramente las áreas donde la tercerización podría agregar valor, especialmente en la gestión financiera y administrativa. Además, la experiencia positiva con otros servicios tercerizados y la apertura a nuevos proveedores subraya una oportunidad considerable para el establecimiento de una empresa que ofrezca estos servicios, como lo es Hotel Finance Team. Los encuestados mencionaron que la tercerización puede ofrecer múltiples ventajas, como la reducción de costos operativos, el acceso a expertos en áreas específicas, y la capacidad de centrarse en las actividades principales del hotel. En las respuestas

se pudo observar que La mayoría de los encuestados estaría dispuesta a considerar la implementación de nuevos servicios tercerizados en áreas administrativas y financieras. Esto indica que existe una apertura generalizada a explorar nuevas soluciones que puedan mejorar la eficiencia y reducir costos. La mayoría de los encuestados expresó un alto nivel de satisfacción con los servicios tercerizados que utilizan actualmente, lo que demuestra que los hoteles están dispuestos a confiar en proveedores externos si estos ofrecen un servicio eficiente y de calidad. Los desafíos más mencionados incluyen la gestión eficiente de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, así como la integración de sistemas contables y financieros. Sin embargo, este enfoque en los desafíos también subraya una oportunidad clara para mejorar mediante la implementación de soluciones tercerizadas especializadas. Asimismo, los encuestados destacaron áreas como la automatización de procesos financieros y la mejora de la precisión en los informes contables.

Respecto a las entrevistas con Gerentes y Directores de Hoteles en Aruba, se pudo realizar un total de 4 entrevistas, siendo estos los resultados de las mismas.

¿Existe la tercerización de servicios en su hotel actual o experiencias anteriores?

De las 4 entrevistas realizadas, 3 gerentes confirmaron que existe la tercerización de servicios en su hotel actual, siendo esto una excelente señal, ya que indica que existe una tendencia hacia la tercerización en la industria hotelera. Esto valida la existencia de demanda para los servicios. Por el otro lado, 1 gerente confirmo que no existe la tercerización de servicios en su hotel actual

¿Cuales son los factores que motivarían a usted a tercerizar un servicio?

Los factores mas relevantes que fueron mencionados fueron el Ahorro, siendo un factor clave en los hoteles que precisan ahorrar en gastos operativos, y por otro lado, la falta de profesionales capacitados; como se menciono anteriormente, una de las debilidades en cuanto a la oferta de mano de obra calificada en esta área del Caribe.

¿Cuales son los departamentos del hotel que usted pensaría en tercerizar? ¿Por que?

En esta pregunta, 3 gerentes mencionaron Finanzas y administracion, debido a la complejidad y la necesidad de experiencia."

¿Cuales son las ventajas que usted encuentra en tercerizar servicios?

Las ventajas mas relevantes mencionadas por la mayoría fueron reducción de costos operativos, mayor enfoque en el core Business y acceso a gente calificada que pueda estandarizar procesos y establecer mejores practicas para la mejora continua de los procesos internos.

¿Cuales son las desventajas que usted encuentra en tercerizar servicios?

Si bien en las entrevistas no fueron negativos en cuanto a la prestación de servicios, si hicieron hincapié en la sensación de que al tercerizar, pueda llegarse a perder control sobre los procesos internos dejandolos en mano de terceros.

Tanto los resultados de las encuestas como el de las entrevistas demuestran que existe una demanda existente, respaldando la viabilidad del negocio. La preocupación por perder control sobre los procesos fue mencionada, sin embargo, con un servicio transparente, que demuestre que la empresa no toma el control absoluto, sino que puede trabajar en conjunto con el equipo interno, se podrá minimizar este impacto y maximizar la aceptación de este servicio.

### **3.3. Diseño de la plataforma**

Considerando que Hotel Finance Team utilizara una plataforma tecnológica a fin de brindar sus servicios tercerizados, es crucial elegir una plataforma que ofrezca una funcionalidad robusta, escalabilidad y seguridad. A continuación, se enumeran algunas de las plataformas elegidas para la prestación de servicios:

1. Plataforma contable y financiera
  - a. QuickBooks Online: esta plataforma se utilizará como plataforma contable basada en la nube que ofrece funciones de contabilidad, facturación, gestión de gastos y generación de informes.
2. Plataforma de gestión administrativa
  - a. Microsoft Dynamics 365: es una solución ERP y CRM que ayuda a gestionar finanzas, operaciones, ventas y servicio al cliente. Al estar integrada con Microsoft, tiene una gran capacidad de análisis de datos y personalización.
  - b. SAP Business One: es una solución ERP diseñada para pequeñas y medianas empresas que ofrece gestión financiera, ventas, inventario y operaciones.
3. Plataformas de Gestion de Recursos Humanos
  - a. BambooHR: software de gestión de recursos humanos que incluye seguimiento de candidatos, incorporación, gestión de empleados y generación de informes.
4. Plataformas de Colaboracion y Comunicación
  - a. Slack: plataforma de comunicación en equipo que facilita la colaboración

mediante canales, mensajería directa e integraciones con otras herramientas.

- b. Microsoft Teams: plataforma de comunicación y colaboración que ofrece chat, videollamadas, almacenamiento de archivos y colaboración en documentos.
  - c. One drive: plataforma para compartir documentación y mantener el resguardo de la información con la posibilidad de tener los back ups correspondientes.
5. Plataforma de Conciliaciones:
- a. Blackline: plataforma que permite realizar conciliaciones de balance de manera online, segura y a un bajo costo.

La elección de las plataformas tecnológicas debe basarse en las necesidades específicas de Hotel Finance Team, el tamaño y la complejidad de las operaciones, así como el presupuesto disponible. Utilizar una combinación de estas herramientas puede ayudar a optimizar los procesos, mejorar la eficiencia y ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes.

### **3.4. Consideraciones legales y regulatorias**

Cada isla en las que va a operar la empresa, tiene sus propias regulaciones específicas para la creación de una empresa, y en particular, de una empresa de servicios tercerizados que, en el caso de Bonaire y Curacao, no tendrá inicialmente un lugar físico de operación ya que como se menciono anteriormente, la base de operaciones estará en Aruba. Es crucial al momento de crear la empresa, trabajar con asesores legales y fiscales locales, para asegurarse de cumplir con todos los requisitos legales y regulatorios. La implementación de prácticas sólidas de cumplimiento y la adopción de tecnologías seguras también son fundamentales para el éxito y la legalidad del tipo de servicio que se brindara de manera online.

Abrir una empresa de servicios tercerizados online en Aruba, Bonaire o Curacao implica cumplir con una serie de requisitos legales y regulatorios específicos, debido a la naturaleza sensible del sector administrativo, financiero y contable. A continuación, se detallan las consideraciones clave que se deben considerar para cada isla:

- 1. Aruba
  - a. Tipos de entidades legales
    - i. Naamloze Vennootschap (NV): Sociedad anónima.



- ii. Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid (VBA): Sociedad de responsabilidad limitada, siendo esta la que se recomienda para iniciar actividades.
- b. Registro de la empresa
  - i. Cámara de Comercio de Aruba (KvK Aruba): antes de iniciar actividades, se debe registrar la empresa en la cámara de comercio, la cual otorgará un número el cual permitirá operar como empresa existente.
  - ii. Licencia de Negocios: asimismo, se debe obtener una licencia de negocios del Departamento de Asuntos Económicos, Comercio e Industria, licencia que debe ser específica para la operatoria de servicios profesionales.
- c. Requisitos regulatorios específicos
  - i. Autoridad Monetaria de Aruba (CBA): se debe obtener una licencia del Banco Central de Aruba para operar como una entidad de servicios financieros, en caso de que en un futuro la empresa brinde este tipo de servicios.
  - ii. Cumplimiento de Normativas Anti-Lavado de Dinero (AML) y Conozca a su Cliente (KYC): en el caso de que se implementen servicios financieros específicos, la empresa debe implementar políticas y procedimientos para cumplir con las regulaciones de AML y KYC.
- d. Impuestos
  - i. Número de Identificación Fiscal (TIN): para poder operar, se debe obtener un TIN para poder declarar impuestos mensual y anualmente.
  - ii. Impuestos Corporativos: lógicamente, es importante cumplir con las obligaciones fiscales correspondientes para no incurrir en una situación fiscal negligente.
- e. Requisitos de empleo
  - i. Permisos de Trabajo y Residencia: al ser una persona no residente, y como la empresa va a estar radicada inicialmente en Aruba, es obligatorio obtener un permiso de trabajo y residencia para empleados extranjeros en caso de que trabajen físicamente desde Aruba. A partir de los 10 años de residencia, se puede solicitar la residencia permanente (ciudadanía

holandesa).

- ii. Regulaciones Laborales: Cumplir con las leyes laborales locales, incluidos salarios mínimos, condiciones laborales y beneficios.

## 2. Bonaire

### a. Tipos de entidades legales

- i. Sole Proprietorship (Eenmanszaak): Empresa unipersonal, siendo esta la que se recomienda como primera alternativa.
- ii. General Partnership (Vennootschap onder Firma - VOF): Sociedad general.
- iii. Limited Liability Company (Naamloze Vennootschap - NV): Sociedad anónima.
- iv. Private Limited Liability Company (Besloten Vennootschap - BV): Sociedad de responsabilidad limitada, siendo esta la que se recomienda como 2da alternativa.

### b. Registro de la empresa

- i. Cámara de Comercio de Bonaire (KvK Bonaire): antes de iniciar actividades, se debe registrar la empresa en la cámara de comercio, la cual otorgará un número el cual permitirá operar como empresa existente.
- ii. Licencia de Negocios: se debe obtener una licencia de negocios del Departamento de Asuntos Económicos, Comercio e Industria, licencia que debe ser específica para la operatoria de servicios profesionales.

### c. Requisitos regulatorios específicos

- i. Banco Central de los Países Bajos (DNB): Obtener una licencia del DNB para operar como una entidad de servicios financieros, en caso de que en un futuro la empresa brinde este tipo de servicios.
- ii. Cumplimiento de Normativas AML y KYC: en el caso de que se implementen servicios financieros específicos, se deben implementar políticas y procedimientos para cumplir con las regulaciones de AML y KYC.

### d. Impuestos

- i. Número de Identificación Fiscal (TIN): para poder operar, se debe obtener

un TIN para poder declarar impuestos mensual y anualmente.

- ii. Impuestos Corporativos: lógicamente, es importante cumplir con las obligaciones fiscales correspondientes para no incurrir en una situación fiscal negligente.

### 3. Curacao

#### a. Tipos de entidades legales

- i. Sole Proprietorship (Eenmanszaak): Empresa unipersonal, siendo esta la que se recomienda como primera alternativa.
- ii. General Partnership (Vennootschap onder Firma - VOF): Sociedad general.
- iii. Limited Liability Company (Naamloze Vennootschap - NV): Sociedad anónima.
- iv. Private Limited Liability Company (Besloten Vennootschap - BV): Sociedad de responsabilidad limitada, siendo esta la que se recomienda como segunda alternativa.

#### b. Registro de la empresa

- i. Cámara de Comercio e Industria de Curacao (KvK Curacao): antes de iniciar actividades, se debe registrar la empresa en la cámara de comercio, la cual otorgará un numero el cual permitirá operar como empresa existente.
- ii. Licencia de Negocios: se debe obtener una licencia de negocios del Departamento de Asuntos Económicos, Comercio e Industria, licencia que debe ser específica para la operatoria de servicios profesionales.

#### c. Requisitos regulatorios específicos

- i. Banco Central de Curacao y San Martín (CBCS): Obtener una licencia del CBCS para operar como una entidad de servicios financieros, en caso de que en un futuro la empresa brinde este tipo de servicios.
- ii. Cumplimiento de Normativas AML y KYC: en el caso de que se implementen servicios financieros específicos, se deben implementar políticas y procedimientos para cumplir con las regulaciones de AML y KYC.

d. Impuestos

- i. Número de Identificación Fiscal (TIN): para poder operar, se debe obtener un TIN para poder declarar impuestos mensual y anualmente.
- ii. Impuestos Corporativos: lógicamente, es importante cumplir con las obligaciones fiscales correspondientes para no incurrir en una situación fiscal negligente.

En cualquiera de las islas, los pasos a seguir para establecer la empresa van a ser la siguientes:

- Selección del Tipo de Entidad Legal: se debe elegir la estructura legal más adecuada para la empresa.
- Registro en la Cámara de Comercio: se debe registrar la empresa en la cámara de comercio correspondiente de la isla.
- Obtención de Licencias y Permisos: se debe obtener las licencias de negocios y las autorizaciones específicas del regulador financiero local (CBA en Aruba, DNB en Bonaire, CBCS en Curacao).
- Implementación de Políticas AML y KYC: se debe desarrollar y poner en marcha políticas para cumplir con las regulaciones de prevención de lavado de dinero y conocer a su cliente.
- Registro Fiscal: se debe obtener un número de identificación fiscal y cumplir con las obligaciones tributarias.
- Cumplimiento de Normativas de Protección de Datos: se debe asegurar el cumplimiento con las leyes de protección de datos personales, especialmente debido a la naturaleza online del negocio.
- Desarrollo de Infraestructura Tecnológica: se debe implementar una plataforma tecnológica segura y confiable para la prestación de servicios administrativos, financieros y contables de manera online.
- Contratación de Personal Calificado: se debe contratar personal capacitado en administración, finanzas y contabilidad, cumplimiento normativo y tecnología.
- Seguro de Responsabilidad Profesional: se debe adquirir un seguro de responsabilidad profesional para proteger la empresa contra posibles reclamaciones.

- Cumplimiento de las Leyes Laborales: se deben cumplir con las regulaciones laborales, incluyendo la obtención de permisos de trabajo y residencia para empleados extranjeros.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS (ANÁLISIS ECONOMICO & FINANCIERO)**

### **4. Introducción**

#### **4.1. Proyecciones financieras**

##### **4.1.1. Estado de resultados proyectado**

A continuación, se detallan las proyecciones de ingresos y egresos para los primeros 7 años de operación. Este Estado de resultados proyectado refleja los ingresos generados por la operación de los hoteles/clientes, considerando el crecimiento del número de hoteles, el aumento en el precio por hotel cada año, y los costos y gastos correspondientes. Además, se calcula la utilidad neta después de impuestos para cada uno de los 7 años y se toma en cuenta el pago de impuestos de ganancias correspondientes.

A fin de entender mejor las proyecciones realizadas, por favor, tomar en cuenta lo siguiente:

- Ingresos: los ingresos del año 1 están basados en 4 hoteles/clientes a un fee mensual de U\$S 9,000 cada uno. El número de hoteles aumenta según la proyección en un 50% en el año 2 y 3, en un 25% en el año 4, 5 y 6 y en un 20% en el año 7, ya estabilizándose en ese crecimiento anual a partir de ese momento. Asimismo, hay un incremento del 4% en el precio del servicio por hotel.
- Costos de salarios y ventas: representan el 60% de los ingresos en los primeros 3 años, 58% en los siguientes 3 años y 55% en el último año, siendo los salarios y beneficios el componente más relevante.
- Gastos operativos: Son el 25% de los ingresos, con una distribución entre gastos de ventas y gastos administrativos en partes iguales.
- Depreciaciones y amortizaciones fijas de \$7,000 por año.
- Impuestos: El impuesto sobre las ganancias es del 22% en los primeros 2 años y 25% en los últimos 5 años. Esto es a razón de una regulación impositiva temporaria en donde hasta el 2026 existirá una reducción de la tarifa sobre las ganancias, yendo hacia 2027 en adelante a un 25%.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos	432,000.00	673,920.00	1,051,315.00	1,334,648.00	1,766,488.00	2,365,669.00	2,866,939.00
Costos de ventas	259,200.00	389,171.00	609,764.00	732,469.00	1,024,375.00	1,370,113.00	1,574,818.00
<i>(Salarios y Beneficios)</i>	<i>217,728.00</i>	<i>326,396.00</i>	<i>512,196.00</i>	<i>614,717.00</i>	<i>858,514.00</i>	<i>1,150,696.00</i>	<i>1,320,455.00</i>
<i>(Otros Costos Directos)</i>	<i>41,472.00</i>	<i>62,775.00</i>	<i>97,568.00</i>	<i>117,751.00</i>	<i>165,861.00</i>	<i>219,417.00</i>	<i>254,363.00</i>
Gastos operativos (25%)	108,000.00	168,480.00	263,279.00	333,662.00	441,622.00	591,417.00	716,734.00
<i>(Gastos de Ventas)</i>	<i>54,000.00</i>	<i>84,240.00</i>	<i>131,640.00</i>	<i>166,831.00</i>	<i>220,811.00</i>	<i>295,708.00</i>	<i>358,367.00</i>
<i>(Gastos Administrativos)</i>	<i>27,000.00</i>	<i>42,120.00</i>	<i>65,820.00</i>	<i>83,416.00</i>	<i>110,406.00</i>	<i>147,854.00</i>	<i>179,084.00</i>
<i>(Depreciaciones y Amortizaciones)</i>	<i>7,000.00</i>	<i>7,000.00</i>	<i>7,000.00</i>	<i>7,000.00</i>	<i>7,000.00</i>	<i>7,000.00</i>	<i>7,000.00</i>
Utilidad antes de impuestos	64,800.00	116,269.00	178,272.00	268,517.00	300,490.00	404,138.00	575,387.00
<i>(Impuestos)</i>	<i>14,256.00</i>	<i>25,578.00</i>	<i>44,568.00</i>	<i>67,129.00</i>	<i>75,123.00</i>	<i>101,034.00</i>	<i>143,847.00</i>
Utilidad neta	50,544.00	90,691.00	133,704.00	201,388.00	225,367.00	303,104.00	431,540.00

#### 4.1.2. Flujo de caja proyectado (cash flow)

Para desarrollar el flujo de caja proyectado (cash flow), es importante tener en cuenta las siguientes variables basadas en los valores y supuestos que se trabajaron:

- Se asume que no hay cambios significativos en el capital de trabajo (por ejemplo, cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar) y que las inversiones en capital fijo (como la compra de softwares, equipamiento) se contemplan en un valor fijo anual de U\$S 10,000.
- A medida que el número de hoteles aumenta, los ingresos crecen, lo que se refleja en una utilidad neta creciente a lo largo de los primeros 7 años de operación.
- El flujo de caja operativo también aumenta debido al crecimiento de la utilidad neta y a las depreciaciones (que se suman de nuevo, ya que son un gasto no monetario).
- Los pagos de intereses son una salida de efectivo que debe restarse del flujo de caja operativo, ya que son pagos que se realizan sobre la deuda y no se reflejan directamente en la utilidad neta.
- El flujo de caja neto es positivo en todos los años, lo que indica que la empresa tiene suficiente liquidez para cubrir sus operaciones y las inversiones necesarias en FF&E.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Utilidad neta	50,544.00	90,691.00	133,704.00	201,388.00	225,367.00	303,104.00	431,540.00
Depreciaciones y amortizaciones	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Flujo de caja operativo	57,544.00	97,691.00	140,704.00	208,388.00	232,367.00	310,104.00	438,540.00
Inversión en FF&E	(10,000.00)	(10,000.00)	(10,000.00)	(10,000.00)	(10,000.00)	(10,000.00)	(10,000.00)
Pago de intereses	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)
Flujo de caja neto	41,544.00	81,691.00	124,704.00	192,388.00	216,367.00	294,104.00	422,540.00

Con estos valores, se puede llegar a la conclusión de que el flujo de caja proyectado con los pagos de intereses sigue siendo positivo, lo que indica que la empresa es capaz de generar suficiente efectivo para cubrir sus gastos operativos, realizar inversiones y pagar los intereses de la deuda. Sin embargo, este flujo de caja debe ser monitoreado de cerca, especialmente si los pagos de deuda se incrementan o si los intereses de la deuda son mayores en el futuro, luego de esos primeros años de operación.

#### 4.1.3. TIR (tasa interna de retorno)

Para calcular la TIR, se toma en cuenta los flujos de caja proyectados a lo largo de los primeros 7 años de operación. La TIR es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de caja futuros con la inversión inicial.

Teniendo en cuenta una inversión inicial de U\$S 300,000 se procede a calcular la TIR, utilizando esta inversión inicial y los flujos de caja proyectados, usando los flujos de caja netos de cada periodo:



Año	Flujo de Caja Neto
Año 0	(300,000.00)
Año 1	41,544.00
Año 2	81,691.00
Año 3	124,704.00
Año 4	192,388.00
Año 5	216,367.00
Año 6	294,104.00
Año 7	422,540.00

La TIR se calculará posteriormente resolviendo la siguiente ecuación:

$$VPN = \sum \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t}$$

$$0 = -300,000 + \frac{41,544}{(1 + TIR)^1} + \frac{81,691}{(1 + TIR)^2} + \frac{124,704}{(1 + TIR)^3} + \frac{192,388}{(1 + TIR)^4} + \frac{216,367}{(1 + TIR)^5} + \frac{294,104}{(1 + TIR)^6} + \frac{422,540}{(1 + TIR)^7}$$

Al calcular la TIR con estos flujos de caja, se obtiene un valor aproximado de **TIR = 24.25%**

Este valor de 24.25% significa que, en términos financieros, se espera que la inversión genere un rendimiento del 24.25% anual sobre el capital invertido, durante el periodo de tiempo que se considera en el análisis, en este caso, 7 años.

En resumen, este valor indica un rendimiento alto, lo que sugiere que la inversión puede ser rentable, pero también hay que considerar otros factores de riesgo, el plazo y la viabilidad del proyecto. Inicialmente se puede establecer que la inversión esta generando un rendimiento anual bastante alto en relación con la inversión inicial de U\$S 300,000.

#### 4.1.4. VAN (valor actual neto)

Para calcular el Valor Actual Neto (VAN), necesitamos la inversión inicial, los flujos de caja proyectados y una tasa de descuento, siendo la fórmula para calcular el VAN la siguiente:

$$VAN = \sum \frac{Flujo_t}{(1+r)^t} - Inversión Inicial$$

A efectos de tener un entendimiento mas abarcativo del VAN, tener en cuenta que la tasa de descuento que utilizaremos es la TIR calculada en 24.25%.

Año	Flujo de Caja Neto
Año 0	(300,000.00)
Año 1	41,544.00
Año 2	81,691.00
Año 3	124,704.00
Año 4	192,388.00
Año 5	216,367.00
Año 6	294,104.00
Año 7	422,540.00

$$VAN = \frac{-300,000}{(1+0.2425)^0} + \frac{41,544}{(1+0.2425)^1} + \frac{81,691}{(1+0.2425)^2} + \frac{124,704}{(1+0.2425)^3} + \frac{192,388}{(1+0.2425)^4} + \frac{216,367}{(1+0.2425)^5} + \frac{294,104}{(1+0.2425)^6} + \frac{422,540}{(1+0.2425)^7}$$

$$VAN = -300,000 + 33,470.24 + 52,923.62 + 65,178.98 + 80,986.55 + 73,437.26 + 80,497.89 + 93,175.99$$

El resultado del VAN es de U\$S 180,672, valor positivo, que indica que el proyecto es rentable, ya que el valor de flujos de caja futuros es mayor que la inversión inicial de U\$S 300,000, siendo este un buen resultado ya que sugiere que la empresa generara un retorno superior a la tasa de descuento (TIR del 24.25%) y cubrira su costo de capital.

#### 4.1.5. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una herramienta que permite evaluar cómo los cambios en ciertas variables afectan el resultado de un modelo financiero, en este caso, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). A través de este análisis, se puede evaluar cómo los cambios en ciertas variables clave afectan el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de un proyecto. Las variables clave a evaluar a efectos de este trabajo son las siguientes:

- Tasa de crecimiento de los ingresos
- Costos de ventas
- Tasa de descuento (TIR)

Se deben tener en cuenta, a efectos de realizar el análisis de sensibilidad, los siguientes supuestos iniciales:

- Inversión inicial de U\$S 300,000
- Flujos de caja netos de los primeros 7 años de operación
- Tasa de descuento (TIR) de 24.25%

Respecto a los 3 escenarios, se contemplan las siguientes hipótesis:

- Sensibilidad a la Tasa de Crecimiento de Ingresos: se propone variar la tasa de crecimiento de ingresos para ver cómo afecta el VAN. Usaremos tres escenarios:
  - Escenario base: crecimiento de ingresos del 8% anual.
  - Escenario optimista: crecimiento de ingresos del 10% anual. Si se aumenta la tasa de crecimiento, los ingresos aumentarían más rápidamente, lo que generaría flujos de caja más altos.
  - Escenario pesimista: crecimiento de ingresos del 6% anual. El VAN en este caso será más bajo lógicamente, por la caída en el crecimiento de ingresos.
- Sensibilidad a los Costos de Ventas: se propone variar los costos de ventas como porcentaje de los ingresos:
  - Escenario base: 60% de los ingresos.
  - Escenario optimista: 55% de los ingresos. Los flujos de caja aumentarían, lo que incrementaría el VAN.

- Escenario pesimista: 65% de los ingresos. El VAN en este caso será mas bajo por el aumento de los costos de ventas.
- Sensibilidad a la Tasa de Descuento: se propone cambiar la tasa de descuento para ver cómo impacta en el VAN.
  - Escenario base: Tasa de descuento del 24.25%.
  - Escenario optimista: Tasa de descuento del 20%. Si se reduce la tasa de descuento, los flujos de caja futuros se descuentan menos, lo que resultara en un VAN mas alto.
  - Escenario pesimista: Tasa de descuento del 30%. Esto llevara a una reducción del VAN, dado que los flujos de caja se descuentan mas.

Como resumen, se presenta el siguiente cuadro en donde se plantean los 3 escenarios, a fin de entender que variables tienen mayor impacto en la rentabilidad del proyecto y permitirán evaluar como manejar riesgos si los factores cambian:

Escenario	VAN (Valor Actual Neto)	TIR (%)
Crecimiento Base (8%)	180,672.00	24.25%
Crecimiento Optimista (10%)	Aumento significativo	Aumento
Crecimiento Pesimista (6%)	Reducción significativa	Reducción
Costos de Ventas Base (60%)	180,672.00	24.25%
Costos de Ventas Optimista (55%)	Aumento del VAN	Aumento
Costos de Ventas Pesimista (65%)	Reducción del VAN	Reducción
Tasa de Descuento Base (24.25%)	180,672.00	24.25%
Tasa de Descuento Optimista (20%)	Aumento del VAN	Aumento
Tasa de Descuento Pesimista (30%)	Reducción del VAN	Reducción

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5. Introducción

Como en cualquier investigación, las conclusiones y recomendaciones representan la culminación del esfuerzo analítico realizado. En esta sección, se sintetizarán los hallazgos más relevantes obtenidos a lo largo del trabajo. Además, se plantearán ciertas recomendaciones que guiarán las futuras acciones, ofreciendo una mirada que contribuya a la mejora continua y a la implementación de estrategias efectivas.

A efectos de comenzar las conclusiones y recomendaciones, me gustaría hacer un punto en la teoría desarrollada por Barney (1991), en donde se sostiene que las empresas obtienen ventajas competitivas al poseer recursos y capacidades valiosos e inimitables. Según esta teoría, a través de la tercerización, se permite a las empresas concentrarse en sus capacidades centrales mientras delegan actividades que se consideran no esenciales, a proveedores especializados que poseen los recursos y habilidades necesarias para realizar las tareas de una manera mas eficiente y menos costosa en muchas ocasiones. Y ahí es donde creo que Hotel Finance Team tiene un plus diferencial; en los recursos tanto humanos como tecnológicos que contara para poder establecerse en el mercado.

En cuanto a las **conclusiones**, me gustaría hacer hincapié sobre las siguientes, las cuales considero relevantes para afirmar que el establecimiento de este tipo de empresa es totalmente viable y recomendable:

1. Oportunidades de Mercado:
  - a. Existe una creciente industria del turismo en el Caribe, que crea una demanda significativa de recursos humanos, los cuales en este momento están escaseando en el área. Esta demanda sobre servicios administrativos, contables y financieros es clave para la afirmación de que existe una oportunidad bien clara en el mercado, especialmente para hoteles que buscan optimizar sus operaciones y reducir sus costos.
2. Beneficios de Tercerización:
  - a. Los hoteles pueden beneficiarse de la tercerización de estos servicios al enfocarse

en su core business, mejorando la eficiencia operativa, y asegurando el cumplimiento normativo.

3. Riesgos inherentes:

- a. Si bien existen riesgos relacionados con la inestabilidad política y económica en el Caribe, entendiendo que los mismos son relativamente bajos en Aruba, Bonaire y Curacao, países que dependen del turismo casi con exclusividad para poder sostener su economía.

En cuanto a las **recomendaciones**, me gustaría hacer hincapié sobre las siguientes, las cuales considero relevantes para afirmar que, si bien el establecimiento de este tipo de empresa es totalmente viable y recomendable, hay que tomar ciertas consideraciones:

1. Diversificación de Servicios y Clientes:

- a. Ofrecer una gama amplia de servicios, dentro del área de servicios administrativos, contables y financieros; no quedarse solo con uno o dos, sino que seguir evolucionando para abarcar una amplia gama de los mismos.
- b. Diversificar la base de clientes incluyendo no solo hoteles, sino también resorts, cadenas hoteleras y otros negocios relacionados con el turismo.

2. Inversión en Tecnología y Capacitación:

- a. Invertir en sistemas tecnológicos avanzados y en la capacitación continua del personal para asegurar la eficiencia y calidad de los servicios.
- b. Adoptar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA) para mejorar la precisión y la toma de decisiones.

3. Estrategias de Mitigación de Riesgos:

- a. Desarrollar planes de contingencia y continuidad del negocio para manejar desastres naturales y otras interrupciones, en caso de que impacten los hoteles/clientes de estas 3 islas, aunque considerando que las mismas se encuentran en una región que tiene muy bajo impacto de desastres naturales.

4. Cumplimiento Normativo y Buenas Relaciones:

- a. Asegurarse de cumplir con todas las regulaciones locales e internacionales, especialmente en materia de normas contables, privacidad de datos y leyes fiscales.

- b. Establecer relaciones sólidas con las autoridades locales y participar en asociaciones comerciales para mantenerse actualizado sobre cambios regulatorios y oportunidades de networking.
5. Estrategias de Marketing y Ventas:
- a. Desarrollar una fuerte presencia en línea y una estrategia de marketing digital enfocada en atraer a hoteles y resorts del área como clientes.
  - b. Participar en ferias de turismo y eventos de la industria para promover los servicios y establecer relaciones con potenciales clientes.
6. Adaptación Cultural y Multilingüismo:
- a. Asegurarse de que el personal de la empresa esté capacitado en las diferencias culturales y sea capaz de comunicarse en los idiomas locales predominantes, como el inglés, español, holandés y posiblemente el idioma local de las islas, papiamentu.
7. Monitoreo y Evaluación Constante:
- a. Implementar un sistema de monitoreo y evaluación constante para medir el desempeño de la empresa y ajustar las estrategias según sea necesario.
  - b. Utilizar indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Como **conclusión final**, me gustaría agregar que la creación de Hotel Finance Team, como empresa servicios tercerizados administrativos, contables y financieros para hoteles, es una oportunidad atractiva pero que también viene con sus propios desafíos. Contando con una planificación cuidadosa, con un personal apto, una inversión estratégica en tecnología y capacitación, y una adaptación cultural adecuada, la empresa puede posicionarse para tener éxito en este mercado hotelero dinámico y en crecimiento. La clave estará en diversificar los servicios, mantener un enfoque en la calidad y cumplimiento normativo, y desarrollar relaciones sólidas con los clientes bajo este tipo de modalidad remota.

A fin de finalizar este trabajo de grado, a fin de expresar la viabilidad de la creación, implementación y desarrollo de la compañía, quiero finalmente hacer énfasis en la viabilidad del mercado, haciendo hincapié en que la industria hotelera en Aruba, Bonaire y Curacao presenta

una demanda creciente de este tipo de servicios especializados en administración y contabilidad debido al enfoque turístico de la región. Esta compañía ofrece una solución eficiente y diferente que permite a los hoteles externalizar procesos clave, reduciendo costos y mejorando su enfoque en las operaciones principales. La propuesta de ofrecer servicios especializados para hoteles en una región específica proporciona una ventaja competitiva. La cercanía geográfica y el entendimiento del entorno regulatorio, económico y cultural de las islas refuerza la capacidad de la empresa para adaptarse mejor a las necesidades locales.

Basado en el análisis del estado de resultados proyectado, la compañía muestra un equilibrio saludable entre ingresos y costos, lo que garantiza su sostenibilidad a corto y largo plazo. Además, la estructura escalable del negocio facilita su expansión conforme aumente la demanda de los servicios. La empresa tiene el potencial de crecer de manera sostenible. Esto incluye la posibilidad de ampliar la cartera de servicios y adaptarse a los cambios en las regulaciones o en las necesidades de los clientes a lo largo del tiempo.

Con base en estos factores, es razonable concluir que la creación, implementación y desarrollo de la compañía es viable y ofrece oportunidades sólidas de éxito en el mercado caribeño.



## ANEXOS

### Encuesta para profesionales del sector hotelero y potenciales clientes

1. Datos demográficos y de experiencia:
  - a. ¿Cuál es su cargo actual?
  - b. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la industria hotelera?
  - c. ¿En qué tipo de establecimiento hotelero trabaja?
2. Gestión Administrativa y financiera:
  - a. ¿Qué software o herramientas utilizan actualmente para la gestión administrativa y/o financiera?
  - b. ¿Con que frecuencia revisan las conciliaciones contables de balance?
  - c. ¿Cuánto tiempo dedican semanalmente a tareas administrativas y financieras como cuentas por pagar o cuentas por cobrar?
3. Desafíos Actuales
  - a. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan en la gestión administrativa y/o financiera?
  - b. ¿En qué áreas consideran que hay más margen de mejora?
4. Uso de servicios externos tercerizados:
  - a. ¿Utilizan actualmente algún servicio online tercerizado? Si es así, ¿para qué áreas?
  - b. ¿Qué tan satisfechos están con los servicios online tercerizados que utilizan?
  - c. ¿Qué áreas consideran que podrían beneficiarse de servicios tercerizados (en el área administrativa y/o financiera)?
5. Percepción y opinión:
  - a. ¿Qué ventajas creen que tendría la implementación de más servicios online tercerizados?
  - b. ¿Qué preocupaciones tienen respecto a la tercerización de servicios online?
  - c. ¿Estarían dispuestos a considerar la implementación de nuevos servicios tercerizados? ¿Por qué?

### Entrevistas con Gerentes y Directores de Hoteles de Aruba

1. ¿Existe la tercerización de servicios en su hotel actual o experiencias anteriores?

2. ¿Cuales son los factores que motivarían a usted a tercerizar un servicio?
3. ¿Cuales son los departamentos del hotel que usted pensaría en tercerizar? ¿Por que?
4. ¿Cuales son las ventajas que usted encuentra en tercerizar servicios?
5. ¿Cuales son las desventajas que usted encuentra en tercerizar servicios?

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Berry, T. (2004). *Hurdle: The book on business planning*. Palo Alto Software, Inc.
- Biondi, M. (2006). *Estados contables: Presentación, interpretación y análisis*. Editorial Errepar.
- Bursessi, N. (2000). *Teoría contable aplicada*. Editorial Machi.
- Elmuti, D. (2003). The perceived impact of outsourcing on organizational performance. *American Journal of Business*, 18(2), 33-42.
- Escuela de Administración Hotelera de Cornell. (2011). *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: Cutting Edge Thinking and Practice*. Cornell University.
- Espino y Chung. (2014). *Tercerización de servicios*. Editorial Pearson.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). The SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of Strategy and Management*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Editorial Pearson.
- Leone, E. C. (2013). *Contabilidad elemental*. Editorial McGraw-Hill.
- Osterwalder, A (2010). *Business Model Generation*. Editorial Wiley.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rivera García, L. M. (2013). *La magia de las finanzas en la hotelería*. Centro de estudios superiores de San Angel.
- Telias, A. (2007). *Contabilidad para gerenciar*. Termas Grupo Editorial.

## **CURRICULUM VITAE**

### **Resumen**

Director de Finanzas con +20 años de experiencia liderando la función financiera de hoteles con una innovación comprobada en estrategias de ingresos, ahorro de gastos e implementaciones de control y auditoría interna. Un historial demostrado de trabajo en la industria de la hospitalidad con habilidades en administración hotelera - habitaciones, alimentos y bebidas, banquetes, spa, recreación y casino -. Fortalezas en la enseñanza, el coaching y la mentoría de equipos de trabajo que los llevan al éxito y desarrollan futuros líderes financieros. Apasionado por la hospitalidad, la comida, los viajes, el ocio, el liderazgo, el coaching de personas y la innovación.

### **Experiencia**

Director de Finanzas Senior | Hyatt Hotels Corporation | Latin America & Caribbean

Julio 2024 – Presente

Palm Beach, Aruba, Caribe

Director de Finanzas Lead | Hyatt Hotels Corporation | Latin America & Caribbean

Julio 2022 – Junio 2024

Palm Beach, Aruba, Caribe

Director de Finanzas | Hyatt Hotels Corporation | Latin America & Caribbean

Hyatt Regency Aruba Resort, Spa & Casino

Enero 2018 – Presente

Palm Beach, Aruba

Director de Finanzas | Hyatt Hotels Corporation | Latin America & Caribbean

Hyatt Place Aruba Airport

Mayo 2019 – Diciembre 2022

Oranjestad, Aruba

Director de Finanzas | Hyatt Hotels Corporation | Latin America & Caribbean

### **Hotel Finance Team**

empresa online de servicios administrativos, contables & financieros tercerizados para hoteles

Hyatt Place San Jose Pinares  
Junio 2016 – Diciembre 2017  
San Jose, Costa Rica

Director de Finanzas | Hyatt Hotels Corporation | Latin America & Caribbean  
Andaz Costa Rica Resort at Península Papagayo  
Agosto 2013 – Diciembre 2017  
Península Papagayo, Guanacaste, Costa Rica

Director de Finanzas Asociado | Hyatt Hotels Corporation | Latin America & Caribbean  
Hyatt Regency Mexico City  
Mayo 2012 – Agosto 2013  
Ciudad de México, Mexico

Auditor Senior | Hyatt Hotels Corporation | Latin America & Caribbean  
Febrero 2011 – Abril 2012  
Argentina, Chile, Brasil, Mexico

Asistente del Director de Finanzas | Hyatt Hotels Corporation | Latin America & Caribbean  
Park Hyatt Buenos Aires  
Abril 2008 – Abril 2012  
Buenos Aires, Argentina

Auditor de Costos | Hyatt Hotels Corporation | Latin America & Caribbean  
Park Hyatt Buenos Aires  
Mayo 2006 - Abril 2008  
Buenos Aires, Argentina

Co-Founder | Mystery Eater & Mystery Guest Argentina  
Mystery Eater & Mystery Guest Argentina  
January 2007 – Presente

**Hotel Finance Team**

empresa online de servicios administrativos, contables & financieros tercerizados para hoteles

Buenos Aires, Argentina

Auditor Financiero | BAS Buenos Aires

BAS Buenos Aires

Mayo 2004 – Abril 2006

Buenos Aires, Argentina

Operations & Accounting Supervisor

Posada del Bosque, Boutique Hotel

Diciembre 1999 – Marzo 2004

Cariló, Buenos Aires, Argentina

### **Educación**

Universidad de Palermo, Argentina

MBA, Maestría en Administración de Empresas

Mayo 2022 - Actualidad

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Posgrado, Programa Ejecutivo, Análisis de Balances y Estados Financieros

2011 – 2011

Universidad de San Martín, Argentina

Grado, Licenciatura en Administración de Empresas

2010 – 2010

Instituto Argentino de Gastronomía, Argentina

Grado, Licenciatura en Gastronomía, Profesional Gastronómico

2003 – 2005

Universidad Empresarial Siglo 21

Técnico Superior en Administración Hotelera

2002 - 2004

### **Hotel Finance Team**

empresa online de servicios administrativos, contables & financieros tercerizados para hoteles

## **Habilidades**

Mejora de procesos | KPI's | Coaching & Mentoring | Análisis financiero | Contabilidad | Análisis de ingresos y gastos en hoteles | Hospitalidad | Sistemas hoteleros | Apertura de Hoteles | Turismo | Servicio al huésped y atención al cliente | Negociación | Gestión y dirección de hoteles y restaurantes | Finanzas | Auditorías externas e internas | Contabilidad