



TRABAJO FINAL DE GRADO

Proyecto de inversión de un establecimiento
hotelero en la ciudad de Santiago del Estero

Comisión Asesora y Evaluadora: **Analia Ribaudó y Andrea Varas**

Alumna: **Castiglione, Lucía del Valle**

Carrera: **Licenciatura en Administración Hotelera**

Legajo: **HTL00013**

Córdoba, Noviembre de 2011

Resumen Ejecutivo

A partir del año 2005, en la ciudad de Santiago del Estero, se comenzaron a notar grandes cambios a nivel político y económico.

Desde entonces el gobierno logró impulsar un crecimiento mediante la remodelación, la construcción y la puesta en marcha de diversos proyectos que contribuyan al desarrollo de la ciudad y de la provincia.

Uno de los ejes que promovieron este crecimiento fue el fomento de las inversiones turísticas debido, indudablemente, al impacto económico exponencial a corto plazo que genera la actividad. Esto se llevó a cabo mediante reglamentaciones que proveen de ciertos beneficios económicos a quienes se dediquen a este rubro.

A esto se le suma un notorio incremento de la demanda turística en la ciudad año tras año, y un crecimiento insuficiente así como una calidad exigua por parte de la oferta hotelera.

De esta manera es como surge la idea de formular y evaluar la posibilidad de llevar a cabo un proyecto de inversión de un alojamiento turístico en la ciudad de Santiago del Estero.

Fundamentalmente lo que se intenta es aprovechar estas oportunidades para generar una propuesta de alojamiento orientada a perfiles específicos de la demanda turística, satisfaciendo, en la mejor medida, sus necesidades. El fin es poder lograr una alternativa de calidad dentro de la oferta hotelera de la ciudad y por supuesto, una atractiva propuesta de negocio para los inversionistas.

Abstract

From year 2005 onwards, in Santiago del Estero city, it has started to become very noticeable how the political and economic situation has changed.

Ever since, the government was able to promote the growth of the city by the construction, reshaping and also by beginning projects that would contribute to the development of the city and the province.

One of the main areas that were promoted to favor this growth was the support of touristic investments due to the undoubtedly exponential short-term impact that this activity creates. Consequently, this was taking care by regulations that gave certain economic benefits to those who are engaged to that activity.

In addition to what was said previously, there was also a noticeable increase of the touristic demand in the city, year after year. However, the growth of the hotel supplies was not enough for this demand increase.

Therefore, this is how the idea of creating and evaluating the possibility of developing a hotel investment project in Santiago del Estero city starts.

The main initiative is to exploit these opportunities by generating an offer that adapts to certain touristic demand profiles, meeting their needs to the greatest extent. The ultimate goal of this project is trying to achieve a high-quality alternative in the city's supplies of hotels, and, of course, an attractive business proposition for investors.

Índice

	Página
1. Introducción	1
2. Objetivos	4
3. Marco teórico	6
4. Metodología	19
5. Desarrollo.....	25
5.1. Marco contextual.....	26
5.2. Estudio de mercado	34
5.2.1. Demanda y consumidores.....	34
5.2.2. Oferta y competidores	45
5.2.3. Proveedores.....	49
5.2.4. Distribuidores.....	51
5.3. Estrategia comercial.....	53
5.3.1. Producto.....	53
5.3.2. Precio.....	65
5.3.3. Comunicación y comercialización	69
5.4. Marco legal regulatorio	74
5.5. Características técnicas del proyecto	77
5.6. Estructura organizacional.....	90
5.7. Impacto ambiental	95
5.8. Evaluación económica y financiera	96
Conclusiones	105
Bibliografía	108
Anexos	109

Índice de gráficos

	Página
Figura 1. Evolución de la oferta hotelera en Argentina. Período 2000-2009.....	31
Figura 2. Origen de Viajeros.....	35
Figura 3. Motivo de Viaje.....	36
Figura 4. Medios de transporte utilizados por turistas que llegan a SDE.....	36
Figura 5. Preferencias de hospedaje de viajeros.....	37
Figura 6. Tiempo de estadía.....	38
Figura 7. Días de la semana que se hospedan en Santiago del Estero.....	39
Figura 8. Categorías de hotel elegidas para hospedarse.....	39
Figura 9. Decisión de hospedaje en viaje de negocios.....	40
Figura 10. Servicios requeridos en los hoteles.....	41
Figura 11. Promedio de ocupación de alojamientos.....	43
Figura 12. Propuesta de Logotipo.....	63
Figura 13. Vista del producto arquitectónico.....	64
Figura 14. Canales de comunicación mediante los cuales los viajeros se informan acerca de las opciones de alojamientos.....	70
Figura 15. Mapa de SDE – Localización de terreno.....	78
Figura 16. Organigrama propuesto.....	90

Índice de tablas

	Página
Tabla 1. Ocupación Hotelera en Santiago del Estero. Año 2010.....	44
Tabla 2. Hoteles en Santiago del Estero	46
Tabla 3. Relevamiento de los servicios hoteleros según categorías.....	47
Tabla 4. Proveedores potenciales temporarios y permanentes del proyecto hotelero.....	50
Tabla 5. Puntuación de propuesta de nombres.....	62
Tabla 6. Tarifas de hoteles 3 estrellas en Santiago del Estero	65
Tabla 7. Precio que pagarían los turistas.	66
Tabla 8. Estimación de precio de venta promedio	68
Tabla 9. Estimación de precio de venta según tipo de habitación	68
Tabla 10. Inversión en infraestructura	79
Tabla 11. Inversión en equipamiento.....	80
Tabla 12. Detalle de la inversión en equipamiento	81
Tabla 13. Otros costos de inversión inicial	84
Tabla 14. Balance de personal.....	85
Tabla 15. Costos fijos	88
Tabla 16. Costos variables	89
Tabla 17. Requerimientos de personal.....	94
Tabla 18. Capacidad instalada y ocupación del hotel proyectado.....	96
Tabla 19. Escenarios.....	97
Tabla 20. Estado de resultados para el primer año del proyecto.....	98
Tabla 21. Flujo de fondos – Escenario normal.....	102
Tabla 22. Resumen de evaluación económica y financiera	104



1.

Introducción



La ciudad de Santiago del Estero es la capital de la provincia homónima. Su principal actividad económica se basa en la agricultura, ganadería, servicios; y en menor medida, en la minería.

En ella se encuentran la Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE) y la Universidad Católica (UCSE), las cuales abarcan una oferta extendida de carreras de pregrado, grado y postgrado en las principales disciplinas. Absorben especialmente la demanda provincial puesto que las provincias vecinas de Tucumán y Córdoba tienen larga y consolidada trayectoria universitaria.

Esta ciudad, hasta hace unos años no era un destino turístico muy reconocido. Sí, en cambio, lo era la ciudad de Las Termas de Río Hondo, un destino consolidado en cuanto a sus niveles de oferta y demanda. Sin embargo, una diferente gestión gubernamental llevada a cabo por la actual Administración, provocó cambios importantes y de hecho, transformó a la ciudad en un destino turístico más significativo.

Este cambio se hizo más evidente el 25 de Julio del año 2010, cuando la ciudad cumplió 457 años de su fundación. La capacidad hotelera, que es bastante exigua, se vio desbordada y por primera vez se detectó que los turistas debían buscar alojamiento en casas de familias.

Santiago del Estero es un potencial destino de turismo cultural basado en su historia de ciudad “Madre de Ciudades” por ser la más antigua del país. También por su música folclórica y tradiciones que dan origen a eventos importantes como la “Fiesta del Bombo”, la “Semana de Santiago”, “la Salamanca”, entre otros. Sus iglesias, a su vez, son ricas en arquitectura y guardan tesoros religiosos de la época de la colonia como el Santo Sudario en la Iglesia de Santo Domingo.

Estos hitos históricos, religiosos y culturales forman una identidad que sin lugar a dudas estimula su inclusión en los itinerarios turísticos al Noroeste argentino. Su eje



de circulación son las rutas nacionales N° 9 y 34 que tienen a la ciudad como conectora de los centros emisores: Capital Federal, provincia de Buenos Aires, Córdoba, La Pampa, Rosario y Santa Fe, entre otros, con el Noroeste argentino: Jujuy, Salta, Tucumán (al Norte), Catamarca y La Rioja (al Oeste).

Si bien se destaca un fuerte aumento en el turismo vacacional, es preciso destacar, además, el cambio en la economía provincial desde el año 2005. El aumento del comercio generó una mayor afluencia de viajeros de negocios que buscan hospedarse en alojamientos de categoría media. Las principales actividades comerciales a las que se dedican son: producción de bienes y servicios y especialmente, agricultura y ganadería. Esto se evidencia en las grandes extensiones de tierras que antes estaban improductivas y hoy se pueden visualizar paisajes rurales y grandes sembradíos que antes no existían.

Esto se ha visto reforzado con la política instrumentada por el gobierno consistente en mejoras en infraestructura, como ser: rutas, avenida de circunvalación, autódromo en Termas de Río Hondo, construcción de un nuevo aeropuerto internacional en esa ciudad, nueva estación Terminal de Ómnibus, restructuración de la vieja estación del ferrocarril para transformarla en Centro de Convenciones, entre muchas otras obras. Asimismo, se han revalorizado los recursos históricos y culturales, como por ejemplo, la recuperación y puesta en valor del “Patrimonio Cultural del Camino Real” y la construcción del nuevo “Centro Cultura del Bicentenario”.

Ante este desarrollo, se evidencia la necesaria construcción de infraestructura de servicios, hoy insuficiente, para satisfacer esta demanda ya creciente de turistas y viajeros de negocios. Es por esto que la presente propuesta tiene como objetivo el estudio de la viabilidad y aceptabilidad de un proyecto de inversión de un establecimiento hotelero en la ciudad de Santiago del Estero.



2. **Objetivos**



2.1 Objetivo General

- Formular y evaluar un proyecto de inversión hotelero en la ciudad de Santiago del Estero, capaz de captar turistas de negocios y que sea a la vez una alternativa para los turistas de ocio.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar y evaluar la demanda de alojamientos turísticos en la ciudad de Santiago del Estero, determinando las características de los clientes potenciales para lograr definir el público objetivo.
- Identificar y relevar la oferta de alojamientos turísticos en la zona, así como también la disponibilidad y acceso a los mercados proveedores y distribuidores.
- Definir una estrategia comercial para los años de análisis del proyecto.
- Analizar las reglamentaciones vigentes que regulen la modalidad de alojamiento y su funcionamiento.
- Establecer los aspectos técnicos del proyecto: localización, tamaño, inversión en infraestructura, equipamiento y costos de funcionamiento.
- Definir una estructura organizativa acorde al proyecto y asignar los recursos humanos necesarios.
- Identificar el potencial impacto ambiental del proyecto en la zona.
- Determinar la prefactibilidad de la inversión a través de un análisis económico-financiero de acuerdo a diversos escenarios.



3.

Marco Teórico



Esta sección pretende conceptualizar aquellos temas y términos específicos que son imprescindibles definir para que el lector pueda interpretar el trabajo, independientemente de los conocimientos técnicos que posea. Para mejor comprensión se dividió este apartado en tres temas principales: proyectos de inversión, oferta y demanda turística.

3.1. Proyectos de Inversión

Un **proyecto** es un conjunto de actividades que por lo general surgen a partir de una **idea** ya sea para buscar la solución a un problema a resolver o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio (Sapag Chain, 1995).

Una vez identificada la idea se continúa con la etapa de **preinversión** que conlleva estudios de distinta profundidad, en los cuales se va incorporando nueva y mejor información:

- **Perfil:** Se elabora a partir de información existente, del juicio común y de la opinión que da la experiencia. En términos monetarios sólo presenta estimaciones muy globales.
- **Prefactibilidad:** Este estudio profundiza la investigación, y se basa en información de fuentes secundarias para definir con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las alternativas técnicas y la capacidad financiera de los inversionistas.
- **Factibilidad:** es el estudio más acabado, se elabora sobre la base de antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente a través de fuentes primarias de información.

Se elegirá para elaborar el presente trabajo el nivel de perfil y prefactibilidad.



Por último, a la etapa de **inversión** se la puede dividir en formulación y preparación; y evaluación.

- **Formulación y preparación:** Se reconocen dos subetapas, una se caracteriza por recopilar información (o crear la no existente), y la otra se encarga de sistematizar, en términos monetarios, la información disponible. Esta sistematización se traduce en la construcción de un flujo de caja proyectado, el que servirá de base para la evaluación del proyecto.
- **Evaluación:** En esta etapa es posible distinguir las subetapas de medición de la rentabilidad del proyecto, el análisis de las variables cuantitativas y la sensibilización del proyecto.

Retomando la etapa de preinversión, hay cinco estudios particulares que condicionan la determinación final de la rentabilidad de proyecto (Sapag Chain, 1995):

- **Viabilidad comercial:** Indica si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso.

Para lograrlo es necesario tener en cuenta cuatro aspectos:

- La competencia y la oferta del mercado
 - El consumidor y la demanda del mercado
 - Los proveedores y distribuidores: accesibilidad, disponibilidad y precios.
 - Comercialización del producto generado en el proyecto.
- **Viabilidad técnica:** estudia las posibilidades materiales y físicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto. Provee información para cuantificar el monto de la inversión y sus costos de operación.



- **Viabilidad legal:** Se refiere a la necesidad de determinar la existencia de restricciones de carácter legal que se pudiera haber previsto, no haciendo recomendable su ejecución.
- **Viabilidad de gestión:** tiene como objetivo definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional. Es decir, tener en cuenta el dimensionamiento físico del equipamiento, los recursos humanos, materiales y financieros para poder cuantificar todos los elementos de costos que originen la estructura administrativa y en base a ello calcular dicha inversión.
- **Viabilidad financiera:** tiene el objetivo de estimar la rentabilidad de la inversión y verificar si existen incongruencias que permitan apreciar la falta de capacidad de gestión. Este estudio determina, en último término, su aprobación o rechazo. Este mide la rentabilidad que retorna a la inversión, siempre en bases monetarias.

En complemento con lo anterior, es significativo destacar que en los últimos años ha ido ganando importancia el estudio de la **viabilidad ambiental**, la cual busca determinar si se pueden prevenir efectos no deseados (presentes o futuros) sobre el medio ambiente (Sapag Chain, 1995).

Se puede acotar que la formulación y evaluación de proyectos de inversión busca determinar si algo “se puede hacer” desde el punto de vista del mercado, operativo, de gestión y financiero. Lo más importante a la hora de la evaluación es, sobre todo, reducir la incertidumbre de llevar a cabo el proyecto y demostrar la sustentabilidad del mismo. Esto implica demostrar que el producto hotelero sea



económicamente sostenido en el tiempo, respetando al mismo tiempo el aspecto ambiental y sociocultural, de manera de poder tener un negocio rentable y que beneficie a la comunidad local, sin comprometer la capacidad para que las generaciones futuras puedan satisfacer sus propias necesidades.

La **estrategia comercial** forma parte de la elaboración de proyectos, la cual incluye cuatro decisiones fundamentales que influyen en el flujo de caja del proyecto. Estas decisiones se refieren al producto, precio, promoción y distribución. Esta estrategia se determina cuando se finaliza con el estudio de mercado, ya que es en base a esta estrategia que se continúa analizando la prefactibilidad de la inversión (Sapag Chain, 1995).

Para el análisis económico y financiero se necesita establecer:

- **Flujo de caja proyectado:** se compone de cuatro elementos básicos: los egresos iniciales de fondos, los ingresos y egresos de operación, el momento en el que ocurren estos ingresos y egresos, y el valor de desecho o salvamento del proyecto.
- **Tasa de descuento:** es una de las variables más influyentes en el resultado de la evaluación de un proyecto, es la que se emplea para la actualización de los flujos de caja. La misma tiene correlación con la rentabilidad exigida por los inversores del proyecto.
- **Precio:** el cual se estableció en la estrategia comercial, es una de las variables del Marketing mix y es sumamente importante definir para la evaluación económica del proyecto. “Es la cantidad de dinero que el consumidor esta dispuesto a pagar por la posesión de un producto o servicio. El precio no



depende solo del valor que el cliente asigna al servicio, sino que debe cubrir los costes de su generación para la empresa y el margen que se desea obtener, así como resultar acorde con las acciones de los competidores en este sentido. Una vez fijado influirá en la cantidad, el tipo de consumidores, la imagen del negocio y el margen de beneficios conseguido.” (González y Talón, 2002, p. 437).

Por último, dentro de los **criterios de evaluación de proyectos** más utilizados se encuentran (Sapag Chain, 1995):

- **Valor actual neto:** Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.
- **Tasa interna de retorno:** Este criterio (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. La tasa así calculada se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse y si es menor, debe rechazarse.
- **Periodo de recuero descontado:** Este criterio demuestra la cantidad de tiempo que debe transcurrir para que la suma de los flujos de efectivo *descontados* sea igual a la inversión inicial.

3.2. Demanda

La demanda forma parte de uno de los componentes del sistema turístico, la cual a su vez, está íntimamente relacionado al análisis comercial, fundamental a la hora de preparar un proyecto.



“La **demanda** está formada por el conjunto de consumidores – o posibles consumidores – de bienes y servicios turísticos.” (Organización Mundial del Turismo, 1998, p. 45).

La **demanda turística** es “el número total de personas que viajan o desean viajar, para disfrutar de facilidades turísticas y de servicios en lugares distintos al lugar de trabajo y residencia habitual” (Mathieson y Wall, 1982, p. 16).

Esta demanda, se puede clasificar en tres grupos (Copper, 1993, pp 15-16):

- Demanda efectiva o actual: es el número actual de personas que participan de la actividad turística, es decir, que efectivamente viajan.
- Demanda no efectiva: es el sector de la población que no viaja por algún motivo. Dentro de este grupo puede distinguirse: la *demanda potencial*, que se refiere a aquellos que viajarán en el futuro, cuando experimenten un cambio en sus circunstancias personales; y la *demanda diferida*, que es aquella que no ha podido viajar por algún problema en el entorno o en la oferta.
- No demanda: caracterizada por un grupo de gente adverso a los viajes, simplemente no desean viajar.

Esta diferenciación es de gran ayuda a la hora de analizar la demanda de alojamientos turísticos debido a que, además de focalizarse en la demanda real, es necesario tomar conocimiento de aquel posible grupo de consumidores que viajará en un futuro en el caso de lograr satisfacer aquellas necesidades que actualmente no es posible compensar.



Segmentación

Para una mejor determinación del público objetivo y por ende, un estudio mas profundo de sus necesidades y deseos para poder satisfacerlos adecuadamente, es conveniente segmentar la demanda. Esto hace referencia al proceso consistente en dividir el mercado en subgrupos en función de distintos criterios, de poder conocer distintas preferencias de grupos de consumidores con necesidades semejantes de manera de satisfacerlas de la mejor manera posible. Los criterios más comunes para segmentar son las siguientes (González y Talón, 2002):

1. Geográficos: relacionado a la nacionalidad, región, provincia y ciudad de dichos consumidores.
2. Demográficos: edad, sexo, ingreso, ocupación, educación, nacionalidad, religión, etc.
3. Psicográficos: clase social, estilo de vida y características de la personalidad.
4. Comportamientos: conocimiento, actitud, uso o respuesta a un producto.

Estacionalidad de la demanda

Otro concepto muy utilizado en alojamientos y en turismo en general y que requiere un monitoreo permanente es el de la estacionalidad de la demanda. Se refiere al problema que se plantea en las organizaciones de servicio con capacidad restringida y que, a su vez, se enfrentan a grandes oscilaciones de la demanda. Para ello existen dos soluciones básicas: ajustar la capacidad ante las variaciones de la demanda, o bien, controlar el nivel de la demanda (Lovelock, 1997).



Tipos de viajeros (turistas y excursionistas)

Es importante destacar que los turistas y excursionistas son quienes consumen en turismo, siendo **turista** aquel pasajero que permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado, y **excursionista** aquel visitante que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado.

Ambos tipos de viajeros tienen gran incidencia en el desarrollo de la actividad, pero es pertinente en este caso acaparar un mayor número de turistas (Organización Mundial del Turismo, 1998).

Clasificación de turistas

Es pertinente definir dos tipos de turistas en general: Aquellos que viajan con motivo de ocio y los de negocios.

- **Turistas de ocio**

También llamado turista vacacional. Estos turistas pueden tener distintas motivaciones a la hora de viajar, las cuales pueden ser (Organización Mundial de Turismo, 1998):

- Educación y cultura
- Relajación, aventura y placer
- Salud y esparcimiento
- Familia y amigos
- Esnobismo (moda)



- **Turistas de negocios**

Esta clase de turistas son aquellos que viajan con un propósito relacionado a su trabajo (Davidson, 1994).

Es importante explicar la diferencia existente entre el turismo de negocios y el viaje de negocios. El **turismo de negocios** engloba todos los aspectos de la experiencia del viajero de negocios, es decir, son aquellas personas abocadas al negocio que son verdaderos turistas y permanecen en el destino al menos una noche. Por otro lado, el **viajero de negocios** implica solo el desplazamiento de un lugar a otro. Realizan viajes de un día con fines de negocios.

A la vez el turismo de negocios se puede presentar de diversas formas (Swaarbrooke & Horner, 2001):

- Reuniones, conferencias y convenciones
- Exhibiciones
- Cursos de capacitación
- Lanzamiento de productos
- Viajes de incentivo
- Entre otras

Hay ciertos aspectos de la demanda en los que concurren el turismo de negocios y el turismo de ocio, los mismos son:

1. El turista de negocios se convierte en turista de ocio una vez que el día de trabajo terminó.
2. Las conferencias incluyen, por lo general, un programa con actividades de ocio entre las sesiones de conferencias.
3. Los viajes de incentivo implican la oferta de viajes de ocio como premio por el buen desempeño en el trabajo.



4. Muchos turistas de negocios viajan junto con acompañantes y/o niños, quienes son turistas de ocio durante la mayoría del viaje, si no el total del mismo (Swaarbrooke & Horner, 2001).

3.3. Oferta

El concepto de oferta también forma parte del sistema turístico y está íntimamente relacionado a los proyectos de inversión, ya que el estudio de la misma es fundamental dentro del análisis de la viabilidad comercial.

“La **oferta** está compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística. Conforman a la misma el alojamiento, transporte, alimentación, ocio, cultura, actividades deportivas y otros.” (Organización Mundial del Turismo, 1998, p. 45).

Como bien lo indica, dentro de la oferta se encuentran los servicios de alojamiento lo cual para el objeto de este proyecto, también es de suma importancia hacer referencia.

“Son empresas de **alojamiento** las dedicadas de modo profesional o habitual, mediante un precio, a proporcionar una habitación a las personas, con o sin otros servicios de carácter complementario” (González y Talón, 2002, p. 43).

La **clasificación de alojamientos** los divide en hoteleros y extrahoteleros. Dentro de los primeros se encuentran los hoteles, apart-hoteles, moteles y hostales. En el segundo grupo, que son aquellas formas de alojamiento que surgieron posteriormente, se encuentran los campings, albergues, apartamentos, bungalows, villas, resorts, balnearios, bed and breakfast, entre otros (González y Talón, 2002).



Las **clases** o también llamadas “modalidades” de alojamiento hacen referencia a las distintas formas que puede adquirir un alojamiento en cuanto a su estructura básica, funciones, servicios principales y de apoyo a ofrecer, entre otras características.

Por otro lado, las **categorías** de alojamiento hacen referencia a una “calificación” que se les otorga a los establecimientos teniendo en cuenta el cumplimiento de diversas características y requisitos necesarios para obtener una determinada categoría.

La dirección del hotel

Generalmente el proceso de dirección de una empresa suele estar representado a través de una pirámide jerárquica, esta distingue distintos grados de autoridad y de responsabilidad. Estas se pueden representar en tres niveles (González y Talón, 2002):

- **Nivel directivo:** integrado por el gerente general. Es quien define la misión y objetivos generales de la empresa. Diseña los planes a largo plazo y supervisa a los inferiores.
- **Nivel medio:** integrado por los jefes de departamento. Elaboran planes a corto plazo según lineamientos del nivel superior.
- **Nivel operacional:** integrado por las personas que cumplen las tareas ordenadas por el nivel superior. Llevan a la acción los planes diseñados por los otros niveles.

Este esquema jerárquico se puede adaptar fácilmente a las empresas hoteleras. Generalmente en ellos se encuentra una **gerencia general**, responsable de dirigir cada una de las áreas del hotel, las cuales están a cargo de los **jefes de departamento** quienes deben seguir los lineamientos establecidos en el nivel superior y dirigir a las personas que integran el área correspondiente.



Servicios

La oferta de alojamiento, al igual que la mayoría de las empresas turísticas, forma parte de una serie de prestaciones de servicios. A diferencia de los bienes tangibles, los **servicios** tienen las siguientes características (Eigler y Langeard, 1989):

- Intangibilidad: Los servicios no se pueden ver, tocar, oler ni sentir.
- Inseparabilidad: Tanto el proveedor de servicios como el cliente deben estar presentes para que la transacción se lleve a cabo.
- Heterogeneidad: Su calidad depende de quién los proporciona, de cuándo y dónde se ofrecen.
- Caducidad: que los servicios no pueden almacenarse, si no son utilizados, se vencen y no se recuperan en futuras transacciones.

Estas características específicas de los servicios hacen necesaria una gestión diferente a la de la producción de bienes físicos.

Por otro lado, para obtener como resultado la prestación de un servicio se requiere de tres componentes básicos (Eigler y Langeard, 1989):

- El cliente: El consumidor está implicado en la fabricación del servicio, su presencia es indispensable.
- El soporte físico: Es el soporte material necesario para la producción del servicio. Contempla los instrumentos necesarios (el equipamiento) y el entorno el cual es todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos (localización, edificios, decorado, etc).
- El personal en contacto: Son las personas empleadas por la empresa y que están en contacto directo con los clientes.



4. **Metodología**



En este apartado se determinó el enfoque metodológico, es decir, en él se procedió a establecer el esquema de investigación utilizado, determinando los distintos tipos de análisis y técnicas con que se abordaron el proyecto.

La finalidad de este proceso fue la consecución de los objetivos propuestos y la disposición de esta sección se organizó según dichos objetivos.

1- Análisis de la demanda

Para el estudio de la demanda se realizó una investigación del tipo exploratoria con el fin de tener mayor familiarización con el tema a analizar. Se utilizaron diferentes métodos de recolección de datos:

- Fuentes secundarias: Para determinar las principales características de la demanda turística actual de Santiago del Estero (nivel socioeconómico, edad, sexo, procedencia, etc.), se basó primero en una recolección de estadísticas realizadas por la Subsecretaría de Turismo de la ciudad y de información recabada en estudios anteriores. Asimismo se complementó la información con una recolección de datos de otras fuentes como ser libros, revistas, Internet y otros estudios realizados por otros investigadores.
- Fuentes primarias: Teniendo en cuenta que la disponibilidad de datos secundarios en el ámbito de la ciudad es muy acotada fue necesario complementar la misma con una recolección de datos primarios. Las técnicas utilizadas fueron:
 - o Encuesta de experiencia: Mediante cuestionarios no estructurados se obtuvieron opiniones e ideas reunidas informalmente de personas que se consideran conocedoras de los temas que rodean al problema de investigación. Estas fueron realizadas a:



- Hoteleros
- Representantes de la Subsecretaría de Turismo de la ciudad.
- Representantes de recorridos turísticos
- Cuestionario cerrado: a través de preguntas estructuradas se encuestó a diferentes personas viajeras, representativas de la demanda potencial.

Para llevar a cabo dichas encuestas se trabajó en diferentes campos:

- Hoteles
- Aeropuerto y Terminal de ómnibus
- Recorridos turísticos

La muestra que se obtuvo para el análisis fue obtenida mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual es un procedimiento en el que las muestras se toman a conveniencia de la investigadora. Los supuestos en que se basa el proceso son que la población meta definida es homogénea y los individuos entrevistados son similares a la población meta total en relación con las características del estudio (Hair, Bush, Ortinau, 2003).

Asimismo, para la proyección de la demanda se utilizó un método de carácter cualitativo. El mismo se trató del método de series de tiempo, el cual se basa en la evidencia de datos históricos. Para ello se consultaron los registros de ocupación hotelera de años anteriores.

2- Evaluación de la oferta

La oferta fue analizada mediante una investigación exploratoria, utilizando fuentes secundarias de datos. Se partió de la indagación de las ofertas de establecimientos en la ciudad, analizando sus precios, ubicación, cantidad de



habitaciones, categoría, servicios complementarios y porcentaje de ocupación. Se utilizó en este caso la ficha técnica y la observación participante.

3- Análisis de proveedores y distribuidores

En cuanto al estudio del mercado proveedor y distribuidor, se recolectó información de fuentes secundarias y primarias. Esto se realizó mediante la evaluación de la disponibilidad de insumos a través de proveedores de la zona o de zonas aledañas, así como el acceso a los diferentes canales de distribución disponibles. Se consultó en buscadores de Internet y se indagó directamente en algunos hoteles.

4- Propuesta de la estrategia comercial

En esta etapa se determinó el producto, el precio, así como las propuestas de comunicación y comercialización del hotel proyectado a partir del análisis comercial. La investigación fue de tipo exploratoria ya que se indagaron los resultados obtenidos en el análisis comercial: las encuestas de primera mano realizadas a los viajeros, para conocer sus perfiles y preferencias y, por otro lado, las entrevistas informales a expertos para conocer los distintos modos de organización y operación de los hoteles. Para complementar las anteriores se indagaron algunas fuentes secundarias como Internet, legislaciones y bibliografía específica.

5- Análisis de las reglamentaciones vigentes

Para el análisis de las reglamentaciones vigentes se realizó un estudio exploratorio y descriptivo de información secundaria. Surgió la necesidad de conocer el cuerpo normativo que rige la acción del proyecto, tanto para sus etapas pre-operativas y operativas del mismo.



Esto se debe a que la actividad se encuentra incorporada en un determinado ordenamiento jurídico regulada a través del marco legal en el cual los agentes económicos se desenvuelven.

6- Estudio técnico del proyecto

Para la definición de localización, tamaño, cuantificación de los costos de inversión y funcionamiento, se realizó una investigación de tipo exploratoria y descriptiva mediante la indagación de diversas fuentes secundarias: Sitios Web, bibliografía, legislaciones, entre otras.

7- Determinación de la estructura organizativa y asignación de recursos humanos

La estructura organizacional que se adoptó está asociada a egresos de inversión y costos de operación que influirán sobre el nivel de rentabilidad del proyecto.

Para cada departamento se estableció la cantidad de personal necesario para el funcionamiento de acuerdo al estudio técnico. En base a este apartado se determinaron remuneraciones estimativas según el Convenio Colectivo de Trabajo que se utilizaron para el análisis de los costos operacionales.

8- Evaluación del impacto ambiental

Existen tres metodologías para llevar a cabo el estudio del impacto ambiental:

1. Cualitativos
2. Cualitativo numéricos
3. Cuantitativos



En el presente estudio se utilizó el método cualitativo en donde se identificaron de manera subjetiva los impactos negativos que podrían ocasionarse en el ambiente con la implementación del proyecto.

9- Análisis económico y financiero del proyecto

En esta etapa se ordenó y sistematizó la información de carácter monetario otorgado por los análisis anteriores en un flujo de caja, con el objetivo de estimar la rentabilidad del proyecto.

Mediante el flujo de caja se analizó la rentabilidad del mismo utilizando los siguientes criterios de evaluación:

- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)
- Periodo de recupero de la inversión (PRI)

Para obtener un resultado válido se incorporó el **riesgo** dentro de la evaluación mediante una tasa de descuento acorde con el tipo de inversión. La misma se determinó por medio de la comparación de tasas de descuento de proyectos alternativos de similar riesgo.

A partir de los datos que se obtuvieron se realizó un análisis de sensibilidad teniendo en cuenta tres escenarios: optimista, normal y pesimista. Éste se midió tomando como variable el porcentaje de ocupación anual estimado del alojamiento. Este modelo se aplicó a los tres criterios de evaluación del proyecto nombrados.



5.

Desarrollo



5.1 Marco contextual

Para el análisis comercial del proyecto es necesario contemplar primordialmente las condiciones a nivel del macroentorno donde desarrollará el mismo. Posteriormente se analiza la situación del sector al cual pertenece el proyecto en cuestión.

5.1.1. Descripción del macroentorno

El macroentorno está conformado por las variables externas que influyen sobre el proyecto las cuales, en la mayoría de los casos, son incontrolables por la empresa. Dichas variables son: demográficas, políticas-legales, económicas y tecnológicas.

- Entorno Demográfico y sociocultural

- **República Argentina**

La población de la República Argentina de acuerdo al censo nacional del 27 de octubre de 2010 que realizó el INDEC asciende a 40.091.359 habitantes, con una densidad media de 14,4 hab/km² (sin considerar la superficie reclamada de la Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur).

Es un país con baja densidad de población (14,4 hab/km²), muy concentrada en el Aglomerado Gran Buenos Aires (38,9%), mayoritariamente urbana (92%) y con una gran proporción de personas mayores de 60 años (14,5%). Tiene altas tasas de esperanza de vida (75,5 años) y alfabetización (97,7%).

Registra índices sociolaborales diversificados que se acoplan a la posición y distribución territorial. La tasa de mortalidad infantil es del 12,5% (2008). La desocupación es del 8,8% (al segundo trimestre de 2009), las tasas de pobreza y de indigencia llegan al 32,3% y al 13,4% respectivamente (primer semestre 2009).



Se puede decir que la Argentina es considerada como "país de inmigración" debido a las masivas corrientes migratorias que recibió a lo largo del tiempo, principalmente desde el continente europeo, destacando primordialmente a españoles, italianos, alemanes y polacos. En la actualidad, recibe gran cantidad de inmigrantes asiáticos (Corea del Norte, Corea del Sur y China) y latinoamericanos, en especial provenientes de Paraguay, Bolivia y Perú.

- **Santiago del Estero**

La población de Santiago del Estero, según censo realizado por INDEC en 2010, asciende a 896.461 habitantes (443.008 varones y 453.453 mujeres) y posee una superficie de 136.351 Km². con una densidad media de 5,9 hab/km².

La ciudad Capital posee 300.000 habitantes, siendo ésta el núcleo económico, político y social de la provincia.

Tiene una tasa de esperanza de vida 71,53 años y una alfabetización del 87,7%. La tasa de mortalidad infantil es del 14,8%, la desocupación es del 6,1%, las tasas de pobreza y de indigencia llegan al 24% y al 6% respectivamente (primer semestre 2011).

La actual población santiagueña resulta de la descendencia directa de inmigrantes italianos y españoles, árabes y del mestizaje de estos con una base indígena, originaria del territorio antes de la conquista española.

- Entorno Político-Legal

Dentro de este aspecto se identificaron dos cuestiones que tienen directa influencia sobre el proyecto en cuestión. Uno de ellos es a nivel nacional y el otro a nivel provincial:



- **Nueva Ley de Ordenamiento de Feriados**

La nueva Ley de Ordenamiento de Feriados establece que se declaren feriados el 20 de noviembre, día de la batalla de la Vuelta de Obligado, y los días de Carnaval. También establece el concepto de “Feriado puente”, cuando un feriado inamovible cae martes o jueves el día que lo aparta del fin de semana también será feriado.

Según un informe desarrollado por la Subsecretaría de Turismo de Santiago del Estero afirma que los fines de semana largos, el turismo genera \$17 millones en la provincia, con un movimiento total de 30.000 visitantes que se quedan un promedio de dos noches y tienen un gasto diario de \$ 280 (Ver anexo 14. Resumen artículos de periódicos).

Por lo tanto, la nueva Ley de Ordenamiento de Feriados afecta positivamente al turismo de la provincia, generando un contexto favorable para el desarrollo del proyecto hotelero ya que es durante los fines de semana largos que la capacidad hotelera de la ciudad se ve muchas veces desbordada.

- **Promoción de inversiones en la Provincia**

En la provincia de Santiago del Estero se ofrece múltiples posibilidades productivas. Esto se debe a que desde el año 2005 el Gobierno Provincial puso en marcha el Sistema Provincial de Promoción y Desarrollo Industrial, a través de la Ley 6.750/05.

Para incentivar y desarrollar nuevas oportunidades productivas, la misma ofrece múltiples beneficios a las nuevas industrias que se instalen en la ciudad, siendo la hotelería parte de estas industrias favorecidas.

Dentro de los beneficios contiene, entre tantos, la devolución de un porcentaje de la inversión inicial, así como exención de impuestos provinciales durante los



primeros años de funcionamiento, entre otros beneficios. De esta forma el gobierno logra fomentar el desarrollo económico y social de la provincia. Dicha Ley se encuentra en el anexo 1 del presente trabajo.

- Entorno Económico

- A nivel Nacional:

Se puede determinar que Argentina, luego de ser una economía débil y deficitaria (con una tasa de crecimiento negativa del PBI en los años 2001 y 2002) comenzó a crecer y recuperarse en 2003, evolucionando a la vez sus principales indicadores económicos. El turismo tuvo un papel primordial en esta época ya que el país recibía un aluvión de turistas extranjeros debido al cambio favorable de su moneda respecto al *Peso* argentino.

En el año 2008 la economía del país volvió a verse afectada levemente por una crisis internacional. No obstante, se pudo sobrellevar ya que el ingreso nacional por exportaciones aumentó debido a un incremento en el precio internacional de los commodities.

En la actualidad la política económica busca incrementar el consumo interno para revitalizar el mercado y la industria nacional, por lo que el consumo se encuentra en aumento y la balanza comercial favorable.

La creación de empleos en Argentina a su vez, aumenta en conjunto con algunos sectores de la economía con más protagonismo como ser la actividad agropecuaria, el turismo, la industria automotriz, la construcción, etc.

Si bien el crecimiento sigue firme (con un PBI de aproximadamente 8% anual en términos reales), no debe ignorarse uno de los mayores problemas que tiene el país en este momento que es la inflación. Este índice ronda el 25% anual, el cual es



imprescindible tener en cuenta para cualquier proyecto de inversión que se quiera realizar en el país (Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, 2011).

- A nivel provincial:

Santiago del Estero ha tenido un crecimiento indiscutible desde el año 2005 ya que desde entonces se comienzan a invertir notoriamente grandes cantidades de dinero en infraestructura y revalorización de recursos preexistentes en la provincia, con mayor enfoque en el crecimiento provincial.

No solamente las inversiones que se realizaron y en vías de realizar son públicas, sino que distintas medidas tomadas provocaron un impulso a las inversiones privadas en diversos ámbitos, incluyendo al sector turístico. La provincia cuenta, en la actualidad, con 56 proyectos industriales y turísticos que permitirán mejorar el nivel de vida económico, social y cultural de los habitantes, a partir de la generación de nuevas fuentes de trabajo.

Otros datos económicos importantes que se obtuvieron en este análisis están relacionados al crecimiento de agricultura, los cuales advierten que se trata de la segunda provincia con mayor crecimiento en las exportaciones en los últimos siete años (ver anexo 8. Datos económicos de la Provincia).

Asimismo, el presupuesto de la Administración Provincial refleja, en los últimos años, un destacable incremento de la actividad económica y prevé para el mediano plazo que continúe la expansión de la economía, a ritmo sostenido (Ministerio de Economía de Santiago del Estero, 2011).

- Entorno Tecnológico

Es indudable la acelerada evolución que han experimentado las tecnologías de la información en estas últimas dos décadas. La globalización del uso de Internet, banda



ancha y desarrollos de software ha generado una mayor rapidez en la generación de información y el procesamiento de datos. Asimismo una reducción de los errores, como la aceleración y mayor eficiencia de los procesos de comunicación. Éstos son sólo algunas ventajas que ha generado el avance de la tecnología. Los beneficios que ha traído aparejados son innumerables, y el sector hotelero no es ajeno a ello. La hotelería es una actividad interterritorial ya que promociona y comercializa alojamiento lejos del lugar donde se encuentra el cliente. Es por ello que necesita medios de promoción basados en medios visuales que resulten atractivos, como también la posibilidad de no requerir de un intermediario para realizar su compra.

5.1.2. Análisis del sector

- Hotelería en Argentina y en Santiago del Estero

Con respecto a la industria hotelera se puede asegurar que, desde el año 2000 hasta la actualidad, ha tenido un crecimiento vertiginoso en todo el país. Un total de 155.127 plazas han sido inauguradas desde entonces. A continuación se expone un gráfico, obtenido por el Ministerio de Turismo de la Nación que así lo demuestra:

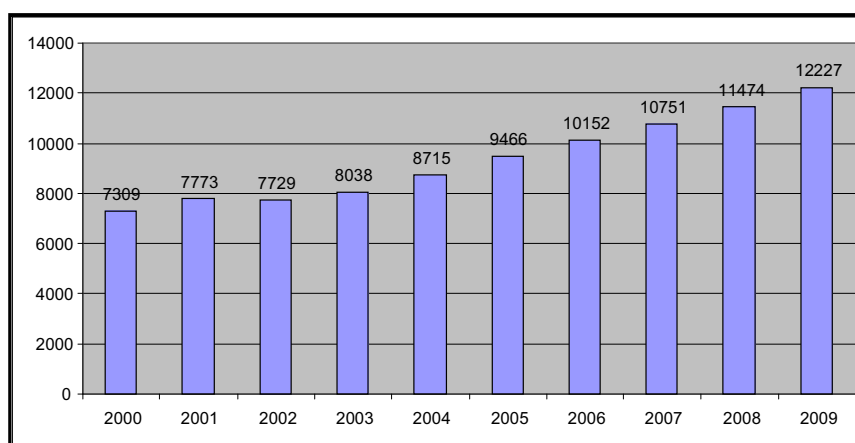


Figura 1. Evolución de la oferta hotelera en Argentina. Período 2000-2009
Fuente: Dirección de Estudios de Mercado y Estadísticas, DNDT- MINTUR. En base a datos de organismos provinciales y municipales de turismo.



Como se puede observar en la Figura 1, entre el período 2000-2009, la cantidad de establecimientos hoteleros y parahoteleros ha crecido más de un 67%.

En la ciudad de Santiago del Estero, no obstante, se han inaugurado solo dos establecimientos en ese período, siendo un aumento de sólo un 10% de la capacidad hotelera en diez años, sumado a que la oferta hotelera de la provincia es escasa.

- Situación turística de Santiago del Estero

La ciudad de Santiago del Estero atrae a numerosos turistas vacacionales todos los años ya que es reconocida por su historia, cultura y eventos tradicionales. Es la ciudad más antigua del país y fue la primera ciudad del virreinato del Río de la Plata. De ella surgieron las corrientes que fundaron todas las ciudades del Noroeste, de allí que le quedara la justiciera denominación de “Madre de Ciudades”. Los historiadores de la ciudad aseguran que “en Santiago del Estero nació el país”. Indudablemente la ciudad posee un rico patrimonio histórico, herencia de añejas culturas que se desarrollaron y convivieron a lo largo de todo el territorio y que dejaron como legado en los museos, verdaderos tesoros.

La religión en Santiago del Estero es de arraigo tan profundo que los fieles y peregrinos lo manifiestan y lo complementan con armonía, combinando los santuarios con las festividades paganas (celebraciones de los pueblos originarios). La provincia cuenta con históricos templos que resguardan un gran patrimonio histórico-religioso, como la misteriosa Sábana Santa o Santo Sudario, única réplica en América.

Las constantes inversiones en remodelación y construcción de infraestructura turística han generado una importante atracción turística que se ve reflejada cada vez más, año tras año (ver anexo 9. Infraestructura turística en la Provincia).



En lo que respecta a la fluctuación de la demanda turística, los turistas vacacionales en la ciudad de Santiago del Estero presentan una marcada estacionalidad ya que acuden, principalmente, en vacaciones, fines de semana largos y otros períodos festivos. Para contrarrestarla se presentan los turistas de negocios que arriban a la misma el resto de los días del año (este es uno de los principales beneficios del turismo de negocios).

Tal como se nombró antes, a lo largo de toda la superficie de la provincia se desarrollan diferentes actividades económicas. Por tal motivo la ciudad es un destino elegido por turistas de negocios que viajan ya sea por cuenta propia para hacer negocios individuales, principalmente por motivos relacionados al campo, la construcción, comercios, entre otros. O bien eligen el destino para asistir a algún tipo de evento (congresos, conferencias, entre otros).

En Santiago del Estero, el Turismo de Reuniones se encuentra en gran crecimiento, no sólo por la amplia variedad de salas con el confort y tecnología requeridos, además del Centro de Convenciones previsto para fines de 2011, sino que a esto se le agrega el conjunto de servicios alternados con el folclore santiagueño y la gastronomía regional.

Lo anteriormente mencionado se obtuvo como conclusión luego de entrevistar a distintos conocedores del sector en la ciudad, quienes explicaron el crecimiento progresivo de estos dos segmentos turísticos fundamentales. Por un lado los turistas de negocios y por otro los turistas de placer u ocio. Ambos tienen gran incidencia en el desarrollo de la actividad, y poseen habitualmente los mismos requerimientos básicos de infraestructura turística.



5.2. Estudio de Mercado

En este apartado se identificó las características de la demanda, como así también al mercado competidor, proveedor y distribuidor en la ciudad de Santiago del Estero. Para ello se llevó a cabo una serie de análisis para obtener las conclusiones pertinentes acerca del mercado en el que se desenvolverá el proyecto.

5.2.1- Análisis de la demanda

El análisis de la demanda se realizó utilizando dos procedimientos. El primero se llevó a cabo mediante encuestas a viajeros y expertos en el tema del turismo en la provincia. El segundo consistió en indagar los niveles de ocupación hotelera en la ciudad.

a)- Perfil de la demanda turística

Para lograr conocer el perfil y las características de la demanda turística en la ciudad se realizaron encuestas de primera mano, cuyo modelo se encuentra en el anexo 4 del presente trabajo. El procedimiento llevado a cabo fue detallado en el apartado metodológico.

A continuación se presentan la descripción y el análisis que se obtuvo de los resultados de dichas encuestas en complemento con información obtenida de conocedores del sector:

- Origen de viajeros

Indudablemente, como se ve en la Figura 2, la mayor procedencia de viajeros es de la provincia de Buenos Aires. En segundo y tercer lugar, parejos en cuanto al



porcentaje, provienen de las provincias de Córdoba y Tucumán, en cuarto y quinto lugar las provincias de Salta y Santa Fe. El resto de las provincias y ciudades se puede agrupar en un menor porcentaje el cual incluye también al turista internacional.

Por lo tanto, además de Buenos Aires, la mayoría de los turistas que visitan la ciudad provienen principalmente de las provincias vecinas.

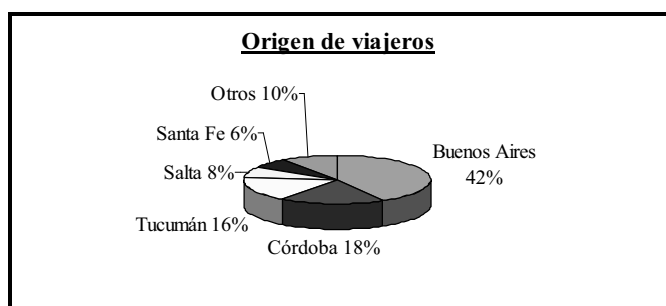


Figura 2. Origen de Viajeros

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a turistas en SDE, en Marzo de 2011.

- Motivo de viaje

Uno de los aspectos a conocer más importantes de este estudio se obtuvo mediante el análisis del motivo por el cual los turistas visitan Santiago del Estero. Como se representa en la figura 3, el resultado fue que un mayor porcentaje está dado por razones comerciales y de negocios. No obstante, el turismo de placer también representa un porcentaje que no se debería ignorar, sobretodo en épocas específicas cuando este puede llegar a representar más del 50% del total de los turistas. También existe un porcentaje significativo de personas que viajan para visitar familiares o amigos, aunque éstos suelen hospedarse en casas de familia. Por último, existe un mínimo porcentaje cuyos motivos de viaje son otros, como la educación, salud, entre otros.

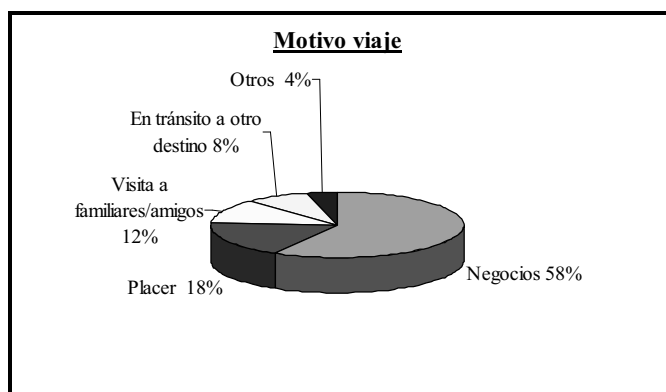


Figura 3. Motivo de Viaje

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a turistas en SDE, en Marzo de 2011.

- Medio de transporte utilizado

En la Figura 4 se puede observar que el automóvil es el medio de transporte más utilizado por los huéspedes alojados en los distintos hoteles. Las razones son evidentes en algunos casos ya que los únicos pasajeros que utilizan el avión son los provenientes de Buenos Aires, debido a que es el único vuelo diario que posee el aeropuerto de la ciudad. El resto de las ciudades y provincias del país utiliza, en la mayoría de los casos, el automóvil (propio o de la empresa que representan) y, en menor medida, el ómnibus.

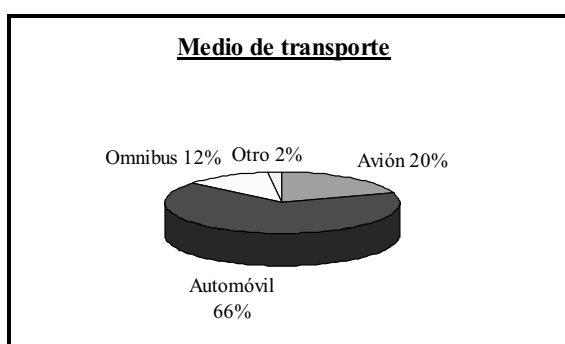


Figura 4. Medios de transporte utilizados por turistas que llegan a SDE.

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a turistas en SDE, en Marzo de 2011.



- **Preferencia de hospedaje de viajeros**

La forma más común de hospedaje entre los entrevistados en los recorridos turísticos y aeropuerto es, definitivamente, en hoteles. Por otro lado, para los encuestados en la terminal de ómnibus las preferencias fueron más dirigidas hacia casas de familia, residenciales y departamentos. Indudablemente existe una relación muy estrecha entre el propósito del viaje, el medio utilizado para llegar a la ciudad, y las preferencias de alojamiento por parte de los turistas.

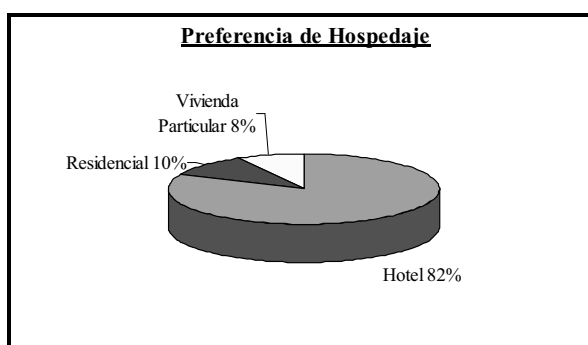


Figura 5. Preferencias de hospedaje de viajeros

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a turistas en SDE, en Marzo de 2011.

- **Tiempo de estadía**

Las estadías son en su mayoría de 1 a 2 noches y en ocasiones hasta de 5 y 6 noches.

Los resultados de la aplicación de todas las encuestas mostraron que los viajes de negocios a Santiago del Estero varían de 2 a 5 noches.

En cuanto a los turistas de placer son más fluctuantes, debido a la estacionalidad, como así también su período de estadía. Esto es así ya que durante las épocas laborales sus estadías son cortas (de 1 a 2 noches) ya que en la mayoría de los casos son turistas en tránsito que se dirigen a otras ciudades del Noroeste argentino (como Tucumán, Salta y Jujuy) o bien tienen como destino final las Termas de Río Hondo. No obstante, en



algunas épocas del año sí pernoctan toda la semana ya que vienen específicamente para acudir a eventos tradicionales de la ciudad o por vacaciones.

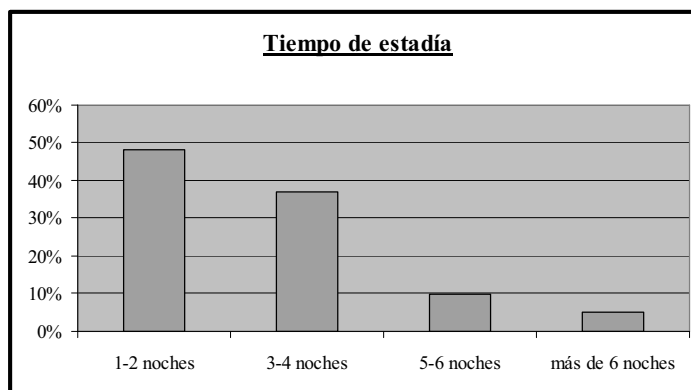


Figura 6. Tiempo de estadía

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a turistas en SDE, en Marzo de 2011.

- Días de la semana que se hospedan en Santiago del Estero

En este apartado se demuestra la estacionalidad que presenta semanalmente el rubro hotelero en la ciudad.

Como se observa en el gráfico 7, el segmento de turismo de negocios posee su mayor demanda entre los días martes y jueves, descendiendo vertiginosamente viernes, sábados y domingos, mostrando una recuperación el día lunes.

El segmento de turistas de placer es muy variado al respecto ya que cuando se trata de estadías cortas (1 ó 2 días) puede ser cualquier día de la semana, aunque es levemente más alto el porcentaje los sábados y domingos (situación opuesta al segmento anterior).

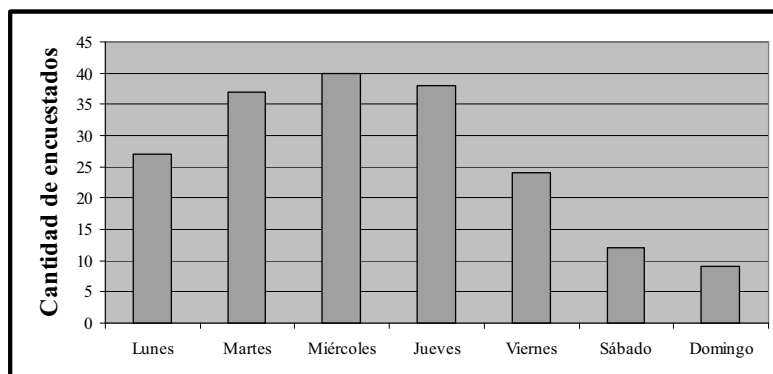


Figura 7. Días de la semana que se hospedan en Santiago del Estero
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a turistas en SDE, en Marzo de 2011.

- **Categorías de hotel elegidas para hospedarse**

Gracias a los estudios realizados mediante las encuestas se pudo determinar también la preferencia de los viajeros por hospedarse en hoteles 3 estrellas.

Esto implica que se trata de perfiles de turistas no muy exigentes en cuanto a la categorización de los hoteles, sino que son viajeros menos pretenciosos que buscan las comodidades básicas en un alojamiento.



Figura 8. Categorías de hotel elegidas para hospedarse
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a turistas en SDE, en Marzo de 2011.



- **Decisión de hospedaje en viaje de negocios**

Los resultados en cuanto a la decisión de dónde hospedarse por parte de los turistas de negocios demuestran que la mayoría de ellos, al ser profesionales independientes que viajan a hacer negocios, eligen el hospedaje por su cuenta. En cuanto a los trabajadores dependientes (bancarios, agentes de seguros, entre otros), en la mayoría de los casos también son ellos quienes deciden donde alojarse. No obstante, hay que tener en cuenta que también existe un segmento cuyas empresas son las que deciden dónde se hospedan sus empleados y las mismas quienes abonan la estadía.

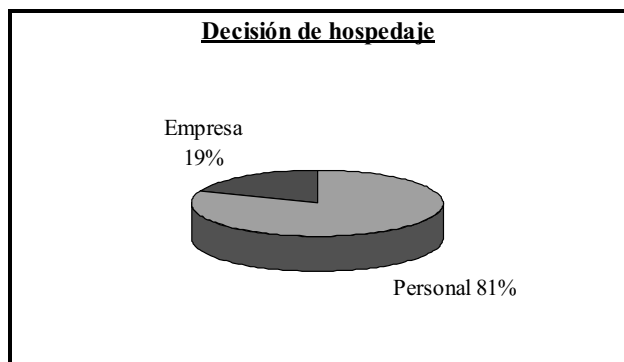


Figura 9. Decisión de hospedaje en viaje de negocios
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a turistas en SDE, en Marzo de 2011.

- **Servicios requeridos en los hoteles**

Según la encuesta llevada a cabo en los hoteles, los turistas (en su mayoría gente de negocios) de manera unánime determinaron que el servicio indispensable para hacer su estadía placentera es contar con servicio de **Internet**, en segundo lugar, con un porcentaje más bajo, son requeridos los servicios de **cochera**, **oficina** (fotocopias, impresoras, mensajería, etc.) y **Business Center**, seguidos por **bar** y **restaurante**.

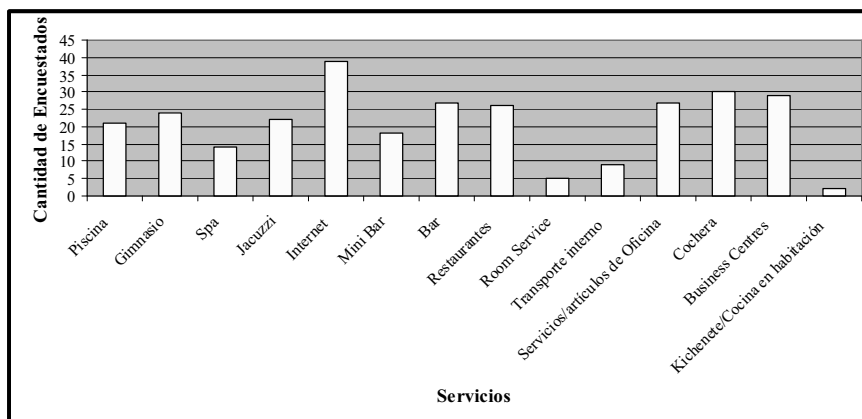


Figura 10. Servicios requeridos en los hoteles
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a turistas en SDE, en Marzo de 2011.

La información obtenida a través del análisis de las encuestas de primera mano se considera fehaciente no sólo porque se obtuvo la información directamente de los turistas, sino que estos datos fueron ratificados con entrevistas e información otorgada por la Subsecretaría de Turismo de la Ciudad, la cual se resume a continuación.

La **Encuesta de Preferencia**, realizada por la Subsecretaría de Turismo de Santiago del Estero en el año 2010 fue llevada a cabo encuestando a 520 turistas que llegaban a la ciudad, utilizando un cuestionario de preguntas cerradas. Los resultados de estas encuestas se pueden visualizar en el anexo 12. La misma se resume en el siguiente apartado:

- La edad más frecuente de visita a Santiago del Estero se sitúa entre 31 y 64 años.
- Apenas el 24% viajan solos, en tanto el 76% viajan acompañados, el predominio es de aquellos que lo hacen en pareja.
- El 39% nombró dentro de lo “peor de la ciudad” a la “oferta hotelera”, seguidos por porcentajes mucho menores de por ejemplo “mala atención 20%”, “aseo urbano 18,5%”, “nada 11%”, etc.



- El 100% de los viajeros de negocios se hospedan en hoteles. La mayoría de estos viaja en avión o sino lo hacen en auto particular. El 82% es de sexo masculino.
- Aproximadamente el 90% de los turistas de ocio y culturales se hospeda en hoteles.
- De los turistas que viajan específicamente a visitar familiares o amigos, solo el 9% se hospeda en hoteles.

Con esta encuesta se logró obtener más datos respecto al perfil de la demanda turística de Santiago del Estero y complementar el estudio de mercado realizados de primera mano para este proyecto. Como se puede ver hay muchas semejanzas en ambos estudios.

Con la información obtenida anteriormente se puede elaborar un proyecto basado en estos perfiles de turistas, fundamental a la hora de definir la estrategia comercial del proyecto para los años de análisis del mismo. De esta manera se puede intentar mejorar la percepción con respecto a la oferta hotelera en la ciudad, tratando de generar un aumento en la competitividad a través de un enfoque mayor en las preferencias del cliente.

b)- Ocupación Hotelera

La demanda de hospedaje también se puede analizar a partir del porcentaje de ocupación o de utilización de la capacidad instalada de los establecimientos. Este es un análisis que debe ser hecho mes a mes ya que las ventas hoteleras, como bien caracterizan a este servicio, son estacionales.

Para ello se tomaron datos de distintas fuentes: página Web oficial del Ministerio de Turismo de la Nación, Subsecretaría de Turismo de Santiago del Estero e



información obtenida en entrevistas personales y se complementó finalmente con la indagación de la ocupación directamente a algunos hoteles.

En la figura 11 se muestra la progresión de la ocupación de alojamientos en la ciudad de Santiago del Estero, entre Enero de 2006 y Noviembre de 2009.

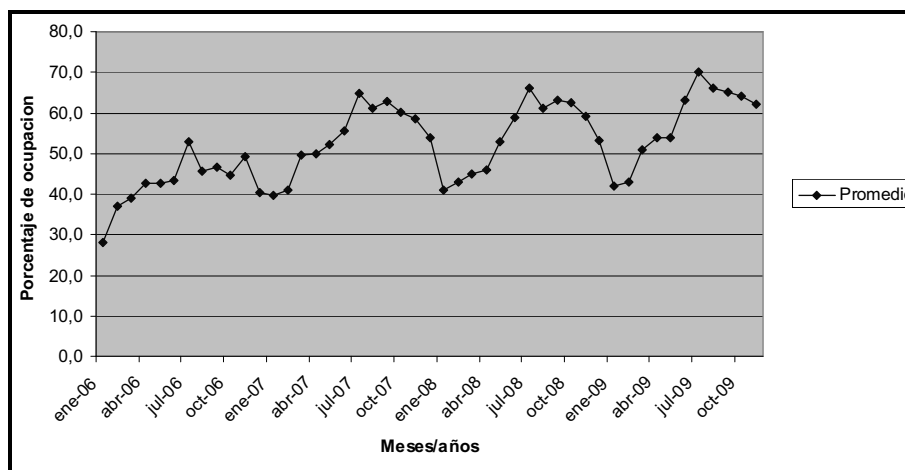


Figura 11. Promedio de ocupación de alojamientos

Fuente: Resultados de encuesta de ocupación hotelera (EOH) realizada por la Subsecretaría de SDE.

Como se demuestra en la figura 11, la ocupación hotelera aumentó sobretodo en los años 2006 y 2007 pasando de un promedio de ocupación anual de 42,7% en 2006 a 54, 1% en 2007, incrementando de un año al otro en un 27% la ocupación respecto del año anterior. En los años siguientes la ocupación se mantuvo en 54% anual y en el año 2009 el promedio de ocupación aumentó a un 58% sin tener en cuenta el mes de diciembre, del cual no se pudo obtener datos.

Se optó también por consultar directamente a algunos hoteles para completar los datos faltantes de los registros de ocupación hotelera mencionados acerca de la ocupación mensual y anual del año 2010. Los resultados se pueden visualizar en la tabla 1.



Tabla 1.

Ocupación Hotelera en Santiago del Estero. Año 2010

Año 2010					
Mes	Hotel Carlos V	H. Centro	H. Conventry	H. Libertador	Promedio
ENE	33,00%	32,00%	34,00%	32,00%	32,75%
FEB	36,00%	34,00%	36,00%	35,00%	35,25%
MAR	39,00%	36,00%	37,00%	38,00%	37,50%
ABR	46,00%	48,00%	49,00%	54,00%	49,25%
MAY	49,00%	63,00%	62,00%	65,00%	59,75%
JUN	70,00%	78,00%	76,00%	79,00%	75,75%
JUL	76,00%	93,00%	92,00%	89,00%	87,50%
AGO	63,00%	84,00%	83,00%	82,00%	78,00%
SEP	59,00%	80,00%	79,00%	78,00%	74,00%
OCT	54,00%	68,00%	70,00%	72,00%	66,00%
NOV	45,00%	60,00%	63,00%	64,00%	58,00%
DIC	43,00%	52,00%	51,00%	48,00%	48,50%
Promedio Anual	51,08%	60,67%	61,00%	61,33%	58,52%

Fuente: *Datos obtenidos mediante indagación de la ocupación de hoteles de SDE en 2010.*

Se consultó la ocupación de dichos hoteles ya que se trata de establecimientos que tienen una muy buena trayectoria y están consolidados en el rubro hotelero de la ciudad.

Asimismo, los porcentajes en la tabla 1, y en el figura 11 muestran que indudablemente la ocupación en Santiago del Estero presenta una importante estacionalidad. Esta además de presentarse de manera semanal como se demostró en las encuestas a turistas (de lunes a viernes), también se presenta anualmente. La misma es más alta en los meses de Junio, Julio, Agosto y Septiembre. En esta época se superponen ambos tipos de turistas, los de negocios y los de placer, siendo este último un porcentaje mayor al del resto de los meses del año.

En ocasiones excepcionales, como se demostró indagando otras fuentes, la capacidad hotelera se ve desbordada y los turistas se ven obligados a pernoctar en casa de familias o en localidades vecinas como La Banda y Las Termas de Río Hondo (ver



anexo 13. Hoteles en Termas de Río Hondo y La Banda y anexo 14. Artículos relacionados a la ocupación).

El resto de los meses el porcentaje de ocupación es menor, y en su mayoría se trata de turistas de negocios, salvo épocas en donde aumenta el porcentaje de turistas de placer ya sea por vacaciones, fines de semana largos, Semana Santa y algunos otros eventos que se desarrollan en la ciudad (ver anexo 11. Calendario de eventos).

El período de demanda baja son los meses de verano, generalmente entre enero y marzo debido a las altas temperaturas y menor actividad económica (ideal para los hoteles a efectos de realizar las actividades de mantenimiento, renovación del equipamiento, otorgar vacaciones para el personal, etc.)

5.2.2- Identificación y evaluación de la oferta hotelera

Luego de haber analizado en el apartado anterior la demanda turística de la ciudad de Santiago del Estero, fue necesario realizar un relevamiento de los distintos establecimientos hoteleros de la ciudad.

Se pudo determinar a partir del análisis que la oferta de alojamientos en la ciudad no se destaca por ser muy amplia. La misma ofrece hoteles de categorías de dos a cuatro estrellas, y numerosos residenciales. Ninguno de ellos pertenece a cadenas hoteleras.

En cuanto a los servicios que presentan son los básicos requeridos para cada categoría. Los mismos son similares entre ellos, dirigidos a cualquier tipo de viajero, es decir que no se diferencian entre sí por dedicarse a algún segmento en particular. El único establecimiento que se destaca sobre el resto, por su superioridad en servicios y calidad ofrecida, es el Hotel Carlos V. No obstante, sus tarifas superan excesivamente a las de los demás hoteles.



Los alojamientos registrados en la Subsecretaría de Turismo de la ciudad se encuentran expresados en la tabla 2. Como se observa allí, la oferta de hoteles de categoría 4 estrellas se reduce a uno solo, el mencionado Hotel Carlos V, la mayoría de los alojamientos son categoría 3 estrellas, sumando un total de siete establecimientos. Dos establecimientos de 2 estrellas y diez residenciales.

Tabla 2.

Hoteles en Santiago del Estero

Hoteles en Santiago del Estero					
Nombre	Localidad	Categoría	Plazas	Camas	Hab.
Hotel Carlos V	Capital	4 estrellas	177	146	97
Hotel Bristol	Capital	3 estrellas	149	133	63
Hotel Centro	Capital	3 estrellas	102	89	50
Hotel Ciudad	Capital	3 estrellas	70	65	30
Hotel Palace	Capital	3 estrellas	86	72	42
Hotel Savoy	Capital	3 estrellas	127	109	57
Hotel Libertador	Capital	3 estrellas	91	76	40
Hotel Nuevo Santiago	Capital	3 estrellas	147	120	50
Hotel Confort	Capital	2 estrellas	131	108	52
Hotel Coventry	Capital	2 estrellas	90	76	46
Residencial Alaska	Capital	Residencial	39	24	16
Residencial Avenida	Capital	Residencial	35	26	16
Residencial El Sauce	Capital	Residencial	39	31	18
Residencial Emaus	Capital	Residencial	21	16	9
Residencial EMV	Capital	Residencial	24	23	11
Residencial Iovino	Capital	Residencial	48	43	23
Residencial Oeste	Capital	Residencial	48	27	21
Residencial Rodas	Capital	Residencial	48	33	25
Residencial Santa Rita	Capital	Residencial	41	31	20
Residencial Stilo	Capital	Residencial	39	21	18
TOTAL			1552	1269	704

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento hotelero realizado en SDE, en Marzo de 2011.

La ciudad posee un total de 1.552 plazas, 1.269 camas y 704 habitaciones.

Asimismo, en el anexo 13 se encuentra un listado de la oferta de alojamientos en las ciudades de Termas de Río Hondo y de La Banda.



Servicios que ofrecen los hoteles de la ciudad

Para indagar más profundamente sobre la oferta hotelera de la ciudad se realizó un relevamiento de todos los establecimientos hoteleros.

A continuación se expone un cuadro comparativo que permite ver a simple vista los servicios que estos prestan según la categoría de alojamiento que corresponden. Se utilizó una ficha técnica, cuyo modelo se puede visualizar en el anexo 3. Los servicios que prestan y las tarifas son las principales variables que se tuvieron en cuenta para hacer las comparaciones:

Tabla 3.

Relevamiento de los servicios hoteleros según categorías

Servicios	Categoría		
	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas
TV por cable	Si	Si	Si
Restaurante	Si	Si	Si
Bar	Si	Si	Si
Confitería	Si	Si	Si
Cochera	Si	Si	No
Internet	Si	Si	No
Mini Bar	Si	No	No
Business Centres	Si	No	No
Spa	Si	No	No
Gimnasio	Si	No	No
Casino	Si	No	No
Piscina	Si	No	No
Cajas de seguridad	Si	Si	No
Tarifa*	Alta	Media	Baja

*Tarifa Baja: entre \$100 y \$249

Tarifa media: entre \$250 y \$399

Tarifa alta: más de \$400

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento hotelero realizado en Santiago del Estero, en marzo de 2011.

En la tabla 3 se puede ver con claridad los servicios que ofrecen los hoteles según la categoría de la cual se trate. Esto es importante, ya que si bien algunos de los



servicios que se nombran son complementarios, es decir que no son necesarios para pertenecer a una categoría, se vuelven esenciales ya que agregan valor diferencial y se tornan elementos de comparación a la hora de elegir dónde hospedarse.

Por otro lado, es importante encuadrar las tarifas en distintos rangos dependiendo de la categoría que se trate. Esta última, indudablemente también se convierte en un elemento de comparación por parte de los consumidores por lo que no se debe ignorar a la hora de determinar la propia y de plantear el análisis económico-financiero de un proyecto hotelero.

En Anexo 15 (Identificación de la competencia a nivel local) se encuentra una descripción más detallada de los establecimientos que se consideran como competencia directa del hotel proyectado.

Como se puede advertir, la capacidad hotelera existente en la ciudad demuestra su insuficiencia para satisfacer la demanda actual en ciertas épocas del año. A esto se le suma el aumento continuo de la demanda de hospedaje y un crecimiento exiguo por parte de la oferta.

Una ciudad con más de 300.000 habitantes, que posee una ubicación geográfica privilegiada, una actividad turística, comercial y económica en desarrollo, cultura distinguida y con una política de crecimiento sostenida, requiere una mayor disponibilidad de alojamiento. Por lo tanto, no cabe duda de que el hotel programado en este proyecto vendría a suplir una necesidad evidente en la ciudad y en la provincia.



5.2.3- Mercado proveedor

Dicho mercado está conformado por el conjunto de empresas e individuos que proporcionan los insumos necesarios para poner en funcionamiento el proyecto. Su análisis es fundamental ya que determina la disponibilidad y costo de la materia prima, mano de obra e insumos.

Para este proyecto, la mayor parte de los insumos necesarios pueden ser provistos por empresas especializadas de Santiago del Estero y algunos otros, en menor proporción, de las ciudades de Tucumán y Buenos Aires.

Durante la construcción y la puesta en funcionamiento del establecimiento hotelero se requerirá la intervención de diversos proveedores, de los cuales algunos serán temporarios y otros permanentes. Los proveedores temporarios son los que proveerán elementos necesarios para el inicio del proyecto como ser: los materiales para la construcción, amoblamiento tanto para las habitaciones como para las áreas comunes del hotel (televisores, electrodomésticos, equipos audiovisuales, teléfonos, alfombras, entre otros).

Por otro lado, los proveedores permanentes son aquellos que abastecerán al hotel con todo tipo de elementos necesarios para poner en funcionamiento las instalaciones. Además de posibilitar la prestación diaria de los servicios, estas compras son más repetitivas y frecuentes; por ejemplo: sábanas, toallas, artículos del frigobar, amenities, artículos de oficina y de limpieza, etc.

Algunos de los proveedores potenciales se pueden observar en la Tabla 4.



Tabla 4.

Proveedores potenciales temporarios y permanentes del proyecto hotelero

Proveedores temporarios	
<i>Materiales de construcción:</i>	<i>Marmolerías:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Lobruno - Supermat - El Amigo - Ingecon - Construir 	<ul style="list-style-type: none"> - Cesca hnos - Marmolería Pereyra
<i>Materiales eléctricos:</i>	<i>Carpintería de madera:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Electrocentro - Paván y Mosca - Santiago Iluminación 	<ul style="list-style-type: none"> - Palliotto - Abondándolo
<i>Materiales sanitarios:</i>	<i>Carpintería de aluminio:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - La casa del PVC - Sanitarios Dip 	<ul style="list-style-type: none"> - Aberturas S.A. - Eduardo Pereda
<i>Pinturerías:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - El Pintao - Pinturerías del Centro - Pinturería Mukdise 	
Proveedores permanentes	
<i>Amenities:</i>	<i>Imprenta (proveedores de folletería, cartas, tarjetas, etc):</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Suimagen (Buenos Aires) 	<ul style="list-style-type: none"> - FF Crespo - Senkat
<i>Blancos:</i>	<i>Uniformes:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Levitex (Buenos Aires) - Sahade y cia (Córdoba) 	<ul style="list-style-type: none"> - Marcela Pandol
<i>Productos de limpieza:</i>	<i>Insumos informáticos:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Comercial San Luis - Limpísimo 	<ul style="list-style-type: none"> - Santiago Informática

Fuente: Datos obtenidos mediante indagación en fuentes secundarias acerca de disponibilidad de proveedores.

La mano de obra también forma parte del mercado proveedor. Puesto que existen universidades en la ciudad con carreras de pregrado y grado que incluyen, entre otras, a la carrera de “Turismo y Hotelería” es posible acceder a mano de obra calificada. Esto es bueno ya que para los estudiantes o recién graduados de estas carreras sería una excelente opción formarse profesionalmente realizando prácticas o trabajando permanentemente en dicho establecimiento.



5.2.4- Mercado distribuidor

Forman parte del mercado distribuidor aquellos medios o personas que darán a conocer, acercarán o venderán el producto hotelero a los potenciales clientes.

La distribución puede ser de dos tipos, directa o indirecta. La primera se produce cuando el cliente adquiere el servicio contactando directamente con el hotel, mientras que la segunda es la que se realiza a través de un intermediario.

Dentro de las opciones de distribución directa se encuentran:

- Sitio Web del hotel.
- Hotel
- Contactos:
 - E-mail
 - Teléfono
 - Correo tradicional

Con respecto a la distribución indirecta, se puede utilizar:

- Sitios Web de terceros (de agencias de viajes y centrales de reserva)
- Agencias de viaje que comercializan el alojamiento cobrando comisiones.
- Sitios Web y oficinas de información turística oficial.

Mientras más canales de distribución se utilicen, aumentan las posibilidades de mayores volúmenes de venta. No obstante, contar con una diversidad de canales incrementa los costos, dificulta el control y el contacto personalizado con el cliente. Por lo que es primordial utilizar la cantidad justa de canales y de manera eficiente.



Se analizó cómo la competencia pone su producto a disposición de los consumidores ya que su trayectoria en la industria hace muy probable que sean los modos que mejor resultados otorgan.

Los hoteles consultados utilizan:

- Sitio Web propio.
- Sitio Web especializados en turismo (www.despegar.com, www.visitingargentina.com, etc).
- Participación en ferias turísticas y workshops (Ej. Feria Internacional de Turismo).
- Folletos.
- Páginas amarillas.
- Agencias de viaje.

Es sumamente importante analizar el acceso a distribuidores ya que para lograr la ocupación deseada es imprescindible llevar a cabo una buena comunicación. De esta manera se podrá captar la mayor cantidad de viajeros posibles, lograr su fidelización y su regreso en el tiempo.



5.3. Estrategia comercial

La determinación de la estrategia comercial del proyecto esta basada en cuatro decisiones fundamentales que influyen en la composición del flujo de caja del proyecto. Estas decisiones se refieren al producto, precio, promoción y distribución. Cada uno de estos elementos esta condicionado por los tres restantes.

Clientes objetivos

Antes de establecer dichas decisiones, es fundamental basar las mismas en el perfil de los clientes objetivos.

Las personas que se consideraron dentro de los segmentos meta del proyecto, identificados a través del análisis de la demanda, tienen las siguientes características:

- Hombres y mujeres ejecutivos que buscan una alternativa cómoda para su hospedaje en la ciudad de Santiago del Estero.
- Ejecutivos que buscan hoteles que tengan servicios que apoyen su trabajo en la ciudad y que además brinden servicios para motivar la relajación y el deporte.
- Empresas que buscan una alternativa para llevar a cabo sus reuniones, congresos y conferencias.
- Viajeros de placer que buscan una alternativa de alojamiento de buena calidad y servicio exclusivos.

5.3.1- Producto

Debido a que la investigación realizada dio como resultado una mayor afluencia de turistas de negocios a la ciudad, el diseño del establecimiento y la determinación de los servicios tendrá en cuenta, principalmente, ese perfil de turistas.



a- Propuesta de alojamiento

Se resolvió que al establecimiento le corresponda una categorización de **3 estrellas**. Esta decisión se debe, entre varias razones, a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a turistas y hoteleros en el análisis de la demanda. Es esta categoría la que acostumbran elegir los viajeros y la que más se adapta a la necesidad de alojamientos turísticos de la ciudad.

b- Capacidad instalada

El edificio estará constituido por seis niveles: Planta Baja y cinco pisos, integrado por un total de 50 habitaciones, constituyendo un total de 104 plazas fijas (con la posibilidad de agregar 3 camas supletorias y 2 sofá-cama ubicados en la habitaciones suites, por lo que se puede tener un máximo de hasta 109 plazas).

Se estableció esta cantidad de habitaciones y de plazas teniendo en cuenta distintas variables: la cantidad de habitaciones que poseen los demás establecimientos de 3 estrellas de la zona, por cuestiones de escala (costos fijos altos y variables relativamente bajos), por el marco legal vigente (Ley N° 4.962, su Decreto N° 3.163 y el Código de Ordenamiento Urbano de Edificación) y por último la capacidad del terreno (675 metros cuadrados).

c- Comodidades

Se entiende por comodidades las facilidades y espacios con los que contará el establecimiento hotelero para brindarles los servicios necesarios a los huéspedes. Las mismas serán:

- Restaurante
- Bar y confitería
- Business Center
- Salón de usos múltiples (SUM)



- Lobby y sala de estar
- Gimnasio
- Piscina y jacuzzi
- Cochera
- Room Service
- Servicio de transporte al aeropuerto
- Wi-fi

Además, se tendrá en cuenta cumplir con las siguientes exigencias:

- Lugar cómodo para descansar
- Atención personalizada
- Rapidez en check-in y check-out
- Posibilidad de realizar reservas online.
- Artículos de oficina en la habitación (escritorio, hojas, lapiceras, anotadores, etc).
- Sistema de tarjeta magnética para el ingreso a las habitaciones.
- Asistencia médica en caso de urgencia.

Estos servicios fueron seleccionados luego de haber estudiado la oferta del lugar, referida tanto a los servicios que ofrece, como a aquéllos que solicita el cliente y que los hoteles no poseen.

d- Descripción del hotel

A continuación se describirán las instalaciones, espacios y servicios ofrecidos.

Habitaciones

Las habitaciones diferirán de acuerdo a su tamaño en:

- Habitaciones dobles twin (22)



Todas de 23 metros cuadrados. Contarán con dos camas somniers de 1 metro por 1,90 metros.

- Habitaciones dobles matrimoniales (22)

Cada una de 23 metros cuadrados. Con una cama matrimonial de 1,90 por 1,90 metros.

- Habitaciones triples (4)

Contarán con 28 metros cuadrados y 3 camas de 1 metro por 1,90 metros.

- Habitaciones Suites (2)

Contarán con 30 metros cuadrados y una cama matrimonial de 1,90 por 1,90 metros. Se ubicarán en los pisos superiores del hotel para poder disfrutar de una vista más amplia de la ciudad.

Todas las habitaciones estarán completamente equipadas con todo lo esencial así como también poseerán algunos elementos de apoyo para una mejor comodidad en cada una de ellas.

Office

Ubicado en cada uno de los pisos donde se encuentren las habitaciones, alejado de las mismas para evitar disturbios, se encontrará el office. En este pequeño almacén se guardarán los artículos de limpieza, el carro de la mucama, blancos, suaves, amenities, camas supletorias, cunas y artículos de frigobar. Será de uso exclusivo de las mucamas de cada piso para la limpieza de las habitaciones.

Restaurante y Cocina

Se optó por tercerizar los servicios de cocina, comedor, bar, economato y bodega. Esto se debe a las siguientes razones:



- **Menor riesgo inicial:** Al inicio del proyecto asegurar el cobro de un alquiler fijo mensual, y no dirigir mayores esfuerzos a ventas de cada mes, así como al estudio de la oferta y la demanda del mismo. Se prevé que tanto huéspedes como residentes harán uso de estas instalaciones.
- **Administración a cargo de una empresa gastronómica:** Se contratará con una empresa que posea experiencia en la industria y buena reputación. Se tendrán en cuenta ciertas especificaciones de calidad del servicio, decoración acorde con el hotel, el tipo de servicio prestado, precios a cobrar y la cantidad de años que se ofrecerá el mismo. La empresa interesada en contratar para hacer la explotación del mismo es “*Marta del Rosario Duran*”, que como se mencionó antes es una empresa reconocida, posicionada y con una clientela importante en la ciudad.

El restaurante se encargará de proporcionar el desayuno a los huéspedes y cobrará al hotel un monto determinado por pasajero el cual estará incluido en la tarifa de la habitación. El desayuno deberá ser continental, y constar de: café, te, leche, yogurt, tostadas, pastelería, cereales, mermelada, dulce de leche, jugo de naranja.

También brindará el servicio de almuerzo y cena que serán opcionales (no incluidos en la tarifa). El menú contará con platos de cocina internacional, nacional y regional de alta calidad, teniendo en cuenta también las necesidades especiales de las personas (celíacos, diabéticos, entre otros). Este espacio contará con una capacidad para 110 personas aproximadamente ya sean huéspedes como también el público en general.

La cocina también se hará cargo de proporcionar el servicio optativo de coffee-break, almuerzo o cena de los *Business Centers* y de brindar el servicio de catering a los eventos o reuniones que se realicen en el *SUM*.



Economato y Bodega

Se encontrarán ubicados próximos a la cocina y al lugar de descarga de vehículos para una mayor comodidad. En dichos lugares se encontrarán los insumos necesarios para proveer a la cocina, al restaurante y al bar. El economato dispondrá de un área para alimentos semi-perecederos y otro para perecederos, que a su vez contará con un área de refrigerado y otra de congelado. La bodega poseerá toda clase de bebidas que se utilizarán en los servicios.

Bar-cafetería

Contará con un Bar (tercerizado, preferentemente a la misma empresa gastronómica que explotará el restaurante), el cual podrá ser un lugar de encuentro muy visitado por los huéspedes y gente de la ciudad y alrededores, en donde éstos podrán deleitarse con la más amplia variedad de bebidas alcohólicas, no alcohólicas, picadas, sándwiches, postres, pastelería, entre otros.

Room Service

El servicio que proporcionará el restaurante estará disponible durante las horas que esté abierto el mismo. Se ofrecerán las mismas opciones que cuente la carta de éste; así como también el desayuno.

Lobby

El lobby, ubicado en la planta baja, será el lugar por el que ingresará el huésped y en el que se llevará a cabo el primer contacto con el servicio.

Contará a su vez con una **sala de estar**, con sillones, música ambiental, con lámparas de lectura, diarios y revistas.



La **recepción** formará parte de este sector y estará compuesta por un mostrador en donde se realizarán las diferentes tareas del área.

Se ubicarán también baños diferenciados por sexo.

Conforme al área no visible, como ser la **administración** y **cuenta corriente**, estarán ubicadas detrás del sector de mostrador.

Cochera

Se utilizará parte del terreno para instalar la cochera con una capacidad para 30 vehículos. Con esta capacidad de vehículos el hotel puede hacer frente a una ocupación normal del 60% que decida arribar en su vehículo, pero también considerando que existe un porcentaje de huéspedes que no utilizan automóvil ya que viajan ya sea en avión o en ómnibus.

Lavadero

Contará con un espacio destinado al lavado, secado y planchado de la ropa de habitaciones, de huéspedes y uniformes del personal. Estará equipado con máquinas de última tecnología, con gran capacidad de carga y de uso permanente.

Gimnasio, piscina y jacuzzi

Como servicio de apoyo para el establecimiento se encuentra el **gimnasio** climatizado y equipado con la última tecnología de aparatos para desarrollar actividades cardiovasculares y de tonificación (ver anexo 6. Equipamiento).

Este servicio sirve para captar a mas clientes, sobretodo a aquellos huéspedes que acostumbran hacer actividades deportivas fuera de su horario de trabajo. El mismo contará con baños y duchas diferenciados por sexo.



Contará a su vez, con **piscina** cubierta y climatizada, ideal tanto para días de invierno como de verano. Esto es importante ya que las altas temperaturas en verano hacen que sea altamente recomendable contar con una piscina.

Junto al gimnasio y piscina se encontrarán los **jacuzzi**, ideal para huéspedes de negocios que quieren relajarse, después de un intenso día de trabajo.

Estos servicios serán de uso exclusivo de los huéspedes y estarán incluidos en la tarifa. Podrán hacer uso de las instalaciones personas ajenas al establecimiento mediante un abono mensual o el cobro de un pase diario. Se pretende que sea una tarifa alta para que estos lugares conserven la exclusividad y comodidad de los usuarios y huéspedes.

Salón de usos múltiples (SUM)

Este salón formará parte de las áreas de uso común. El mismo contará con sillas, mesas, equipo audiovisual, con una capacidad para 200 personas, para llevar a cabo diversas actividades nocturnas (como aniversarios, casamientos, etc) y congresos, conferencias y convenciones en cualquier momento del día.

El S.U.M. utilizará el sistema de mamparas para poder dividirlo en 2 salones más pequeños a fin de darle usos alternativos como el captar reuniones importantes de las empresas y estudios de profesionales de la ciudad. Contará, asimismo, con baños diferenciados por sexo.

Business Center

Contará con un business center completamente equipado con una capacidad para 30 personas.

Se ofrecerá la posibilidad de poder contratar el servicio de coffe-break proporcionado por el restaurante.



Esta sala podrá ser utilizada por los huéspedes sin cargo siempre y cuando se trate de un grupo de empresarios hospedados en el hotel. Las personas ajenas al establecimiento que deseen utilizar la sala deberán abonar la cantidad de horas que requieran en ella.

Ascensores

Contará con tres elevadores con capacidad máxima para seis personas. Dos serán para uso exclusivo del cliente ubicados en el lobby y próximos a la recepción. El tercero será de uso exclusivo del personal del hotel, el cual no se encontrará a la vista del cliente.

Escaleras

Próximas a los ascensores estarán las escaleras, que estarán sectorizadas, es decir aisladas, para mayor seguridad en caso de incendio de acuerdo a la reglamentación municipal.

Espacio para el personal

Habrará un área destinada al uso del personal, la cuál contará con vestuario y sanitarios diferenciados por sexo.

Entre los elementos descriptos anteriormente se encuentran todos aquellos componentes básicos que necesita el establecimiento para su correcto funcionamiento (restaurante, cocina, bodega, economato, bar, habitaciones, lobby, recepción, reservas, conserjería y cajas y hall de entrada). Además se describen aquellas comodidades que



funcionarán como diferenciadores de la competencia (S.U.M., Business center, gimnasio, piscina y jacuzzi).

e- Imagen, nombre de marca y logotipo

A través de una lluvia de ideas se identificaron cinco nombres para poder posteriormente seleccionar el nombre definitivo del establecimiento hotelero. A cada uno de estos nombres se les asignó un puntaje del 1 al 5 de acuerdo a características que deberían cumplir. Las mismas fueron discutidas con un especialista en marketing, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5.

Puntuación de propuesta de nombres

Nombre	Descriptivo	Original	Atractivo	Simple	Total
Capital	3	3	4	5	15
Madre de Ciudades	2	2	3	4	11
Belgrano	2	2	3	5	12
Conquistador	1	2	3	5	11
Santiago	4	2	3	5	14

La denominación “*Capital, Business and Hotel*” surge luego de haber realizado una lluvia de ideas nombradas en la Tabla 5 y de:

- Indagar un nombre con el cual los potenciales huéspedes pudieran identificarse.
- La ubicación del hotel en la “Capital” de Santiago del Estero.
- La palabra en el mundo de los negocios es recurrente y tiene una carga simbólica importante.

Las marcas y logotipos se utilizan con la finalidad de diferenciarse de los competidores y transmitir un mensaje e imagen consistente a los consumidores. El logotipo debe penetrar en la mente de los consumidores como agente vendedor y



reflejar las características del hotel: moderno, funcional, orientado a los negocios, confiable, etc.

Los colores elegidos para el logotipo fueron el azul oscuro, azul claro y gris. El color **azul** se asocia a la estabilidad y representa lealtad, confianza, sabiduría, inteligencia y verdad. A nivel emocional se asocia con la seguridad y, a su vez, tiene correspondencia social con el dinero y con el poder. Además el color es oscuro lo que agrega mayor énfasis sobre las cualidades nombradas. El color **gris** se asocia al equilibrio, armonía e independencia. La elección de estos colores se debe a que todas estas características se complementan, teniendo gran correspondencia a los negocios y a la gente de negocios, el cual conforma el segmento meta al cual pretende dirigirse el hotel proyectado.

En la Figura 12 se propone el logotipo para dicho hotel.



Figura 12. Propuesta de Logotipo

f- Diseño arquitectónico

La figura 13 corresponde a un render de la fachada del hotel proyectado, realizado por un arquitecto. En ella se observa una estructura moderna y funcional de hormigón visto. Posee piel de vidrio doble, tonalizado, con perfilaría de aluminio pesado del mismo color; las barandas de balcones y expansiones son de vidrios polarizados y templados; el revestimiento exterior de la planta baja es texturizado tipo “Revear”, color habano claro.



Para el diseño de la fachada se pensó en materiales que no requieran mantenimiento, a la vez que signifiquen ahorro de energía. La piel de doble vidrio hermético lo permite, al mismo tiempo que brinda una iluminación natural de la mayoría de los espacios, que deriva en un mayor bienestar y salud para los usuarios. El aterramiento de los balcones facilita un mejor aprovechamiento de la luz, el sol y las vistas.

Se prevé una iluminación de las fachadas con led, de acuerdo a las nuevas tendencias en iluminación ecológica.

El ingreso principal, sobre Av. Belgrano Sur, tiene una expansión en la vereda, para ubicarla rápidamente y facilitar el ingreso; también con iluminación con led. El ingreso/egreso de vehículos se ubica sobre calle Mitre, con menor caudal de tráfico que la Avenida Belgrano.



Figura 13. Vista del producto arquitectónico, correspondiente a la fachada de ingreso por Avenida Belgrano.



En el anexo 16 se pueden observar otras perspectivas más amplias y croquis de la unidad proyectada.

5.3.2- Precio

El precio es una variable que influye en la percepción del consumidor sobre el servicio. Asimismo es la única variable de la estrategia comercial (producto, precio, promoción y distribución) que genera ingresos por lo que su correcta determinación es clave para lograr un proyecto aceptable.

Por lo tanto, para determinar el precio de venta es necesario analizar tres factores fundamentales: la competencia, los consumidores y los costos.

a- Competencia

Para analizar los precios de venta que se manejan dentro del mercado de hoteles de categoría 3 estrellas fue necesario conocer los precios de algunos de estos hoteles. A continuación se muestran los precios para hospedaje de una noche en hoteles de similares características:

Tabla 6.

Tarifas de hoteles 3 estrellas en Santiago del Estero

Nombre	Categoría	Single	Doble	Triple	Suite
Hotel Libertador	3	280,00	360,00	410,00	480,00
Nuevo Hotel Santiago	3	190,00	250,00	330,00	370,00
Hotel Centro	3	260,00	330,00	400,00	460,00
Nuevo Hotel Bristol	3	220,00	260,00	320,00	380,00
Hotel Palace	3	200,00	290,00	350,00	440,00
Hotel Savoy	3	215,00	300,00	370,00	360,00
Hotel Ciudad	3	270,00	360,00	450,00	
Promedio tarifas 3 estrellas		\$ 234	\$ 307	\$ 376	\$ 415

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento hotelero realizado en la ciudad de SDE en marzo de 2011.



Como demuestra la tabla 6 el promedio de tarifas de todos los hoteles 3 estrellas de la ciudad es de \$234 la habitación single, \$307 la habitación doble, \$376 la habitación triple y \$415 la suite.

b- Consumidores

El precio que los clientes están dispuestos a pagar se obtuvo a través de las encuestas realizadas a los viajeros (anexo 4). Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 7.

Precio que pagarían los turistas.

Menos de \$249	17%
entre \$250 y \$399	73%
mas de \$400	10%

Como resultado del estudio, se observa en la tabla 7 que el 73% de los consumidores potenciales estarían dispuestos a pagar entre \$250 y \$399. Mientras que el 17% no pagaría más de \$249 y por último, un 10% estaría dispuesto a pagar más de \$400 si se le proporcionan los servicios que el proyecto pretende ofrecer.

c- Costos

Para determinar el precio de venta en función de los costos, se tuvieron en cuenta costos de operación fijos y variables.

- Determinación de los costos de operación (fijos y variables)

Todos los costos relacionados al proyecto se encuentran expresados en el **estudio técnico**. Para establecer los costos totales de funcionamiento se analizaron primero los distintos costos separándolos en fijos y variables.



Los **costos fijos** se caracterizan porque no varían prácticamente ya sea que se alojen 1 o 104 huéspedes al día. Estos se obtuvieron sumando los costos de:

- Impuestos
- Tasa anual de inspección
- Servicios
- Mantenimiento
- Seguros
- Sueldos
- Costos de comercialización
- Gastos de administración y estructura

La suma de todos los costos fijos dividido el total de habitaciones promedio ocupadas en un escenario normal dio como resultado un costo fijo diario por habitación (se ocupe o no) de \$139.

Por otro lado el **costo variable** (aquél que se cuenta sólo cuando se hace uso de la habitación), se obtuvo sumando los costos de:

- Amenities
- Desayuno
- Artículos de frigobar.

La suma de los costos variables dio como resultado un total de \$42.

Sumando ambos tipos de costos se obtuvieron los **costos totales**, lo que resultó en \$181 como costo diario por habitación.



Tarifa

Como se observa en la tabla 8 se determinó un precio promedio de \$300 por habitación. Para ello se tuvo en cuenta la estacionalidad de la demanda y reconociendo que en ciertos meses la ocupación promedio alcanza un 85% y en otros meses, a causa de la estacionalidad, puede caer a un 32%.

Esta tarifa promedio surge de estimar un 65% por encima del precio que cubre los costos fijos y variables según la ocupación proyectada de un año, para poder con dicho porcentaje cubrir futuras eventualidades y comenzar a recuperar la inversión.

Tabla 8.

Estimación de precio de venta promedio

ESCENARIOS	Pesimista	Normal	Optimista
Porcentaje de Ocupación	42%	59%	80%
Cant. de hab. vendidas por año	7.665	10.680	14.600
Costos variables	\$ 321.930	\$ 448.562	\$ 613.200
Costos fijos	\$ 1.488.440,14	\$ 1.488.440,14	\$ 1.488.440,14
Precio promedio que cubre CF y CV	\$ 236	\$ 181	\$ 144
Porcentaje por encima del precio que cubre los CT	65%	65%	65%
Precio de Venta promedio para cada escenario	\$ 390	\$ 300	\$ 238

Tabla 9.

Estimación de precio de venta según tipo de habitación

Tipo de habitación	Valores de venta que cubren CT	Precio de venta por habitación
Single	\$ 149	\$ 245
Doble	\$ 195	\$ 325
Triple	\$ 240	\$ 400
Suite	\$ 264	\$ 435
Promedio	\$ 181	\$ 299

Una vez establecidas las tres variables más importantes del precio (la competencia, los consumidores y los costos) y una tarifa promedio, se estableció un precio de \$245 para la habitación single, \$325 para la doble, \$400 la triple y \$435 para la habitación suite. Como está plasmado en la tabla 9, primero se determinaron los



valores de venta que cubren los costos totales y luego se aumentó a cada uno el 65% transformando el resultado en el precio final de venta promedio. La diferencia entre tarifas según el tipo de habitación se determinó de la misma forma que la diferencia entre las tarifas promedio de los hoteles 3 estrellas y se hizo una ecuación en donde el precio promedio era \$300 y que además la mitad de las habitaciones dobles se venderían como singles (sólo como estimación para sacar un valor promedio).

Los valores de venta finales son promedios ya que según los tipos de clientes que hotel genere (corporativos, individuales, por agencia, etc.) las tarifas variarán, partiendo de ese promedio.

Se puede decir que los precios determinados por habitación según su tipo, quedarían encuadrados dentro del rango aceptable por los consumidores, como bien se demostró en la encuesta realizada. Asimismo, estas no superan las tarifas de los hoteles 3 estrellas que se consideran dentro de la competencia directa de este proyecto.

5.3.3- Propuesta de comunicación y comercialización

Promocionar el hotel es una tarea ardua ya que a este proyecto se le suma la dificultad de no pertenecer a una cadena hotelera ya conocida. Es por esto que primordialmente el hotel debe buscar crear y mantener una imagen por medio del buen servicio y la calidad del producto que ofrece a sus clientes.

Para identificar la forma de comunicación más conveniente se encuestó a los viajeros en la provincia también acerca de los canales que utilizaron para elegir un hospedaje en Santiago del Estero. Los resultados se pueden apreciar en la figura 14.

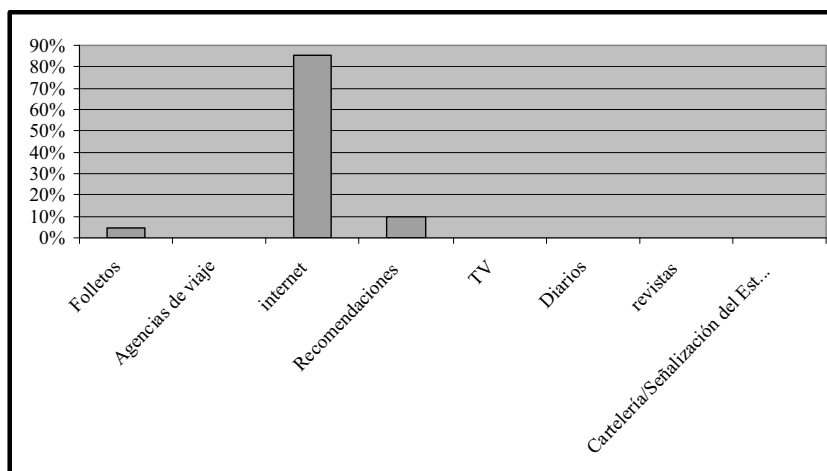


Figura 14. Canales de comunicación utilizados por viajeros para informarse acerca de las opciones de alojamientos en SDE.

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a turistas en SDE, en Marzo de 2011.

Indudablemente Internet es la forma más utilizada por la mayoría de los viajeros que arriban a la ciudad.

Se propone asimismo, cubrir diferentes canales para promocionar y comercializar el establecimiento. Entre ellos se encuentran Internet, periódicos, folletería.

a- Internet

Debido a que Internet es el medio más utilizado de acuerdo a las encuestas realizadas, se propone dirigir mayores esfuerzos y recursos a este medio.

La idea no es solo crear una página Web sino también posicionarla en las páginas ya existentes y más conocidas a nivel nacional.

Por ello una buena opción es contratar con la empresa **Evolution Group** (Grupo-e.com), la cual se dedica a soluciones de e-marketing y proporcionará los siguientes servicios para realizar publicidades online:



- Diseño y mantenimiento de sitio Web institucional. Con posibilidad de hacer reservas y contratar los servicios online.
- Posicionamiento en buscadores *Google, Yahoo, MSN* 15 frases. Permitirán que la página se encuentre en los primeros links a la hora de buscar alojamiento en Santiago del Estero.
- Publicidad online en *VisitingArgentina.com* y 3 portales de turismo de Córdoba. Este medio permitirá que la oferta llegue a los consumidores a través de intermediarios que se encuentran ya posicionados.
- 4 Campañas de e-mail marketing (uno cada 3 meses). Una forma de realizar marketing directo y de atraer a clientes reales y potenciales.

Si el establecimiento logra posicionarse dentro de los buscadores de Internet en los alojamientos en Santiago del Estero, se podrá captar a muchos más clientes potenciales. Esto se debe a que con el asesoramiento de dicha empresa, el sitio Web será lo suficientemente informativo, atractivo y de fácil manejo para realizar la operaciones de compra y/o reserva de alojamiento.

Esta es una oportunidad que se debe aprovechar puesto que son muy pocos los hoteles en Santiago del Estero que cuentan con una página Web y que además estén posicionadas en los buscadores.

Se seleccionó particularmente a Grupo E ya que se trata de una empresa destacada en el medio, es local y tiene una amplia cantidad de portales y directorios de turismo destinados a cubrir la necesidad de promoción o publicidad. Estos portales son visitados por más de 4.000.000 de usuarios por año. Ejemplos: www.visitingargentina.com – www.mapasdeargentina.com.ar, www.travel-buenosaires.com.ar y otros setenta portales de turismo en el país.



Recientemente se ha podido observar el crecimiento de la **Web 2.0** (la cual permite la participación de los consumidores en ella), esta se ha vuelto igual o, incluso, más de importante que la Web 1.0 en la cual quien ofrece el producto o servicio era el único que presentaba información. Con la Web 2.0 hoy en día los consumidores forman parte de estas redes y llegan a ser más confiables que la información que puedan proporcionar los prestadores desde sus sitios Web oficial. Algunos ejemplos más populares de este tipo de Web son: tripadvisors.com, traveldodo.com, booking.com, hoteldo.com, despegar.com, etc. Esto es importante tener en cuenta para poder monitorear constantemente el posicionamiento que tiene el hotel en Internet, de esta forma conocer los problemas que los huéspedes desean corregir y así actuar rápidamente sobre ellos. La estrategia básicamente es tratar de mantener los comentarios positivos y de minimizar los negativos para lograr mantener una buena puntuación en dichos sitios y por ende, la posibilidad de lograr mayores ventas.

b- Agencias de viaje

Se acordará con las agencias de viaje quienes venderán noches de alojamiento, mediante el cobro de una comisión, aplicando una tarifa especial de agencias de viaje. En este caso se deberán establecer las comisiones a pagar dependiendo de cada agencia, los volúmenes de venta y las formas de pago de estas.

c- Periódicos

Ocasionalmente se promocionará en periódicos de la zona donde proviene el público objetivo (Buenos Aires, Tucumán, Córdoba, etc). No será el medio más utilizado ya que sólo se comunicarán eventuales promociones como medida rápida para aumentar la ocupación en periodos de baja.



d- Folletos

Los folletos se utilizarán para promocionar el hotel. El mismo contará con un mapa de la zona, ubicación del mismo, los servicios que provee y fotografías. Estarán disponibles en el establecimiento, en diferentes stands, en la Subsecretaría de Turismo de la provincia, en ferias de turismo, aeropuerto, ente otros.

Plan de introducción al mercado

- Una vez adquirido el terreno e iniciada la construcción del establecimiento se colocará carteles llamativos para ir generando la idea de la instalación de un nuevo hotel.
- Asimismo, es necesario hacer una promoción previa a la inauguración a través de folletos, publicidades en diarios y revistas.
- Contactarse con empresas tanto de la ciudad como fuera de ella que requieren enviar a sus empleados a Santiago del Estero. Se pueden generar convenios para que estos pasajeros se hospeden siempre en el hotel. Proporcionarles una tarifa corporativa.
- Realizar un evento donde se invite a empresarios, gerentes y viajeros para que conozcan las instalaciones del hotel.
- Planear una inauguración del hotel que coincida, preferentemente, con una actividad importante que ocurra en la ciudad, como la Semana de Santiago (mes de julio).
- Buscar mostrar los beneficios de la ciudad mediante folletos informativos, calendarios de actividades. Asimismo promocionar convenciones y reuniones empresariales para incentivar los viajes a Santiago del Estero. Brindar algunas sugerencias y asesorar a los responsables de dicha actividad dentro la ciudad.

Afortunadamente, el gobierno local ha comenzado en el año 2011 un plan de difusión de la provincia a nivel país, lo cual afecta positivamente al proyecto, ya que se estima un incremento de visitantes a la ciudad en los próximos meses y años.



5.4. Marco legal regulatorio

En este apartado se determinan aquellas reglamentaciones y condiciones necesarias que se deben cumplir para que el proyecto de alojamiento se encuadre dentro de los términos legales y el marco regulatorio vigente.

Régimen de habilitación

Antes de la construcción y funcionamiento de un hotel es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- **Requisitos pre-operativos:**

- Se deberá contemplar primordialmente, a nivel provincial, lo establecido en la **Ley de Alojamiento Provincial 4.967/81** y correspondiente **Decreto 3.163/81** (ver en anexo 2), según la categoría que corresponda el establecimiento y demás requisitos que esta establece.
- Según la **Ley de Sociedades Comerciales Argentina** (N° 19.550, con sus reformas de la N° 22.903 y 22.985), la misma establece diversos tipos societarios y se considera que este proyecto se apega a una “Sociedad de responsabilidad limitada” (SRL). Esta tipología societaria es más sencilla que Sociedad Anónima (S.A.), ya que a diferencia de esta última, esta diseñada para una menor cantidad de socios, un menor patrimonio, menor control estatal, no requiere estar compuesta por un directorio y pagan menos impuestos. Deberá, posteriormente, inscribirse como tal en el Registro Público de Comercio.



- **Planos:** El arquitecto debe diseñar los planos y preparar la documentación técnica de la construcción. Luego debe presentarlos a la municipalidad de la ciudad de Santiago del Estero para su aprobación.
 - **Licitación privada:** Invitar a cotización de presupuesto para la obra. Luego del análisis se elige una empresa con la que se contratará la ejecución de la obra.
 - Beneficios **Ley de Promoción Industrial Ley 6.750:** Esta Ley beneficia, entre otras industrias, a la hotelería. Si el proyecto cumple con los requisitos establecidos en dicha ley puede gozar de importantes beneficios impositivos, devolución de un porcentaje de la inversión, entre otros (ver detalle de Ley en anexo 1). Para acceder a los mismos se debe reunir y presentar la documentación necesaria y ser armado siguiendo los puntos del Anexo 1 del Decreto Reglamentario 1.133 de la citada ley.
 - **Contratación con proveedores:** Una vez que el Ministerio de Producción de la provincia autoriza la realización del proyecto se contratará con las empresas proveedoras.
 - **Construcción:** Se llevará a cabo la construcción del establecimiento teniendo en cuenta el **Código de Ordenamiento Urbano de Edificación N° 796** correspondiente a la ciudad de Santiago del Estero.
- **Requisitos operativos:**
- **Contratación y capacitación del personal:** En términos laborales, deberá considerar el **Convenio Colectivo de Trabajo N° 362/03**, bajo el Sindicato de UTGHRA, ya que la actividad queda encuadrada en este marco.



- Presentar plano conforme a obra (final de obra) del inmueble donde funcionará el establecimiento, aprobado por la Municipalidad de Santiago del Estero y los Organismos profesionales competentes.
- **Inscripción en la Subsecretaría de Turismo** de Santiago del Estero, organismo que le asignará su clase y categoría.
- Constancia de habilitación: deberá cumplir con todos los términos de habilitación exigidos por la Subsecretaría de Turismo de Santiago del Estero la cual le otorgará el **certificando inscripción comercial** y estado de salubridad, seguridad e higiene del establecimiento así como la inspección de bomberos. Es requisito fundamental obtener la autorización por parte del área de Catastro Municipal.
- Deberá contar con un libro de registro de pasajeros y un libro de actas o reclamos.
- Se deberá realizar una declaración jurada de comodidades y servicios del establecimiento.
- Título de propiedad, contrato de locación y/o comodato u otra forma de tenencia del inmueble, debidamente conformado y legalizado.
- En términos jurídicos, el alojamiento debe enmarcarse dentro de la legislación impositiva en sus niveles nacional, provincial y municipal. Esto implica considerar la **Ley Nacional del Impuesto a las Ganancias**, la **Ley Provincial de Ingresos Brutos**, **Ley Provincial del Impuesto Inmobiliario**, entre otras.



5.5. Características técnicas del proyecto

En este apartado se definirán las características técnicas del proyecto que corresponden a localización, tamaño y además, la inversión en infraestructura, equipamiento y otros costos necesarios para el inicio y funcionamiento del mismo.

1- Localización

Como **macrolocalización** se define en la Provincia de Santiago del Estero, Argentina.

Como lugar de emplazamiento y **microlocalización** del terreno donde se pretende construir el proyecto se ubica en el centro de la ciudad. Como se ve en la figura 15, es de fácil acceso ya que se encuentra situado en una esquina, sobre la Avenida Belgrano (Ruta 9 que atraviesa completamente la ciudad) y sobre la calle Mitre. Este terreno cuenta con infraestructura de servicios completa y con las dimensiones apropiadas para la construcción de un hotel.

En este caso se tuvo en cuenta que la mejor ubicación para el hotel es cerca de la zona donde se encuentra el flujo de negocios más alto y donde hay más recorridos turísticos.

2- Tamaño

El terreno donde se pretende construir el hotel posee 675 metros cuadrados de superficie total, además según el Código de Edificación Urbano el mismo posee:

- Factor de ocupación del Suelo (FOS): 80%
- Factor de ocupación total (FOT): 6

Permitiendo así una superficie construida máxima de 3.240 m²



Figura 15. Mapa de SDE – Localización de terreno.
Fuente: Maps.google.com

3- Antecedentes económicos del estudio técnico

Los aspectos relacionados a la ingeniería del proyecto son los que generalmente poseen mayor incidencia sobre los costos e inversiones que deben efectuarse si se implementa el proyecto.

Por lo tanto este apartado sirve para ordenar, clasificar y presentar la información relativa a los costos que se derivan del estudio técnico y cuantificar la inversión y costos necesarios. La información resultante es esencial para la evaluación económica y financiera del proyecto.



a- Inversión en obras físicas

Para la construcción del inmueble hotel, junto a un arquitecto y tomando en consideración las normas reglamentarias de hotelería para la Provincia de Santiago del Estero (Decreto N°3.163, Ley 4.967), los metros cuadrados mínimos exigidos y características generales, se propuso un detalle de la inversión del proyecto, según la cantidad de habitaciones, espacios comunes programados, equipamiento, servicios de apoyo, entre otros. Se considera además la superficie del terreno, por lo que se construirán 2.584 m².

Para evaluar la inversión en obras físicas, se tomaron los siguientes parámetros: construcción y terreno. Los mismos se destacan a continuación:

- **Construcción:** se tuvo en cuenta el valor de la mano de obra más materiales, ascensores, según valores de la plaza y del momento, resultando \$2.800 el metro cuadrado. O sea, \$7.485.200 en total.
- **Terreno:** el costo del terreno elegido, igualmente referido a valores actuales de mercado, es de \$2.075.000.

Tabla 10.

Inversión en infraestructura

Inversión Inicial	Cantidad (m2)	Subtotal	Total
Costo Terreno (675 mts², \$3075 el mtr²)			\$ 2.075.000
Construcción:			
Habitaciones dobles (44 x 23mts ²)	1.012		
Habitaciones triples (4 x 28mts ²)	112		
Habitaciones Suites (2 x 30mts ²)	60		
<i>Total mt² habitaciones*</i>	<i>1.184</i>		
Recepción	50		
Pasillos, circulaciones y halles	240		
Office (3)	30		
Lavandería	30		
Comedor + baños, Cocina, Economato y Bodega	170		
Bar/Confitería	70		



S.U.M (+sala deposito, baños, sala apoyo catering)	180		
Business Center	30		
Cochera	480		
Área piscina/jacuzzi	60		
Gimnasio	40		
Baños y vestuarios para personal	20		
<i>Total m2 zonas comunes</i>	<i>1.400</i>		
Total metros cuadrados hotel	2.584		
Subtotal Costo construcción (\$2800/m2)		\$ 7.235.200	
Ascensores (3)		\$ 250.000	
Costo Total de Construcción + Terreno			\$ 9.560.200

**NOTA: En todas las habitaciones, el baño será completo, con: lavatorio con pie, inodoro, bidet, receptáculo para ducha con mampara y espejo/botiquín. Todas tendrán un placard con 2 puertas de abrir, con: barral para perchas, estantes y cajoneras.*

b- Inversiones en equipamiento

El equipamiento correspondiente a todos los ambientes del hotel, incluida la decoración, mobiliario, equipamiento de última generación; resultó un total de \$1.036.100.

Tabla 11.

Inversión en equipamiento

Inversión en equipamiento		
Equipamiento + decoración:		
Equipamiento habitaciones	\$ 820.620	
Equipamiento office	\$ 5.430	
Equipamiento Lavandería	\$ 85.500	
Equipamiento recepción y gerencia	\$ 10.508	
Equipamiento Lobby	\$ 18.000	
Equipamiento piscina, gym y jacuzzi	\$ 19.942	
Equipamiento Sum	\$ 64.600	
Equipamiento Business Center	\$ 11.500	
Subtotal Costo de equipamiento	\$ 1.036.100	
Costo Total de Equipamiento		\$ 1.036.100



Tabla 12.

Detalle de la inversión en equipamiento

Equipamiento Habitaciones							
Item	Matrimoniales (22)	Dobles Twin (22)	Triples (4)	Suites (2)	Precio unit	Cantidad	Total
Televisor LCD 32 Pulgadas	1	1	1	1	\$ 3.300,00	50	\$ 165.000
Teléfono Panasonic	1	1	1	1	\$ 80,00	50	\$ 4.000
Aire acondicionado Carrier 3000 FRIG	1	1	1	1	\$ 2.900,00	50	\$ 145.000
Caja fuerte	1	1	1	1	\$ 300,00	50	\$ 15.000
Secador de pelo	1	1	1	1	\$ 70,00	50	\$ 3.500
Frigobar	1	1	1	1	\$ 1.080,00	50	\$ 54.000
Reproductor de DVD	0	0	0	1	\$ 350,00	2	\$ 700
Hidromasaje	0	0	0	1	\$ 3.000,00	2	\$ 6.000
Notebook	0	0	0	1	\$ 2.000,00	2	\$ 4.000
Mesa de luz	2	2	2	2	\$ 400,00	100	\$ 40.000
Elementos decorativos	1	1	1	1	\$ 400,00	50	\$ 20.000
Perchas	8	8	12	12	\$ 2,00	424	\$ 848
Escritorio	1	1	1	1	\$ 500,00	50	\$ 25.000
Futón	0	0	0	1	\$ 1.900,00	2	\$ 3.800
Mesa redonda chica	1	1	1	1	\$ 300,00	50	\$ 15.000
Portamaletas	1	1	1	1	\$ 100,00	50	\$ 5.000
Sillas tapizadas	3	3	3	3	\$ 230,00	150	\$ 34.500
Cortinas	1	1	1	1	\$ 800,00	50	\$ 40.000
Colchón somier individual 100 x 190	0	2	3	0	\$ 1.500,00	56	\$ 84.000
Colchón somier matrimonial 190 x 190	1	0	0	1	\$ 2.400,00	24	\$ 57.600
Almohada 0,90 x 0,40	4	4	6	4	\$ 45,00	208	\$ 9.360
Juego sábana individual 180 hilos	0	6	9	0	\$ 140,00	168	\$ 23.520
Juego sábanas matrimonial 180 hilos	3	0	0	3	\$ 210,00	72	\$ 15.120
Toallón 0,70x1,40	8	8	12	8	\$ 20	416	\$ 8.320
Toalla de mano 0,46 x 0,80	8	8	12	8	\$ 9	416	\$ 3.744
Toalla facial 0,20 x 0,20	8	8	12	8	\$ 5	416	\$ 2.080
Toalla para pies 0,50 x 0,81	2	2	2	2	\$ 20	100	\$ 2.000
Cubrecolchón individual	0	2,2	3,3	0	\$ 60,00	61,6	\$ 3.696
Cubrecolchón matrimonial	1,1	0	0	1,1	\$ 100,00	26,4	\$ 2.640
Cubracama individual	0	2,2	3,3	0	\$ 170,00	62	\$ 10.472
Cubrecama matrimonial	1,1	0	0	1,1	\$ 250,00	26	\$ 6.600
Frazada individual	0	2,2	3,3	0	\$ 100,00	62	\$ 6.160
Frazada matrimonial	1,1	0	0	1,1	\$ 150,00	26	\$ 3.960
TOTAL	\$ 820.620						



Equipamiento del office			
Item	Precio unit	Cantidad	Total
Teléfono	\$ 80	3	\$ 240
Carro de la mucama	\$ 300	3	\$ 900
Cama supletoria y colchón 0,80x190	\$ 730	3	\$ 2.190
Cuna para bebé plegable	\$ 470	3	\$ 1.410
Sabanas	\$ 80	3	\$ 240
Colchón cuna	\$ 150	3	\$ 450
TOTAL			\$ 5.430

Equipamiento Lavandería			
Item	Precio unit	Cantidad	Total
Lavadora Marva L-15 cap 16 kgs	\$ 33.000	1	\$ 33.000
Secadora Marva S 15	\$ 27.500	1	\$ 27.500
Calandra (secadora planchadora)	\$ 25.000	1	\$ 25.000
TOTAL			\$ 85.500

Equipamiento de Recepción y Gerencia			
Item	Precio unit	Cantidad	Total
Computadora c/ monitor LCD	\$ 2.500	3	\$ 7.500
Impresora HP	\$ 474	2	\$ 948
Sillas con ruedas	\$ 150	3	\$ 450
Fax	\$ 400	1	\$ 400
Teléfono Panasonic	\$ 80	2	\$ 160
Archivador	\$ 550	1	\$ 550
Escritorio	\$ 500	1	\$ 500
TOTAL			\$ 10.508

Equipamiento Lobby			
Item	Precio unit	Cantidad	Total
Juego de Living/Sofá	\$ 3.800	1	\$ 3.800
Lámpara de pie	\$ 270	2	\$ 540
Aire acondicionado 3000 FRIG	\$ 2.900	2	\$ 5.800
Televisor LCD 32 pulgadas	\$ 3.300	1	\$ 3.300
Equipo de sonido	\$ 4.200	1	\$ 4.200
Revistero	\$ 180	2	\$ 360
TOTAL			\$ 18.000

Trabajo Final de Grado
Proyecto de Inversión Hotelero



Equipamiento Piscina, Gym, Jacuzzi			
Item	Precio unit	Cantidad	Total
Mesas	\$ 148,00	4	\$ 592,00
Sillas plegables	\$ 100,00	15	\$ 1.500,00
Reposeras	\$ 150,00	15	\$ 2.250,00
Aparatos de musculación múltiples	\$ 2.300,00	1	\$ 2.300,00
Cinta caminadora	\$ 1.100,00	2	\$ 2.200,00
Bicicleta fija	\$ 700,00	2	\$ 1.400,00
Caminador elíptico	\$ 800,00	1	\$ 800,00
Colchonetas	\$ 40,00	5	\$ 200,00
Pesas (x 2)	\$ 20,00	5	\$ 100,00
Toallones (420 grs)	\$ 20,00	30	\$ 600,00
Jacuzzi	\$ 4.000,00	2	\$ 8.000,00
TOTAL			\$ 19.942

Equipamiento SUM			
Item	Precio unit	Cantidad	Total
Mesas	\$ 600,00	15	\$ 9.000,00
Sillas	\$ 230,00	150	\$ 34.500,00
Cañón + pantalla enrollable	\$ 3.400,00	1	\$ 3.400,00
Equipo de sonido profesional	\$ 7.000,00	1	\$ 7.000,00
Aire Acondicionado 3000 FRIG	\$ 2.900,00	3	\$ 8.700,00
Notebook	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00
TOTAL			\$ 64.600

Equipamiento Business Center			
Item	Precio unit	Cantidad	Total
Mesa de 400 x 150	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Sillas	\$ 230,00	20	\$ 4.600,00
Pizarra	\$ 100,00	1	\$ 100,00
Cañón + pantalla	\$ 3.400,00	1	\$ 3.400,00
Aire Acondicionado 3000 FRIG	\$ 2.900,00	1	\$ 2.900,00
TOTAL			\$ 11.500

Total Inversión Inicial en Equipamiento	\$ 1.036.100
--	---------------------



El total construido y equipado es de \$8.521.300, mientras que la totalidad de las erogaciones en bienes de uso (terreno, construcción, edificio, equipamiento) al inicio del proyecto es de \$10.596.300

c- Otros costos de inicio del proyecto

Por otro lado, como se observa en la tabla 13, se estiman como gastos dentro de inversión inicial los honorarios pagados al arquitecto mínimos exigidos por el Colegio de Arquitectos de la Provincia de Santiago del Estero. También, los gastos para el diseño de una página Web institucional que se considera primordial a lo fines de la comercialización, el cual consistirá en el principal medio de comunicación utilizado. Se considera, asimismo, un monto relacionado a promociones del establecimiento y un evento inaugural antes de la puesta en marcha del mismo. Por último, se requerirá invertir en la instalación de un sistema de gestión hotelero.

Tabla 13.

Otros costos de inversión inicial

Inversión Inicial	
Honorarios Profesionales de Arquitecto (Proyecto y Dirección Técnica, 9% del total de m ² * \$1700)	\$ 395.352
Costo de Sistema de Gestión Hotelero (CQR u Opera)	\$ 13.000
Costo diseño del sitio Web institucional	\$ 3.500
Acciones de promoción inicial + evento inaugural	\$ 5.000
COSTO TOTAL	\$ 416.852

d- Balance de personal

En la tabla 14 se determina el balance de personal establecido para el proyecto. Éste forma parte de los costos fijos de funcionamiento explicados al final del apartado. La asignación del personal necesario se encuentra en la **determinación de la estructura organizativa** ubicada en la siguiente sección.



Tabla 14.

Balance de personal

Personal	Sueldo	Contribuciones	Total Mensual	Plus vacaciones	SAC	costo anual
Gobernanta	\$ 2.881,00	\$ 777,87	\$ 3.658,87	\$ 341,49	\$ 3.658,87	\$ 47.906,80
Cantidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Total	\$ 2.881,00	\$ 777,87	\$ 3.658,87	\$ 341,49	\$ 3.658,87	\$ 47.906,80
Mucamas	\$ 2.618,00	\$ 706,86	\$ 3.324,86	\$ 310,32	\$ 3.324,86	\$ 43.533,50
Cantidad	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Total	\$ 15.708,00	\$ 4.241,16	\$ 19.949,16	\$ 1.861,92	19.949,16	\$ 261.201,00
Maestranza	\$ 3.518,00	\$ 949,86	\$ 4.467,86	\$ 417,00	\$ 4.467,86	\$ 58.499,18
Cantidad	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Total	\$ 7.036,00	\$ 1.899,72	\$ 8.935,72	\$ 834,00	\$ 8.935,72	\$ 116.998,36
Recepcionistas	\$ 2.881,00	\$ 777,87	\$ 3.658,87	\$ 341,49	\$ 3.658,87	\$ 47.906,80
Cantidad	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Total	\$ 11.524,00	\$ 3.111,48	\$ 14.635,48	\$ 1.365,98	14.635,48	\$ 191.627,22
Potero/vigilancia	\$ 2.407,00	\$ 649,89	\$ 3.056,89	\$ 285,31	\$ 3.056,89	\$ 40.024,88
Cantidad	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Total	\$ 7.221,00	\$ 1.949,67	\$ 9.170,67	\$ 855,93	\$ 9.170,67	\$ 120.074,64
Costos totales rel. a sueldos del dpto de habitaciones			\$ 56.349,90	\$ 5.259,32	\$ 56.349,90	\$ 737.808,02
Administración	\$ 2.704,00	730,08	3.434,08	320,51	3.434,08	44.963,55
Cantidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Total	2.704,00	730,08	3.434,08	320,51	3.434,08	44.963,55
Encargado de SPA	\$ 2.618,00	\$ 706,86	\$ 3.324,86	\$ 310,32	\$ 3.324,86	\$ 43.533,50
Cantidad	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Total	\$ 5.236,00	\$ 1.413,72	\$ 6.649,72	\$ 620,64	\$ 6.649,72	\$ 87.067,00
Gerente General	\$ 12.000,00	3.240,00	15.240,00	1.422,40	15.240,00	199.542,40
Cantidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Total	12.000,00	3.240,00	15.240,00	1.422,40	15.240,00	199.542,40
Mantenimiento	2.881,00	777,87	3.658,87	341,49	3.658,87	47.906,80
Cantidad	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Total	5.762,00	1.555,74	7.317,74	682,99	7.317,74	95.813,61
Costos totales rel. a sueldos de estructura y manutención			\$ 32.641,54			\$ 427.386,56
Costos totales relacionados a sueldos	\$ 70.072,00	\$ 18.919,44	\$ 88.991,44			\$ 1.165.194,59



e- Costos fijos de operación

- Impuestos

Según el Artículo 4 del Decreto provincial N° 1133/05 de “**Sistema provincial de promoción y desarrollo industrial**” habrá exención de tributos provinciales de hasta de diez años, reuniendo los requisitos establecidos y dándole prioridad a las industrias derivadas de diversos sectores, entre estos el turístico. Consultar anexo 1, Artículo 3 de Ley N°6.750.

Por lo tanto durante los diez primeros años de funcionamiento no se realizarían erogaciones correspondientes a dichos impuestos.

Por otro lado, el Impuesto a las Ganancias, ha sido considerado en el análisis debido a su repercusión de manera directa en las utilidades.

- Tasa anual de inspección

Según el Artículo 110 del Decreto provincial 3163/81 que reglamenta los alojamientos turísticos (Anexo 2) “Todo establecimiento que se dedique al alojamiento de personas en el territorio de la provincia, deben abonar en concepto de Tasa Anual de Inspección el equivalente al veinte (20 %) por ciento de la tarifa máxima establecida por cama multiplicando por el total de camas que posean.”

La inspección que se realiza anualmente a cargo de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia tiene como objetivo controlar el estado de los hoteles en general y los servicios, como así también verificar que lleven la documentación que exige la ley y todo lo necesario para verificar que sean acorde a la categoría que ostentan.



- **Servicios, mantenimiento y seguros**

Estos costos fueron obtenidos por los proveedores en Santiago del Estero, e incluso de algunos hoteles, justificando siempre la magnitud del establecimiento y cantidad de usuarios.

- **Sueldos**

Los sueldos fueron estimados con el asesoramiento de un Contador Público. Para ello se tuvo en cuenta la cantidad de empleados, el sueldo (según el Convenio Colectivo de Trabajo 362/03, bajo el Sindicato de UTGHRA, ya que la actividad queda encuadrada en este marco), las contribuciones, aportes, aguinaldo y vacaciones que se les asignan a los diferentes puestos. Estos fueron separados por área para luego determinar los costos fijos y armar el detalle de ingresos y costos.

- **Costos de comercialización**

Relacionado a todas las formas de comunicación que se utilizarán para llegar a los clientes meta, priorizando Internet como el medio más importante para llegar a ellos. Asimismo se utilizarán ocasionalmente otros medios como ser diarios, revistas y folletería como acciones de marketing directas para obtener resultados en el corto plazo.

- **Gastos de administración en general**

Además de los sueldos mencionados anteriormente, son todos aquellos gastos relacionados al asesoramiento legal y contable, artículos de oficina, periódicos, etc.



Tabla 15.

Costos fijos

Costos fijos		Mensual	Anual
Impuestos	Inmobiliario	\$ 0,00	\$ 0,00
Exención art. 4° Decreto N° 1133/05 Pcia. de Stgo del Estero y Art.2 y 3 Ley N° 6750	Ingresos Brutos	\$ 0,00	\$ 0,00
	Automotores	\$ 0,00	\$ 0,00
	Sellos	\$ 0,00	\$ 0,00
Tasa Anual de Inspección		\$ 351,83	\$ 4.222,00
Servicios	Energía eléctrica	\$ 11.200,00	\$ 134.400,00
	Gas	\$ 550,00	\$ 6.600,00
	Agua	\$ 3.700,00	\$ 44.400,00
	Cable	\$ 400,00	\$ 4.800,00
	Teléfono	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Internet	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Mantenimiento	Artículos de limpieza	\$ 1.800,00	\$ 21.600,00
	Service ascensores	\$ 1.040,00	\$ 12.480,00
	Limpieza tanques de agua	\$ 125,00	\$ 1.500,00
	Cambio de matafuegos	\$ 183,33	\$ 2.200,00
	Mant. Sist de Gestion Htl. CQR	\$ 115,00	\$ 1.380,00
Seguros	Póliza de Seguro (incendio y responsabilidad civil)	\$ 665,00	\$ 8.005,55
	ART (seguro de riesgo de trabajo)	\$ 1.035,50	\$ 12.426,00
Servicios de urgencias médicas (base a 110 personas)		\$ 400,00	\$ 4.800,00
Sueldos		\$ 97.099,55	\$ 1.165.194,59
Comunicación	Posicionamiento en Internet	\$ 158,33	\$ 1.900,00
	Campañas trimestrales de e-mail marketing	\$ 133,33	\$ 1.600,00
	Publicidad en buscadores y portales de turismo	\$ 200,00	\$ 2.400,00
	Mantenimiento pagina Web	\$ 250,00	\$ 3.000,00
	Diarios y Revistas	\$ 250,00	\$ 3.000,00
	Folletería	\$ 83,33	\$ 1.000,00
Honorarios Profesionales	Asesoramiento Legal	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Tercerización Contable-Impositivo-Laboral	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Compras varios	Artículos de oficina/librería	\$ 260,00	\$ 3.120,00
	Botiquín de primeros auxilios	\$ 20,00	\$ 240
	Periódico local y nacional/revistas	\$ 166,00	\$ 1.992
Total		\$ 124.034,55	\$ 1.488.440,14



f- Costos variables de operación

- Amenities

El costo por habitación fue suministrado por empresas proveedoras de dichos artículos (Suimagen SRL) el cual resultó un total promedio de \$4 por habitación, incluyendo shampoo, crema y jabones.

- Desayuno

Se le pagará al restaurante por cada cliente hospedado, por día. El desayuno continental buffet calculado por huésped corresponde a \$20. Para sacar un promedio más aproximado, teniendo en cuenta que hay habitaciones triples y dobles, que también se pueden vender como singles, se obtuvo un promedio de \$33 por habitación a los fines del análisis, pronosticando que la mitad de las habitaciones dobles se venderán como singles.

- Artículos de frigobar

Se estima que se consumirá en promedio por habitación \$5 de comestibles pertenecientes al frigobar. Este costo a su vez tiene un ingreso cinco veces mayor al costo aparte de la tarifa ya que estos no están incluidos en la misma. Por lo tanto dicho ingreso será detallado aparte en los flujos de fondos y estado de resultados.

Tabla 16.

Costos variables

Costos variables estimados por habitación	
Amenities (shampoo, crema enjuague, jabones)	\$ 4,00
Servicio de desayuno	\$ 33,00
Artículos de frigobar consumidos por habitación en promedio	\$ 5,00
Costo variable total por habitación	\$ 42,00



5.6. Estructura organizacional

La estructura administrativa del establecimiento estará dividida por funciones e integrada por las siguientes áreas:

- Gerencia.
- Recepción, conserjería y reservas.
- Ama de llaves
- Administración.
- Mantenimiento, servicios técnicos y seguridad

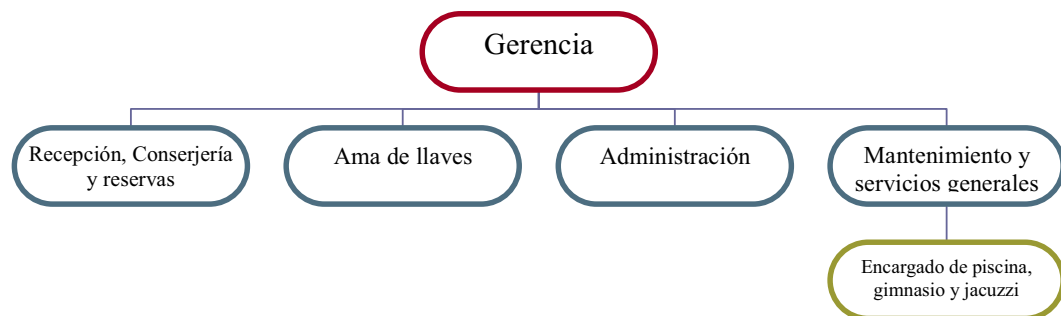


Figura 16. Organigrama propuesto

Fuente: Elaboración propia en base a propuesta de estructura organizacional.

1- Departamentos y personal

Gerencia General

- Personal: Una persona estará a cargo de dirigir este departamento y a todos los departamentos en general.
- Responsable: Gerente general
- Funciones: Llevar a cabo la gestión administrativa (actividades de planificación, organización, dirección, motivación, coordinación y control), será jefe de las áreas de recepción, administración y el responsable de la comercialización.



Junto al departamento de recepción se encargarán de determinar las tarifas y a su vez cumplirá el rol de director de recursos humanos debiendo:

- Organizar la selección del personal, supervisar el control de altas y bajas del personal y facilitar la integración de los nuevos miembros a la organización.
- Diseñar los salarios teniendo en cuenta la situación del mercado laboral y la UTHGRA.
- Promover las buenas relaciones y la comunicación interna.

Reservas, recepción y conserjería

- Personal: Contará con cuatro recepcionistas y tres porteros. Tres de los recepcionistas cubrirán los turnos de mañana, tarde y noche. El cuarto recepcionista será cubre francos. Dos porteros que se turnarán en los horarios de mayor circulación e ingreso de personas y un cubre francos.
- Responsable: Gerente general
- Funciones:
 - Realizar la venta de habitaciones y control de disponibilidad.
 - Controlar depósitos o adelantos.
 - Asignar habitaciones.
 - Informar sobre atenciones VIP's, grupos, disponibilidad, ocupación y coordinación departamental permanente.
 - Archivar toda la documentación, tanto antes como después de la salida del cliente.
 - Registrar a los clientes que ingresan y egresan.
 - Tramitar fichas y libro de policía.
 - Distribución y custodia del equipaje.



- Atender al huésped durante la estancia.
- Cargar los conceptos consumidos por los clientes y facturar.
- Requisitos: Es indispensable que el departamento cuente con personal bien capacitado para manejar diversas situaciones que presentan sus huéspedes, brindando a su vez información turística del lugar, espectáculos, servicios de traslado, deportes, estacionamiento, entre otros. A su vez deberá contar con conocimientos de tipo administrativo e informático, dominio de idiomas y buena presentación.

Ama de llaves (pisos, lavandería y lencería)

- Personal: Contará con una total de nueve empleados. De los cuales habrá una gobernanta, seis mucamas y dos encargados de maestranza.
- Responsable: Gobernanta
- Función: El departamento se encarga de la limpieza y preparación de las habitaciones, pasillos, salones, zonas comunes, así como del lavado, secado, planchado y costura de los blancos, suaves, ropa entregada por el huésped y la del personal. Llevará a cabo el control del stock e inventarios de la ropa de habitaciones y almacenamiento en el office. El departamento debe tener permanente comunicación con el departamento de recepción.

La gobernanta será la encargada de asignar los trabajos a cada empleado del departamento, así como los horarios, evaluar el desempeño de cada uno, la calidad del trabajo, llevar inventario de los artículos de limpieza, amenities, blancos, y todo lo necesario para que el departamento funcione correctamente.



Habrá una mucama encargada de lavandería mientras que maestranza se encargará de las zonas nobles y tareas más pesadas que corresponden a este departamento.

Departamento de mantenimiento y seguridad

- Personal: Para el mantenimiento habrán cuatro personas específicas abocadas a esta actividad. Las mismas serán las responsables de dicho departamento.
- Funciones: Se encargarn de llevar a cabo funciones preventivas o correctivas por defectos que surjan de las instalaciones, administrar y gestionar los materiales a usar, control y seguridad de las instalaciones. También tendrán a su cargo el correcto funcionamiento de la piscina, gimnasio y jacuzzi. Dos de estas personas estarán a cargo de este sector, las cuales se turnarán según los días y horarios. Se encargarn de controlar las instalaciones, el uso que le den los huéspedes, asistir a los mismos, hacer entrega de toallas, controlar quienes entran y salen del lugar y llevar registro de ello.

Requisitos: Deberán tener conocimientos suficientes acerca de cómo manipular herramientas y maquinarias.

Para la **seguridad** se tercerizará el servicio. Prever  la Ley sobre “riesgos de trabajo” y “seguros obligatorios” con el objetivo de reducir la siniestralidad laboral.

Departamento de administración

- Personal: Para este departamento se dispone una persona de carácter administrativa, siempre con ayuda y bajo la supervisión del gerente general.



- Funciones: Las funciones correspondientes son de contabilidad y caja general, correspondencia y relación con los proveedores. Llevar a cabo la contabilidad de todos los bienes, materiales de equipos y de uso para el buen funcionamiento del hotel. Será el encargado de realizar todas las compras (excepto las del restaurante) y de estar en permanente contacto con todos los departamentos que soliciten el abastecimiento de diversos ítems.

Tabla 17.

Requerimientos de personal

Departamento	Cargo funcional	Nivel de mando	Numero de empleados
Gerencia General	Gerente General	Directivo	1
Recepción, conserjería y reservas	Recepcionista	Operacional	4
	Portero/vigilancia	Operacional	3
Ama de llaves	Gobernanta	Medio	1
	Mucamas	Operacional	6
	Maestranza	Operacional	2
Administración	Encargado de Administración	Medio	1
Mantenimiento	Encargado de mantenimiento	Operacional	2
	Encargado de piscina, gimnasio y jacuzzi	Operacional	2
TOTAL			22

2) Servicios tercerizados

Asesoría legal y contable

El hotel contará además con un **abogado** y un **contador** los cuales ofrecerán sus servicios de manera tercerizada. Cumplirán la función de asesorar a la empresa y de trabajar en forma conjunta con la gerencia general y el departamento de administración.

Alimentos y bebidas (cocina, comedor, bar, economato y bodega)

El funcionamiento de esta área estará bajo la responsabilidad del dueño o administrador de la empresa que explote dicho restaurante. No obstante se proponen que mínimamente cuente con dos cocineros, dos mozos, un lavaplatos, dos bartenders, un cajero y un encargado de compras y de administrador del economato y la bodega.



5.7. Impacto ambiental

De acuerdo a la metodología cualitativa utilizada, se identifican los siguientes impactos negativos que se podrían generar sobre el medio ambiente a nivel general:

- 1- Consumo de energía eléctrica y agua.
- 2- Efluentes cloacales mínimos.
- 3- Producción de residuos.

Se puede arribar a la conclusión de que el proyecto producirá impactos ambientales negativos mínimos, similares a cualquier emprendimiento comercial y no industrial local.

Acciones de prevención:

Con respecto a las medidas y acciones de prevención y mitigación del impacto ambiental se propone:

- Ahorro energético mediante el sistema de encendido y apagado de luces automático en los pasillos y encendido de luces con tarjetas en habitaciones.
- Sistema automático de desconexión de aire acondicionado ante apertura de puertas y ventanas de las habitaciones.
- Utilización de sistemas de descarga parcial en las cisternas de WC.
- Información a los clientes sobre los cuidados ambientales, en cuanto a consumo energético y lavado de ropa de cama y toallas. El lavado diario de los mismos será según deseo de los huéspedes.
- Doble vidrio hermético en puertas y ventanas exteriores para ahorro energético en climatización
- Utilización de iluminación de bajo consumo.
- Reciclaje de materiales utilizados en todas las áreas (papel, plásticos, vidrios, cartones, equipos eléctricos, etc).



5.8. Evaluación económica y financiera

1- Proyección de la ocupación

Para estimar los ingresos proyectados para realizar el análisis económico y financiero primero fue necesario calcular la demanda potencial y la ocupación del hotel. Para ello se tomaron los datos reales de ocupación recolectados en el apartado del **análisis de la demanda**. Específicamente se tomó el promedio mensual de los establecimientos de categoría y oferta similar durante el año 2010.

En la tabla 18 se determina la ocupación potencial anual del establecimiento proyectado, en base al promedio de ocupación de los principales hoteles de Santiago.

Tabla 18.

Capacidad instalada y ocupación del hotel proyectado

	Habitaciones disponibles por día	Habitaciones disponibles por mes	Porcentaje de ocupación aproximada	Cantidad de habitaciones vendidas	Habitaciones no vendidas
Enero	50	1.550	32,75%	508	1.042
Febrero	50	1.400	35,25%	494	907
Marzo	50	1.550	37,50%	581	969
Abril	50	1.500	49,25%	739	761
Mayo	50	1.550	59,75%	926	624
Junio	50	1.500	75,75%	1.136	364
Julio	50	1.550	87,50%	1.356	194
Agosto	50	1.550	78,00%	1.209	341
Septiembre	50	1.500	74,00%	1.110	390
Octubre	50	1.550	66,00%	1.023	527
Noviembre	50	1.500	58,00%	870	630
Diciembre	50	1.550	48,50%	752	798
TOTAL ANUAL		18.250	58,52%	10.704	7.547

Según el cuadro anterior, el promedio de ocupación anual se proyecta que será de 58,52%.

Si bien se toman estos porcentajes como los normales o aceptables para el proyecto se estima que mediante el transcurso de los años y de las acciones que realice el establecimiento en cuanto a prestación del servicio, campañas de marketing, entre



otras acciones, será factible y esperable superar estos porcentajes. No obstante, se utilizará dicho porcentaje para el análisis económico-financiero.

2- Variables del proyecto

Para evaluar el proyecto se identificó una variable muy sensible e influyente en los resultados de la rentabilidad. Esta variable es el **porcentaje de ocupación** alcanzado anualmente. A diferencia de otras variables clave, la ocupación es la que menos está al alcance de controlar por parte de la oferta, ya que en este caso, se pueden realizar las mejores acciones o promociones del hotel, no obstante, si los turistas no desean o necesitan viajar a Santiago del Estero no se podrá alcanzar la ocupación deseable.

3- Escenarios

A partir de lo mencionado en el apartado anterior, se establecieron tres escenarios, considerando posibles cambios en la variable de ocupación a los fines de un análisis más completo de la inversión. El escenario normal y aceptable, fue establecido según el promedio de ocupación anual 2010 de los hoteles indagados. Para el escenario pesimista se tomó el porcentaje de ocupación más bajo de los últimos cinco años, el cual correspondía al del año 2006, con una ocupación promedio anual del 42%. Por último el escenario optimista, se determinó considerando que, en el caso de que el flujo de turistas a la ciudad se mantenga y los resultados del programa de comercialización que se pretende llevar a cabo sean positivos, se podría llegar a obtener aproximadamente una ocupación promedio anual del 80%.

Tabla 19.

Escenarios

ESCENARIOS	Pesimista	Normal	Optimista
Porcentaje de Ocupación	42%	59%	80%
Cant. De Hab. Ventidas/año	7.665	10.680	14.600



4- Estado de Resultado

El resultado proviene de determinar el **margen bruto**, esto son los ingresos de las ventas de habitaciones menos los costos variables. Luego se restan los costos fijos (de administración y de comercialización). A esto se le suman los otros ingresos que son aquellos que se cobran aparte de la venta de habitaciones (alquiler de restaurante, bar, SUM, Business Center y consumos del frigobar, teléfono y lavandería). Se restan las depreciaciones de los bienes de uso correspondientes al año de análisis para gravar sobre ese resultado el impuesto a las ganancias, obteniendo finalmente el **resultado neto**.

Tabla 20.

Estado de resultados para el primer año del proyecto

Estado de Resultados	Pesimista	Aceptable	Optimista
Ventas habitaciones	\$ 2.293.785,88	\$ 3.196.053,84	\$ 4.369.115,96
Costos variables	-\$ 321.930,00	-\$ 448.562,19	-\$ 613.200,00
Margen bruto	\$ 1.971.855,88	\$ 2.747.491,65	\$ 3.755.915,96
Gastos fijos comercialización	-\$ 212.727,22	-\$ 211.467,22	-\$ 212.727,22
Gastos fijos administración	-\$ 1.275.712,92	-\$ 1.276.972,92	-\$ 1.275.712,92
Otros ingresos	\$ 968.082,00	\$ 1.060.945,60	\$ 1.181.680,00
Depreciaciones	-\$ 376.924,00	-\$ 376.924,00	-\$ 376.924,00
Resultado antes de Imp a las Ganancias	\$ 1.074.573,74	\$ 1.943.073,12	\$ 3.072.231,82
Impuesto a las Ganancias	-\$ 376.100,81	-\$ 680.075,59	-\$ 1.075.281,14
Resultado Neto	\$ 698.472,93	\$ 1.262.997,53	\$ 1.996.950,68

Como se puede ver en la tabla 20, el resultado contable para cada escenario es una ganancia. En el caso del escenario normal el mismo es de \$ 1.263.174,98, esto quiere decir que cubiertos todos los costos y gastos de funcionamiento se obtiene una utilidad que servirá para recuperar el dinero invertido y distribuir entre los inversores.



5- Determinación de los ingresos

Para armar los flujos de fondos y estados de resultado se determinaron los siguientes ingresos:

- **Las ventas de habitaciones:** Se obtiene de multiplicar la tarifa por el porcentaje de ocupación correspondiente a cada escenario.
- **Alquiler del restaurante, bar y SUM:** Se consultó a “Inmobiliaria Santiago” el precio aproximado de alquileres de restaurante, bar y SUM teniendo en cuenta los metros cuadrados, capacidad y equipamiento inicial.
- **Alquiler Business Center:** Si bien será de uso sin cargo para los huéspedes del hotel, se estima un uso promedio mínimo de tres alquileres semanales a un precio de \$1000 por cada utilización de la sala. Por lo tanto, estima que se venderá el uso de la sala mínimamente doce veces al mes.
- **El ingreso de frigobar:** se cobrará cinco veces el costo del producto consumido. Estimando que se consumirían en promedio \$25 por habitación por día, se obtendrían en total \$267.001 en concepto de ingresos de frigobar.
- **Ingresos de lavandería:** Según un promedio citado por la gerenta del Hotel Conventry de Santiago del Estero, una de cada diez habitaciones ocupadas manda a lavar su ropa y el precio que se cobra es de aproximadamente \$40 por prenda. De esta manera se calcula ese precio por la cantidad de habitaciones ocupadas al año y al resultado multiplicado por el diez por ciento (0,1).
- **Ingresos de telefonía:** Dentro de los índices citados por la misma gerenta, tres de cada diez habitaciones hacen llamadas telefónicas desde la habitación y el costo promedio de las llamadas es de \$6.



6- Flujo de Fondos

Los datos para armar el flujo de fondos del proyecto (tabla 21) son los siguientes:

- **Resultado:** Producto de realizar los ingresos proyectados menos los egresos proyectados, descontando las depreciaciones del año correspondiente para así tener en cuenta el efecto de las mismas en el Impuesto a las Ganancias de 35%.
- **Impuestos y reintegro de capital inicial:** Siguiendo la Ley Provincial vigente N° 6.750, como se mencionó anteriormente, se tuvo en cuenta la exención por los diez primeros años en impuestos provinciales y el reintegro de un treinta por ciento de la inversión inicial en un plazo máximo de cinco años.
- **Capital inicial:** La inversión al año cero o al inicio del proyecto es igual al costo de construcción del proyecto. También se consideran aquellos gastos que son necesarios para la puesta en marcha del mismo. Todos incluidos dentro de lo que se mencionó en el capítulo de la descripción de las características técnicas.
- **Reposición de bienes de uso:** También se consideró a los fines del análisis, la posibilidad de renovar y reemplazar algunos bienes de uso luego del quinto año, considerando de esta manera el desgaste que puedan tener por el uso normal y habitual de la actividad. Se consideró prudente estimar una compra de un 50% respecto del equipamiento en bienes muebles inicial.
- **Valor estimado de venta en el año 10:** Se consideró un valor estimado de venta de todo el proyecto en marcha para poder de esta manera acotar el período de análisis a este plazo y sin dejar de lado el valor llave del negocio. El monto surge de considerar la inversión inicial, reposición de bienes (considerando sus valores al año diez) y el valor llave del negocio en marcha.



- **Tasa de descuento:** La tasa descuento se obtuvo de compararla con tasas de descuento de otros planes de negocio de similar riesgo. Se tuvo en cuenta, la inflación existente y proyectada en el mercado actual argentino de un 25%, el monto de la inversión, el riesgo y las tasas de rentabilidad nominales de inversiones que representarían un costo de oportunidad para los inversionistas. Se consultó con intermediarios financieros sobre las distintas tasas de descuento que ofrece el mercado para distintos tipos de inversiones. A tal efecto, se consideró en definitiva una tasa nominal representativa del costo de oportunidad del 35%.



7- Evaluación del proyecto

Valor actual neto

El resultado que se obtuvo en concepto de valor actual neto, para un escenario normal, es de \$3.068.648. Esto implica que la inversión en el proyecto es aceptable. Esto es lo mismo que la suma de los flujos futuros, descontados a la tasa mínima requerida en la actualidad, por lo tanto éste sería el valor del proyecto al día de hoy con los ingresos y egresos esperados.

En cuanto al escenario pesimista este valor también resulta ser positivo, dando como resultado \$38.243,66 lo cual implica que aún teniendo una ocupación del 42% anual se puede llegar a recuperar la inversión en el plazo de diez años.

Por último, en el escenario optimista se puede observar un valor actual neto muy alto y enormemente favorable de \$7.008.556,80.

Tasa interna de retorno

En el escenario normal la TIR determinada es de 40,56%, que al ser comparada con la tasa mínima requerida por el inversor (tasa nominal del 35%) está por encima de lo mínimo exigido. Esto indica que el proyecto es muy rentable comparado con otras opciones vigentes en el mercado actual.

En el caso del escenario pesimista la TIR es de 35,07% lo cual significa que en el peor de los casos, con una ocupación poco favorable, aún se puede superar a la tasa mínima exigida por el inversor.

Por último, en el escenario optimista la TIR es de 47,62% excediendo en gran medida la tasa mínima exigida por el inversor.



Período de recupero descontado

En este caso, se toma en cuenta el período de recupero descontado ya que es más exacto en un contexto de inflación puesto que tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Como se puede observar el escenario normal en la tabla 22, la inversión se recupera en el décimo año. En este caso es importante el valor de venta del proyecto ya que sin éste, el proyecto no sería rentable para los diez años de análisis. No obstante, de no considerarse este valor, la inversión podría recuperarse en su totalidad en los siguientes dos años como máximo, si es posible seguir con la misma evolución de ingresos. En anexo 7 se puede observar el desarrollo del PRD.

En el escenario pesimista el período de recupero también es en el año diez, pero en este caso es un factor muy importante el monto de venta del proyecto, ya que si no se considera el mismo, debería continuar su funcionamiento y análisis durante cinco años más para lograr recuperar la inversión en su totalidad.

En el escenario optimista, se puede observar que se recupera íntegramente en el octavo año, siendo indiferente a estos fines el valor de venta final.

Tabla 22.

Resumen de evaluación económica y financiera

	Pesimista	Normal	Optimista
Ocupación	42%	59%	80%
VAN	\$ 38.243,66	\$ 3.068.648,44	\$ 7.008.556,80
TIR	35,07%	40,56%	47,62%
PRD	año10	año10	año 8
Tasa Nominal	35%	35%	35%



Conclusiones



La idea de este proyecto surge como una oportunidad de inversión a partir de la detección de un incremento en la demanda turística en la ciudad de Santiago del Estero en los últimos seis años. Para lograrlo, inicialmente se realizó un análisis del contexto para obtener mayor familiarización con el entorno en que se desenvolvería el proyecto.

Posteriormente fue necesario indagar sobre la oferta, demanda, proveedores y distribuidores hoteleros en esta ciudad.

A partir de dicho estudio se pudo determinar la existencia de condiciones favorables para la implementación de un alojamiento, quedando ampliamente confirmada su ventaja en cuanto a los mercados mencionados.

Con respecto al análisis de la demanda, se identificaron dos públicos objetivos: hombres y ejecutivos de negocios y por otro lado, turistas de placer. Se detectó que la demanda de hospedaje de turistas de estas características es significativa y se encuentra en crecimiento. Asimismo, otra ventaja se debe a que estos dos segmentos viajan en momentos distintos, por lo que indiscutiblemente, se complementan.

Asimismo, mediante el estudio de la competencia, se comprobó que se carecía de una oferta de alojamiento en la ciudad que cumpla con todas las condiciones que requieren estos clientes para sus viajes de negocios y de placer. Se comprobó, mediante la recolección de datos, que existe una demanda potencial que estaría dispuesta a hacer uso de las instalaciones del hotel proyectado.

Se detectaron en este estudio las preferencias de los potenciales clientes y los medios de comunicación más utilizados para localizar un hospedaje en esta ciudad. De esta manera se tuvo en cuenta toda esa información para la determinación de la estrategia comercial.

Con respecto al establecimiento en sí, se determinó que será un hotel de categoría 3 estrellas. Los servicios complementarios que se ofrecerán responden a un



alto nivel de calidad y las tarifas concuerdan con los costos, también están influenciados por la competencia de la misma categoría y por lo que estarían dispuestos a pagar los consumidores de este servicio.

Otra ventaja relevante, relativa a las características técnicas del proyecto, es el terreno escogido, tanto por su ubicación geográfica, como también por su dimensionamiento.

En materia legal, el proyecto consideró las reglamentaciones vigentes de sociedades comerciales, impositivas, laborales, de alojamientos y de construcción a nivel nacional, provincial y municipal.

Para determinar la factibilidad de gestión se trabajó sobre una estructura organizativa por funciones, asignando las diferentes áreas y los recursos humanos necesarios para llevar a cabo la operación normal del establecimiento.

En cuanto al estudio ambiental se arribó a la conclusión de que el hotel provocará impactos negativos mínimos y se previeron acciones que pueden reducirlos.

Finalmente, en términos financieros el proyecto resulta una propuesta recomendable para los inversionistas actuales. Se presenta para tres escenarios futuros posibles un valor actual neto positivo y brindando una tasa de rentabilidad por encima de la exigida en el mercado actual para inversiones de similar riesgo. Además en el peor de los casos en que la ocupación alcance nada más que el 42% anual, aún así se podrá recuperar la inversión en un plazo de diez años. Por lo tanto, esto indica que el proyecto es factible de realización.



Bibliografía

- ◆ Eigler, p y Langeard - “*Servucción, el marketing de servicios*” - Ed. Mc. Graw Hill. España – 1989
- ◆ González y Talón - “*Dirección Hotelera*” - Ed. Síntesis - 1996
- ◆ Hair, Bush, Ortinau – “*Investigación de Mercados*” – Mc. Graw Hill – 2003
- ◆ Kotler, Philip - “*Dirección de mercadotecnia*” - Ed. Prentice Hall Marketing – 1996
- ◆ Sancho - “*Introducción al turismo*” - OMT. España - 1998
- ◆ Sapag-Chain – “*Preparación y Evaluación de Proyectos*”- Mc. Graw Hill – 1995
- ◆ Swarbrooke & Horner - “*Business Travel and Tourism*”- Ed. ButterWorth – Heinemann – 2001

Sitios Web

- ◆ <http://www.santiagociudad.gov.ar/>
- ◆ <http://www.sde.gov.ar/>
- ◆ <http://www.turismosantiago.gov.ar/>
- ◆ <http://www.elliberal.com.ar/>
- ◆ <http://www.nuevodiarioweb.com.ar/>
- ◆ <http://www.diariopanorama.com/>
- ◆ <http://www.indec.mecon.ar/>
- ◆ <http://www.fiel.org/>
- ◆ <http://www.turismo.gov.ar/>
- ◆ <http://www.maps.google.com.ar/>

Anexos

Anexo 1.1. LEY N° 6750 de Promoción y Desarrollo Industrial

Boletín Oficial N° 18.072
Martes 6 de Septiembre de 2005

LEY N° 6.750

LA CAMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA SANCIONA CON FUERZA DE

LEY:

SISTEMA PROVINCIAL DE PROMOCION Y DESARROLLO INDUSTRIAL

TITULO I

ART. 1°. -

Establécese el SISTEMA PROVINCIAL DE PROMOCION Y DESARROLLO INDUSTRIAL que estará regido por la presente Ley, su Decreto Reglamentario y las Resoluciones que la autoridad de aplicación dicte en concordancia con el régimen legal.

TITULO II OBJETIVOS

ART. 2°. -

Son objetivos del presente sistema:

- a) Propiciar la instalación de nuevas industrias en la Provincia, y la ampliación de las ya existentes.
- b) Iniciar o incrementar la actividad industrial en las zonas de escasa población y con marcada tendencia migratoria.
- c) Fomentar el aprovechamiento racional de los recursos e insumos de la Provincia.
- d) Incentivar la utilización de mejoras tecnológicas y el desarrollo local de las mismas.
- e) Promover la radicación en el Parque Industrial a fin de lograr un adecuado y eficiente desarrollo industrial.
- f) Apoyar la expansión y el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana industria.

TITULO III SISTEMA PROMOCIONAL

ART. 3°.

- A los efectos de evaluar la presente norma y, en su caso, graduar los beneficios promocionales, se tendrán en cuenta los objetivos de esta Ley, otorgando prioridad a las industrias derivadas del sector agrícola, ganadero, forestal, minero, turístico, construcción y aquellas que el Poder Ejecutivo declare de interés para el desarrollo económico y social de la provincia, y que cumplan con algunas de las siguientes condiciones:

- a) Utilicen materia prima, productos semielaborados y recursos naturales originarios de la Provincia.
- b) Permitan la producción que contribuya a sustituir importaciones o faciliten exportaciones a condiciones convenientes de la Provincia.
- c) Tengan gran efecto multiplicador en la economía provincial, logrando alcanzar un mayor nivel de ocupación de mano de obra, o se radiquen en áreas provinciales con altas tasas de desempleo, altos índices de emigración o muy bajo producto bruto zonal, o que, por razones de seguridad o consideraciones geopolíticas, resulten de conveniencia.

- d) Estén destinados a instalaciones industriales permanentes y con procesos tecnológicos avanzados y el desarrollo de investigación aplicada, que obtenga productos de acuerdo con normas de niveles internacionales de calidad.
- e) Impulsen a consolidar la industria existente o promuevan y desarrollen nuevas actividades industriales, integrando los procesos agroindustriales con el máximo aprovechamiento de los recursos existentes.
- f) Tiendan a una efectiva integración de los procesos productivos dentro de la Provincia.
- g) Desarrollen infraestructura turística, en sus diversas facetas.

En todos los casos, el proyecto deberá tender a preservar las condiciones de vida y evitar la contaminación del medio ambiente, de acuerdo a la normativa vigente.

Para acogerse al presente régimen promocional, los proyectos deberán acreditar factibilidad, rentabilidad y razonables costos de producción, debiendo poseer los interesados capacidad técnica y empresarial. A este último respecto se atenderán los antecedentes empresariales de los mismos.

ART. 4°.

- El sistema provincial de promoción industrial creado por esta Ley, estará compuesto por regímenes regionales, sectoriales y especiales.

Estos regímenes serán reglamentados por el Poder Ejecutivo, de acuerdo con las políticas y prioridades que se establezcan.

**TITULO IV
BENEFICIOS DE CARÁCTER PROMOCIONAL**

ART. 5°.

- Los beneficios de carácter promocional podrán consistir en:

a) Devolución de hasta un treinta por ciento (30%) de la inversión nueva realizada o de la ampliación de las existentes en un plazo que no podrá exceder los cinco (5) años, contados efectivamente a partir de la primera producción efectuada en ambos casos considerados, en términos del proyecto de inversión. A tal fin el Poder Ejecutivo establecerá en cada caso el porcentual de reintegro, con los plazos y flujos de devolución.

A todos los efectos el importe de las devoluciones, podrá ser descontado por los beneficiarios, de los costos de las respectivas inversiones.

b) Reintegro de hasta el cincuenta por ciento (50%) o crédito fiscal a los efectos del pago de futuros impuestos por las inversiones en caminos, redes eléctricas, provisión de agua, desagües y otras obras de infraestructura que realicen las empresas vinculadas con el proyecto, y que redunden en beneficio del bien común, siempre que hubiese sido considerado y aprobado por la Provincia en el instrumento legal de promoción.

c) Exención de tributos provinciales existentes o a crearse, por un plazo de hasta diez (10) años, y en forma total o escalonada, según lo que disponga la reglamentación.

d) Facilidades para la compra, locación o comodato con opción de compra dentro del plazo de los cinco (5) años y lising, de bienes muebles e inmuebles del estado provincial.

e) Asistencia y asesoramiento técnico por parte de los organismos del Estado, tanto en el aspecto administrativo como tecnológico y financiero.

f) Apoyo y participación estatal en la gestión de exenciones y reducciones impositivas, tarifarias, medidas de promoción o amparo y otras franquicias en el orden nacional o municipal.

g) Subsidios de hasta el cincuenta por ciento (50%) a la tasa de interés de la línea crediticia para las empresas promocionadas, según lo determine el Poder Ejecutivo, mediante el dictado del acto administrativo pertinente.

h) Otorgamiento de préstamos de fomento de inversión.

La concesión del o los beneficios establecidos por el presente artículo, estará sujeta a la reglamentación que en consecuencia dicte la autoridad de aplicación.

Cuando en algún proyecto se establezca el otorgamiento de más de un beneficio, tal subvención no podrá superar el cincuenta por ciento (50%) de la inversión nueva realizada o la ampliación de la existente, con excepción de lo preceptuado en los incisos b) y c), cuyos beneficios no serán considerados a los efectos de tope establecido.

ART. 6°.

- Tratándose de zonas y/o actividades previamente declaradas prioritarias por el Poder Ejecutivo, con carácter general, el plazo establecido en el artículo precedente podrá ampliarse en un cincuenta por ciento (50%).

**TITULO V
BENEFICIARIOS**

ART. 7°. -

Podrán ser beneficiarios del régimen establecido en esta Ley:

a) Las personas físicas domiciliadas en el país, las que deberán constituir domicilio legal en la Provincia.

b) Las personas jurídicas, públicas, provinciales o privadas, constituidas o habilitadas para operar en el país, de conformidad con la legislación vigente.

c) Los inversores extranjeros que constituyan domicilio legal en la Provincia, conforme a las normas vigentes.

ART. 8°.

- No podrán ser beneficiarias:

a) Las personas físicas que hubieran sido condenadas por cualquier tipo de delito doloso, con pena privativa de la libertad o inhabilitación, y las personas jurídicas cuyos representantes o directores hubieren sufrido las mismas penas mientras se encuentren inhabilitados.

b) Las personas físicas o jurídicas que tuvieran deudas exigibles impagas de carácter fiscal o previsional o con otros organismos del Estado, ya sean provinciales o municipales.

c) Las personas físicas o jurídicas, que hubieran incurrido en incumplimiento injustificado respecto de regímenes anteriores de promoción industrial.

d) Las personas físicas o jurídicas que gozaren o hubieren gozado de regímenes promocionales anteriores, para una misma actividad y respecto del mismo proyecto oportunamente promovido.

**TITULO VI
DE LOS RECURSOS Y EL FONDO DEL SISTEMA PROVINCIAL DE
PROMOCION Y DESARROLLO INDUSTRIAL**

ART. 9°

. - El Poder Ejecutivo contemplará en el Proyecto de Ley de Presupuesto el crédito, proveniente de Rentas Generales, necesario para cubrir las erogaciones correspondientes a lo establecido en el Art. 5° de la presente Ley, conforme el relevamiento de la demanda de beneficios promocionales de proyectos de inversión del ejercicio en

marcha, para lo cual creará una cuenta especial que se denominará FONDO DE PROMOCION Y DESARROLLO INDUSTRIAL.

Asimismo, deberá acompañar información sobre el costo total de los proyectos aprobados en el ejercicio anterior, identificando el flujo de devoluciones anuales en cada período.

También adjuntará la descripción y cálculo del costo tributario de la medida establecida en el Art.5º, Inc. c, dando cumplimiento al Art. 18º de la Ley Nacional N° 25.917 de Responsabilidad Fiscal, que la Provincia adhirió por Ley N° 6.697.

TITULO VII

AUTORIDAD DE APLICACION Y PROCEDIMIENTO

ART. 10º.

- El Ministerio de Producción, Recursos Naturales, Forestación y Tierras será la autoridad de aplicación de la presente Ley, con la intervención que por razones de competencia determine la Ley de Ministerios o leyes especiales para otros Ministerios u organismos del Estado Provincial.

ART. 11º.

- Previo al otorgamiento de cualquier beneficio promocional, el Poder Ejecutivo requerirá dictamen de una Comisión de Evaluación, Seguimiento y Control, que estará presidida por un representante del Ministerio de la Producción, Recursos Naturales, Forestación y Tierras y estará conformada por cada una de la siguientes áreas de gobierno:

- a) Secretaría de Desarrollo, Ciencias, Tecnología y Gestión Pública.
- b) Dirección General de Industria y Comercio.
- c) Secretaría de Obras y Servicios Públicos y Recursos Hídricos.
- d) Secretaría de Planeamiento y Coordinación.
- e) Dirección General de Rentas.
- f) Tribunal de Cuentas.

ART. 12º

- El Decreto reglamentario de la presente Ley, establecerá el procedimiento para el otorgamiento de los beneficios y los requisitos a cumplir por los interesados, los que deberán ser ágiles y ejecutivos cuyo plazo no podrá ser mayor de noventa (90) días corridos, a partir de la presentación del proyecto.

TITULO VIII

PROHIBICIONES Y SANCIONES

ART. 13º.

- Las modificaciones esenciales a los proyectos promovidos serán comunicadas a la Autoridad de Aplicación, la que aconsejará al Poder Ejecutivo sobre medidas a adoptar respecto de los beneficios otorgados, las que podrán llegar, incluso, a su anulación.

ART. 14º. -

La Autoridad de Aplicación verificará el cumplimiento de las obligaciones por parte de los beneficiarios y aplicará las sanciones a que se refiere la presente Ley, de los emanados de los regímenes que en su consecuencia se dicten y de las obligaciones emergentes del acto que otorgue los beneficios del sistema promocional.

ART. 15°

- El incumplimiento a las prescripciones de esta Ley, de su Decreto Reglamentario y normas complementarias, por parte de los beneficiarios, dará lugar a la sustanciación de sumario, cuyo procedimiento se establecerá en la reglamentación de esta Ley.

Comprobada la infracción, se podrán aplicar las siguientes sanciones:

- a) Pérdida total o parcial de los beneficios de carácter promocional otorgados, la que tendrá efecto a partir de la resolución que así lo disponga.
- b) Multas de hasta un dos por ciento (2%) del monto actualizado del proyecto.
- c) Pago total o parcial de los derechos o tributos no ingresados, computados a partir de la fecha en que comenzaron a regir los beneficios con más su actualización e interés, de acuerdo con lo que establezca la reglamentación.

En todos los casos se graduarán las sanciones teniendo en cuenta la gravedad de la infracción y la magnitud del incumplimiento.

ART. 16°.

- Las sanciones que se aplicaren por infracciones a esta Ley, serán recurribles de conformidad con la Ley de Procedimiento Administrativo de la Provincia.

**TITULO IX
DISPOSICIONES GENERALES**

ART. 17°.

- La autoridad de aplicación que corresponda, al otorgar la promoción, cuidará que no se afecte indebidamente la industria eficiente ya instalada o en proceso de instalación.

A tal efecto, facúltase al Poder Ejecutivo a establecer un procedimiento que permita compensar las asimetrías impositivas sectoriales, que se produzcan en la industria local por la aplicación de los beneficios de la presente Ley, en los casos que a su criterio correspondiere y siempre y cuando su aplicación no perjudique el erario público.

ART. 18°.

- Con el exclusivo objeto de impedir prácticas corporativas o promonopólicas o a una eventual figura de posición dominante en los mercados de los productos promocionales, se faculta al Poder Ejecutivo a suspender aquellas normas que resulten insuficientes a los fines referidos, incluyendo las que regulan el funcionamiento de los organismos o entes de la administración centralizados o descentralizados, a los efectos de facilitar y propender a la competitividad de la economía, la generación de nuevos empleos y a la instalación de nuevas inversiones de capital, alentando el incremento de la producción y la productividad del sector privado.

Se incluye en el ámbito de aplicación de estas facultades, a las leyes y normas en general referidas a las leyes de contabilidad pública y contrataciones, con excepción de aquellas normas vinculadas al régimen de control y sancionatorias.

ART. 19°. -

El Jefe de Gabinete, en su informe trimestral, elevará a la Cámara de Diputados informe relacionado con el sistema Provincial de Promoción y Desarrollo Industrial, identificación de los proyectos presentados, proyectos aprobados, titulares de los mismos y montos.

ART. 20°.

- Invítase a las municipalidades a adherir al régimen de la presente Ley, obligándose a eximir a las industrias beneficiadas instaladas en su jurisdicción, de contribuciones y otros derechos.

Dicha adhesión será concretada por los municipios, mediante la incorporación a sus ordenanzas de las normas respectivas.

ART. 21°.

- Deróganse las Leyes Nros. 4.183/74 y 5.634/03 y sus decretos reglamentarios 100/75 y 0970/03.

ART. 22°.

- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

SALA DE SESIONES, Santiago del Estero, 09 de Agosto de 2005.

Angel H. Niccolai Eduardo

A. Gorostiaga Lucía C.

Catálfamo

Santiago del Estero, 30 de Agosto de 2005.

POR TANTO:

Téngase por Ley de la Provincia. Cúmplase, comuníquese, publíquese, dése al BOLETIN OFICIAL.

Dr. Gerardo Zamora Elías

Miguel Suárez Matilde

O'Mill

Anexo 1.2. Decreto N° 1.133/05 de Promoción y Desarrollo Industrial

Boletín Oficial N° 18.103

Jueves 20 de Octubre de 2005

DECRETO N° 1.133/05

Santiago del Estero, 18 de Octubre de 2.005.-

Expte.:450-12-2.005.-

VISTO:

La necesidad de reglamentar la Ley 6.750 que instituye el **SISTEMA PROVINCIAL DE PROMOCION Y DESARROLLO INDUSTRIAL**, y;

CONSIDERANDO:

Que el texto legal citado en el visto establece el Sistema Provincial de Promoción y Desarrollo Industrial, destacando que con el mismo se concreta la general aspiración de dotar al Estado Provincial de un instrumento adecuado y eficaz que convierta a Santiago del Estero en una pieza atractiva para la radicación de inversiones e industrias.

Que tal antecedente demarca el rumbo que el Gobierno Provincial ha adoptado para lograr el desarrollo económico y social de la Provincia, convencidos que su progreso y expansión en armonía con las actuales condiciones políticas y económicas serán los dispositivos generadores e incentivadores que servirán para lograr el bienestar de los ciudadanos.

Que la promoción de actividades industriales es el motor del desarrollo social y económico imprescindible para lograr disminuir la brecha de crecimiento entre la Provincia y el País.

Que para lograr tal premisa, estamos convencidos, que el Estado Provincial debe adquirir un rol esencial en el carácter de planificador de las actividades generales, entre las que deben sobresalir el apoyo categórico a las actividades productivas, entendidas estas como generadoras de recursos genuinos y de las que se plasman mayores y mejores fuentes de empleo.

Que para tal fin se requiere de una reglamentación moderna a fin de establecer un mecanismo acorde a la relación sector privado-sector público que optimice los esfuerzos y redunde en beneficios sociales y económicos para los habitantes de la Provincia.

Que es necesario determinar los requisitos y trámites que deberán cumplir toda persona física o jurídica que desee acogerse a los beneficios que otorga la ley.

Que para el seguimiento y desarrollo de los proyectos aprobados en el marco de la Ley 6.750 se hace necesario contar con los mecanismos de control que permitan verificar la efectiva aplicación del capital propio sujeto al beneficio promocional establecido en el artículo 5° de la Ley 6.750.

Que por lo demás resulta conveniente estructurar un cuerpo normativo que, dentro del espíritu y los requisitos determinados por ley defina claramente las situaciones que ella prevé.

Que el presente se dicta en ejercicio de las atribuciones establecidas en el inciso 2° del Artículo 157 de la Constitución de la Provincia.

POR TODO ELLO,

**EL SEÑOR GOBERNADOR DE LA PROVINCIA
DECRETA**

Artículo 1°.-

La presente reglamentación y las normas que en el futuro se dicten serán de aplicación al Sistema Provincial de Promoción y Desarrollo Industrial normado por la Ley 6.750.

ACTIVIDADES A PROMOVER

Artículo 2 °.-

En la evaluación de los proyectos y para el otorgamiento de los beneficios promocionales se tendrá en cuenta los objetivos de la **Ley 6750**, confiriendo prioridad a las industrias comprendidas dentro de la división 3 –industrias manufactureras– según el Clasificador Nacional de Actividades Económicas.

Artículo 3°.-

A los efectos de definir los regímenes especificados en el Artículo 4° de la Ley 6.750, entiéndase la definición de los distintos regímenes como:

Régimen Regional: las empresas que se encuentren establecidas o se radiquen en zonas: a) más favorables a la materia prima a utilizar en el proceso productivo; y/o b) con infraestructura comunicacional que posibilite la comercialización de los productos; y/o c) cercanas a los límites provinciales.

Régimen Sectorial, es aquel que contemple a aquellas Empresas que industrialicen productos derivados únicamente de materia prima local, tendiendo a completar la cadena de valor.

Régimen Especial: es el destinado a empresas ubicadas en zonas más desfavorables.

DE LOS BENEFICIOS DE CARÁCTER PROMOCIONAL

Artículo 4 °.-

A) Devolución en el término no mayor a los 5 (cinco) años de hasta el 30% de la inversión nueva realizada y ampliación de las ya existentes:

Se producirá a partir de la efectiva puesta en marcha de la actividad, que se considera desde la primera producción, en ambos casos, en un todo de acuerdo a los términos planteados en el proyecto de inversión analizado.

El presente beneficio está referido **únicamente sobre la primera inversión y la primera ampliación** de las ya existentes en equipamientos, maquinarias, herramientas e instalaciones, nuevas tecnologías aplicadas a los procesos productivos, nuevos o de reuso en óptimas condiciones de funcionamiento, con certificación de garantía, quedando expresamente excluidos los honorarios por servicios. Este reintegro comprenderá hasta el 30% sobre la inversión histórica, neto sin IVA, denunciada y constatada por la Comisión de Evaluación, Seguimiento y Control, de la real afectación a la actividad productiva que establece la Ley N° 6.750.

Dicho beneficio no estará sujeto a la aplicación de actualizaciones ni intereses .

A los fines de la consideración del beneficio de devolución, la Comisión de Evaluación, Seguimiento y Control, podrá utilizar como parámetros en términos de recomendación al Poder Ejecutivo, a los efectos de cuantificar el porcentaje de devolución, los siguientes:

1. Mano de Obra mínima utilizada, 10 (diez) personas.
2. Que mantengan durante el tiempo que gocen de los beneficios, un mínimo del 80 % de la Planta de Personal en términos del Proyecto.

3. Que utilicen Mano de Obra local, no menor al 90% del total de la planta de empleados.
4. Utilización de Materia Prima Local y/o Regional.
5. Industrialización de productos considerados estratégicos para el desarrollo provincial.
6. Industrialicen productos exportables.

B) Reintegro o Crédito fiscal de hasta el 50% de las inversiones en bienes de utilidad pública:

Las inversiones serán reintegradas en un plazo que no podrá exceder los 5 (cinco) años, contados a partir de la primera producción, en términos del proyecto, siempre y cuando la obra se encuentre finalizada y recepcionada por los organismos provinciales actuantes.

A tales fines, las inversiones planteadas deberán ser evaluadas y cotizadas previamente por el Ministerio competente, quien emitirá un dictamen fundado sobre el beneficio de bien común que dichas obras representan.

C) En la exención de los impuestos provinciales de hasta un plazo de 10 años, se considerarán:

1. Impuesto sobre los Ingresos Brutos o cualquier otro Impuesto Provincial que lo reemplace, en cuanto se refiere a las operaciones comerciales derivadas de la actividad propia promovida.
2. Impuesto Inmobiliario que grave a la/s propiedad/es afectadas a la explotación eximida, incluyendo lo destinado a Administración y Depósitos de Materia Prima y Productos Elaborados de la beneficiaria.
3. Impuesto a los Automotores y Remolcados, únicamente para aquellos vehículos afectados exclusivamente al transporte de Materias Primas y/o Productos Manufacturados y que sean de propiedad de la beneficiaria.
4. Impuesto a los Sellos, cuando este impuesto se encuentre legalmente a cargo de la beneficiaria, en lo relacionado con los actos jurídicos inherentes a la implementación y actividades de la explotación industrial.
5. Fondo de Reparación Social, correspondiente a la contribución patronal que grave la planta de personal directamente afectada al proyecto.
6. Cargo por las publicaciones, de carácter obligatorio, en el Boletín Oficial.

A los fines de la consideración del beneficio de exención de impuestos, la Comisión de Evaluación, Seguimiento y Control, podrá utilizar como parámetros en términos de recomendación al Poder Ejecutivo, a los efectos de determinar el plazo durante el que se otorgarán tales beneficios, los siguientes:

- 1) Industrialicen materia prima local o regional.
- 2) Que mantengan durante el tiempo que gocen de los beneficios, un mínimo del 80% de la Planta de Personal en términos del Proyecto.
- 3) Se establezcan o estén radicadas en zonas de localización de la materia prima o en el Parque Industrial.
- 4) Industrialicen productos considerados estratégicos para el desarrollo provincial.
- 5) Industrialicen productos exportables.

La Comisión de Evaluación, Seguimiento y Control, en su recomendación al Poder Ejecutivo, podrá negar o establecer un plazo menor para el otorgamiento de este beneficio, en aquellos casos en que se produzcan asimetrías impositivas con otras actividades ya instaladas.

Gerardo Zamora
Luis Fernando Gelid
Elías Miguel Suárez

Anexo 2: Decreto N° 3.163 Reglamento alojamientos turísticos

CAPITULO II - DEL REGLAMENTO DE ALOJAMIENTOS TURISTICOS

CONDICIONES GENERALES

Art. 11°- La Dirección Provincial de Turismo será el organismo de aplicación de la presente Reglamentación y tendrá a su cargo el Registro Provincial de Alojamientos Turísticos.-

Art.12°- Los establecimientos a que se refiere este reglamento deberán inscribirse en el Registro Provincial de Alojamientos Turísticos y solicitar su homologación en la clase y categoría correspondiente, cumpliendo los requisitos que para ellos establece la presente reglamentación.-

Art. 13°- Son Alojamientos Turísticos y por lo tanto sujetos a las disposiciones de esta Decreto aquellos establecimientos en los cuales se presta al turista el servicio de alojamiento, mediante contrato, en un período no inferior al de una pernoctación, pudiendo además ofrecer otros servicios complementarios.-

DE LA CLASIFICACIÓN

Art. 14°- Los Establecimientos Hoteleros se clasificarán dentro de las siguientes categorías, en atención a la calidad de las comodidades y servicios que prestan al usuario:

- a) Hoteles de 5, 4, 3, 2 y 1 Estrellas
- b) Moteles de 3, 2 y 1 Estrellas
- c) Hostería de 3, 2 y 1 Estrellas
- d) Cabañas de 3, 2 y 1 Estrellas
- e) Residenciales A, B y C
- f) Pensiones
- g) Apart-Hoteles
- h) Hospedajes complementarios.-

DE LAS DEFINISIONES

Art. 15°- Se entiende por:

- a) HOTEL: Aquellos Establecimientos con capacidad mínima de 20 plazas en 10 habitaciones, en las cuales se prestan al turista el servicio de alojamiento, sin perjuicio de los demás que para cada categoría se indiquen.

DE LOS SERVICIOS:

Art. 16°- Se considera:

- a) PENSION COMPLETA: Aquellos establecimientos que además de servicios de alojamiento brindan el de desayuno, almuerzo y cena incluido en la tarifa.

- b) MEDIA PENSION: Comprende el servicio de desayuno y una de las comidas además del alojamiento, todo ello incluido en la tarifa.
- c) DIAS DE ESTADA: Período comprendido entre las 10.00 hs. de un día y las 10.00 hs. del día siguiente.
- d) HABITACION SINGLE: Es el ambiente de un establecimiento destinado al alojamiento de una persona.
- e) HABITACION DOBLE: Es el ambiente de un establecimiento destinado al alojamiento de dos personas, ocupado por una cama de dos plazas o dos camas individuales.
- f) HABITACION TRIPLE: Es el ambiente de un establecimiento amoblado en forma permanente con tres camas individuales o una cama doble y una individual.
- g) DEPARTAMENTO: Alojamiento compuesto de dos habitaciones con uno o dos dormitorios, pequeño hall con puerta al pasillo que conforma los ambientes con una sola unidad.
- h) SUITE: Alojamiento compuesto de uno o dos dormitorios con igual cantidad de baños y otro ambiente amoblado como sala de estar.
- i) BAÑO PRIVADO: ambiente sanitario que conforma una sola unidad con la habitación.
- j) BAÑO COMUN: ambiente sanitario que sirve a dos habitaciones como mínimo y como máximo a seis plazas.-

Art. 17º- Los alojamientos turísticos contarán con los recursos necesarios para el eficiente suministro de los servicios que presten en la cantidad acorde con la categoría y capacidad del establecimiento.-

Art. 18º- Los horarios señalados para comida son: DESAYUNO: de 7,30 hs. a 10,00 hs.; ALMUERZO: de 12,00 hs. a 14,00 hs. ; CENA de 20,30 a 22,30 hs. durante la temporada invernal o alta temporada. Las horas de silencio en los establecimientos se determinan entre las 14,00 hs. y las 17,00 hs. y de 23,00 a 8,00. Las habitaciones deberán quedar libres para permitir su arreglo por la mañana, antes de las 10,00 hs. y por la tarde antes de las 18,00 hs.-

Art. 19º- Al ingreso de los pasajeros las habitaciones deben estar ordenadas, y tanto éstas como los baños, ropa de cama, toallas, deben encontrarse perfectamente limpias. Las toallas, deben encontrarse perfectamente limpias. Las toallas deberán ser remplazadas diariamente y la ropa de cama durante la estadía del pasajero, dos veces por semana, como mínimo. Tanto las toallas como la ropa de cama deberán ser renovadas al ingreso de cada nuevo pasajero.-

CAPITULO III - DE LAS CLASIFICACIONES:

Art. 51º- Para establecer las distintas categorías en los Alojamientos Turísticos se tendrá en cuenta, la antigüedad de la edificación y su mantenimiento, funcionalidad, estado general y conservación de muebles, ropa de cama e instalaciones sanitarias, etc.

Art. 52º- Son requisitos mínimos para la homologación en la cualquier clase y categoría de alojamiento turístico los siguientes:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o una parte del mismo que sea completamente independiente del resto en cuanto a sus funciones y servicios principales.
- b) Contar con entrada de pasajeros independiente de la de servicio.
- c) Tener servicio telefónico público con cabina acústicamente aislada, siempre que el mismo sea previsto por el organismo local competente.
- d) Las habitaciones estarán identificadas en la parte superior anterior de la puerta con un número cuyas primeras cifras correspondan al número de piso.
- e) Contar con un botiquín de primeros auxilios.
- f) Poseer un sistema de protección contra incendios adecuado a su estructura y capacidad, aprobado por la autoridad competente. El personal deberá estar instruido sobre el manejo de los citados dispositivos y de las demás medidas que han de adoptarse en caso de siniestro.
- g) Los establecimientos que cuenten con más de dos pisos en cualquiera de las categorías o clases establecidas, deberán contar con ascensores con capacidad para cuatro personas como mínimo, sujetándose a las condiciones de seguridad exigidas en las disposiciones vigentes en la materia. No se contará planta baja.
- h) Los bares instalados en alojamiento turístico, cualquiera sea su clase y categoría deberán estar sonorizados cuando en los mismos se ofrezca música.
- i) Contar con recintos destinados a vestuarios y servicios sanitarios para el personal, diferenciados por sexo.
- j) El suministro de agua será – como mínimo – de 200 lts. por persona y debe asegurarse la obtención de agua caliente.
- k) Las habitaciones estarán equipadas, como mínimas, con los siguientes muebles, enseres o instalaciones:
 - 1- Cama individual o doble. Las dimensiones mínimas serán de 0,80 X 1,85 mts. Las dobles.
 - 2- Una mesa de luz con superficie de mesada de 0,15 mts., 2 por plaza.
 - 3- Un sillón, butaca o silla por plaza y una mesita escritorio.
 - 4- Un portamaletas.
 - 5- Un armario de no menos de 0,55 mts. de profundidad y 0,90 mts. De ancho, estará dotado de tres perchas por plaza y tres cajones como mínimo o estantes.
 - 6- Una alfombra de pie de cama cuyas medidas serán de 1,20 mts por 0,50 mts. Por cada plaza, con excepción de aquellas habitaciones totalmente alfombradas.
 - 7- Una lámpara a aplique de cabecera por cada plaza.
 - 8- Junto a la cabecera de cada cama, existirá un pulsador de llamada al personal de servicio, con señal luminosa o acústica, salvo que esté provisto para tal fin el uso del teléfono.
 - 9- Todo personal afectado a la atención de pasajeros estará uniformado.-

Art. 58^a Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea homologado en la clase Hotel

Categoría tres estrellas, además de los indicados en el Art. 15° los siguientes:

- 1) Tener una capacidad mínima de 60 plazas en 30 habitaciones.
- 2) Todas las habitaciones deberán tener baño privado.
- 3) Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes:
 - a) Habitación simple: 10,00 mts. 2.
 - b) Habitación doble: 12,00 mts. 2.
 - c) Habitación triple: 15,00 mts. 2.El lado mínimo no será inferior a 2,50 mts.
- 4) Las habitaciones triples no deberán exceder del 15 % del total.
- 5) La superficie mínima de los baños privados de las habitaciones simples y dobles será de 2 mts. 2. con un lado mínimo de 1m., y la de los baños de las habitaciones triples será de 3 m 2.
- 6) Los baños privados deberán estar equipados con:
 - a) Lavabo,
 - b) Bidet,
 - c) Ducha.(Estos artefactos serán independientes y contarán con servicios permanentes de agua fría y caliente mezclables)
 - d) Inodoro,
 - e) Botiquín o repisa con espejo, iluminados,
 - f) Toallero, y
 - g) Tomacorriente.
- 7) Tener locales destinados a recepción y portería con una superficie mínima de 30 mts.2. por plaza a partir de las 60 plazas.
- 8) Tener sala de estar con una superficie mínima de 40 mts. 2. más 0,20 mts. 2. por plaza, a partir de las 60 plazas. Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para público, independiente para cada sexo.
- 9) Tener salón comedor-desayunador, cuya superficie mínima sea de 30 mts.2., más 1 m.2. por cada tres plazas a partir de las 60 plazas. Esta proporción será de 0,60 m.2. por cada tres plazas, cuando no se preste el servicio de comida, de acuerdo a lo previsto en el inciso 17 de este artículo.
- 10) Tener salones de uso múltiple cuya superficie mínima sea de 0,50 mts. 2. por plaza, pudiendo la misma computarse en un solo salón o en varios.
- 11) Tener un “office” por planta, dotado de:
 - a. Teléfono interno
 - b. Mesada con pileta
 - c. Armario para artículos de limpieza
 - d. Montaplatos si el edificio tuviere más de una planta, y
 - e. Servicios sanitarios para el personal.
- 12) En caso de tener el edificio mas de dos plantas contará con un mínimo de 1 ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontadas las correspondientes a planta baja, pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de los mismos, dotándolos además de maniobra selectiva-colectiva. Deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.
- 13) Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 30 % del total de las habitaciones, y podrá estar integrado al edificio o ubicado en sus adyacencias hasta 150 mts. medidos en línea

recta o quebrada sobre el cordón de la acera a partir del eje central de la puerta principal de acceso al establecimiento.

- 14) Tener calefacción en todos los ambientes incluidos todos los baños por sistemas centrales o descentralizados cuando en el lugar donde se encuentre el establecimiento se registren temperaturas inferiores a 18 ° C durante algunos de los meses de funcionamiento del mismo.
- 15) Tener refrigeración en todos los ambientes, por sistemas centrales o descentralizados, cuando en el lugar donde se encuentre situado establecimiento se registren temperaturas medias superiores a 22° C durante algunos de los meses de funcionamiento del mismo.
- 16) Todas las habitaciones estarán equipadas con radio o música ambiental y servicio telefónico interno, que además permita la comunicación a través de un conmutador, siempre que dicho servicio sea provisto por el organismo pertinente.
- 17) Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de comida, desayuno y bar diurno y nocturno, refrigerio y servicio en las habitaciones. El servicio de comida podrá suprimirse en aquellos establecimientos ubicados en centros urbanos de más de 5.000 habitantes de población estable.
- 18) Tener televisión en los lugares donde la misma exista, debiendo el aparato estar ubicado en algunos de los salones de uso múltiple.
- 19) Contar con servicio de lavandería la que podrá o no estar integrada al establecimiento.
- 20) Tener cofres de seguridad individuales, a disposición de los huéspedes, pudiendo aquellos estar ubicados en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.
- 21) Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo, mínimo en cada turno de trabajo, encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.-

TASA ANUAL DE INSPECCION

Art. 110°.- Todos los hoteles, moteles, hosterías, cabañas, residenciales, pensiones, apart-hotel y en general todo establecimiento que se dedique al alojamiento de personas en el territorio de la provincia, deben abonar en concepto de Tasa Anual de Inspección el equivalente al veinte (20 %) por ciento de la tarifa máxima establecida por cama multiplicando por el total de camas que posean.-

El pago deberá efectuarse del 01 al 31 de julio de cada año, mediante depósito en la cuenta especial “FONDO DE PROMOCION DEL TURISMO” en el Banco de la Provincia de Santiago del Estero.-

Anexo 3: Ficha Técnica

Relevamiento Alojamiento

Nombre:

Tipología y categoría:

Dirección y teléfono:

E – mail:

Características del edificio:

Tarifas:

Cantidad de habitaciones:

Cantidad de camas:

Cantidad de plazas:

Características de las habitaciones:

Sala de estar:

Restaurant/comedor:

Personal:

Servicios básicos:

Estacionamiento cubierto:

Caja de seguridad:

Teléfonos:

Servicio Médico:

Seguridad:

Otros servicios:

Observaciones:

Anexo 4: Encuestas a turistas en Santiago del Estero

Anexo 4.1: Encuesta a turistas

- 1- Lugar de la encuesta _____ Hora _____ Fecha _____
- 2- Sexo de encuestado F M
- 3- ¿De qué provincia/país es?
- 4- ¿Qué medio de transporte utilizó para llegar a la ciudad?
Avión___ Automóvil___ Ómnibus___ Otro___
- 5- ¿Cuál es el motivo de su viaje?
Negocios___ Placer___ Visita a familiares y/o amigos___ en tránsito a otro destino___ Otro___
- 6- Cuando viaja generalmente, ¿en dónde se hospeda?
Hotel___ Residencial___ Vivienda particular___ Otro___ Cual?
- 7- Si la respuesta a la pregunta 5 fue “hotel”, ¿en qué categoría de hotel suele hospedarse cuando viaja a Santiago del Estero?
4 estrellas___ 3 estrellas___ 2 estrellas___
- 8- ¿De cuántas noches será su estadía en esta ciudad?
1-2 noches___ 3-4 noches___ 5-6 Noches___ Más de 6 noches___
- 9- Días de la semana en la ciudad
Lunes___ Martes___ Miércoles___ Jueves___ Viernes___ Sábado___ Domingo___
- 10- Grado de satisfacción en cuanto al alojamiento utilizado
Bastante satisfecho___ Satisfecho___ Poco satisfecho___ Insatisfecho___
- 11- ¿Qué servicios considera necesarios en un hotel para que su estadía sea la mejor?
- | | |
|-----------------|--|
| Piscina___ | Transporte interno___ |
| Gimnasio___ | Servicios de Oficina (fax, fotocopias, scanner)___ |
| Spa___ | Cochera___ |
| Jacuzzi___ | Business Centres___ |
| Internet___ | Kichenete/Cocina en habitación___ |
| Mini Bar___ | Otros___ |
| Bar___ | Cuales?_____ |
| Restaurantes___ | _____ |
| Room Service___ | _____ |

12- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un alojamiento en esta ciudad con los servicios que ha señalado en la pregunta 9?

Entre \$100 y \$249 ____ \$250 y \$399 ____ mas de \$400 ____

13- ¿Se hospedaría en dicho alojamiento?

Si ____ No ____

14- ¿Con qué frecuencia viaja a Santiago del Estero?

Casi nunca ____ 1-2 veces al año ____ 3-4 veces al año ____ 5-6 veces ____ más de 6 veces ____

15- ¿Cuántas personas lo acompañan habitualmente?

Nadie ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ mas de 3 ____

16- Si viaja por negocios, el hotel en el cual se hospeda, ¿lo elige su empresa o usted?

Empresa ____ Usted ____

17- ¿Qué fuente de información utilizó para elegir su hospedaje en Santiago del Estero?

Folletos ____

Revistas ____

Agencia de Viajes ____

Cartelería / Señalización del

Internet ____

establecimiento ____

Recomendaciones / Gente ____

Otro ____

TV ____

Cual? _____

Diarios ____

Anexo 4.2: Resultados de la encuestas

RESULTADOS ENCUESTAS			
Pregunta	Respuestas	Total	Porcentajes
Origen de Viajeros	Buenos Aires	21	42%
	Córdoba	9	18%
	Tucumán	8	16%
	Salta	4	8%
	Santa Fe	3	6%
	Otros	5	10%
	Total	50	100%
Motivo del viaje	Negocios	29	58%
	Placer	9	18%
	Visita a familiares/amigos	6	12%
	En tránsito a otro destino	4	8%
	Otros	2	4%
	Total	50	100%
Preferencia de hospedaje	Hotel	41	82%
	Residencial	5	10%
	Vivienda Particular	4	8%
	Total	50	100%
Trasporte utilizado para llegar a la ciudad	Avión	10	20%
	Automóvil	33	66%
	Ómnibus	6	12%
	Otro	1	2%
	Total	50	100%
Categorías de hotel elegidas	2 estrellas	4	4%
	3 estrellas	29	31%
	4 estrellas	8	9%
	Total	41	44%
Tiempo de estadía	1-2 noches	26	48%
	3-4 noches	15	37%
	5-6 noches	5	10%
	más de 6 noches	4	5%
	Total	50	100%

Días de la semana que se hospeda en la ciudad	Lunes	27
	Martes	37
	Miércoles	40
	Jueves	38
	Viernes	24
	Sábado	12
	Domingo	9

Servicios que el huésped considera necesarios en un hotel	Piscina	21
	Gimnasio	24
	Spa	14
	Jacuzzi	22
	Internet	39
	Mini Bar	18
	Bar	27
	Restaurantes	26
	Room Service	5
	Transporte interno	9
	Servicios/artículos de Oficina	27
	Cochera	30
	Business Centres	29
	Kichenete/Cocina en habitación	2
	Otros	

Precio que pagarían	entre \$100 y \$250	10%
	entre \$250 y \$400	79%
	mas de \$400	11%
		100%

¿Se hospedarían en dicho alojamiento?	Si	41	100%
	No	0	0%
		41	100%

¿Cuántas personas lo acompañan habitualmente?	0	14
	1	18
	2	6
	3	3
	Más de 3	
	Total	41

En el caso de viaje de negocios, ¿quién elige el hospedaje?	Personal	24	81%
	Empresa	5	19%
	Total de respuestas	29	100%

Fuente de información utilizada para elegir alojamiento en Santiago del Estero	Folletos	2	5%
	Agencias de viaje	0	0%
	Internet	35	85%
	Recomendaciones	4	10%
	TV	0	0%
	Diarios	0	0%
	revistas	0	0%
	Cartelería/Señalización del Establecimiento	0	0%
	Total de respuestas	41	100%

¿Cuánto pagaría por un alojamiento en la ciudad?	Menos de \$249	7	17%
	entre \$250 y \$399	30	73%
	mas de \$400	4	10%
	Total de respuestas	41	100%

Grado de Satisfacción en cuanto al alojamiento utilizado	Bastante Satisfecho	3	7%
	Satisfecho	19	46%
	Poco satisfecho	14	34%
	Insatisfecho	5	12%
		41	100%

Anexo 5. Amortizaciones y cálculo del valor residual del proyecto

<u>Detalle de Bienes de Uso</u>	Costo	Años de vida útil	Valor anual de la amortización por los primeros 5 años	Amortización por los siguientes 5 años	Valor Residual de la Inversión al año 10
Terreno	\$ 2.075.000	0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.075.000
Edificio	\$ 7.235.200	50	\$ 144.704	\$ 144.704	\$ 5.788.160
Ascensores	\$ 250.000	10	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 0
Equipamiento-muebles y útiles	\$ 1.036.100	5	\$ 207.220	\$ 0	\$ 0
Reposición de Bs muebles al 5° año	\$ 518.050	5	\$ 0	\$ 103.610	\$ 0
Total			\$ 376.924	\$ 273.314	\$ 7.863.160

Calculo del Valor Residual al año 10	
Inversión Inicial	\$ 10.592.300
Renovación equipamiento al 5° año	\$ 516.050
Amortización activos 10 años	\$ 3.245.190
Valor Residual	\$ 7.863.160

Flujo de Caja – Escenario Optimista – 80% de Ocupación

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Ingresos proyectados</u>											
Ventas de habitaciones	4.369.115,96	5.461.394,95	6.826.743,69	8.533.429,61	10.666.787,01	13.333.483,77	16.666.854,71	20.833.568,38	26.041.960,48	32.552.450,60	
Alquiler de restaurant	180.000,00	225.000,00	281.250,00	351.562,50	439.453,13	549.316,41	686.645,51	858.306,88	1.072.883,61	1.341.104,51	
Alquiler del bar	120.000,00	150.000,00	187.500,00	234.375,00	292.968,75	366.210,94	457.763,67	572.204,59	715.255,74	894.069,67	
Alquiler del Sum	288.000,00	360.000,00	450.000,00	562.500,00	703.125,00	878.906,25	1.098.632,81	1.373.291,02	1.716.613,77	2.145.767,21	
Alquiler del business Center	144.000,00	180.000,00	225.000,00	281.250,00	351.562,50	439.453,13	549.316,41	686.645,51	858.306,88	1.072.883,61	
Ingresos Frigobar	365.000,00	456.250,00	570.312,50	712.890,63	891.113,28	1.113.891,60	1.392.364,50	1.740.455,63	2.175.569,53	2.719.461,92	
Ingresos de telefonía	26.280,00	32.850,00	41.062,50	51.328,13	64.160,16	80.200,20	100.250,24	125.312,81	156.641,01	195.801,26	
Ingresos de lavandería	58.400,00	73.000,00	91.250,00	114.062,50	142.578,13	178.222,66	222.778,32	278.472,90	348.091,13	435.113,91	
Suma de ingresos	5.550.795,96	6.938.494,95	8.673.118,69	10.841.398,36	13.551.747,95	16.939.684,94	21.174.606,17	26.468.257,72	33.085.322,14	41.356.652,68	
<u>Egresos Proyectados</u>											
Costos fijos	-1.488.440,14	-1.860.550,17	-2.325.687,72	-2.907.109,64	-3.633.887,06	-4.542.358,82	-5.677.948,52	-7.097.435,65	-8.871.794,57	-11.089.743,21	
Costos variables	-613.200,00	-766.500,00	-958.125,00	-1.197.656,25	-1.497.070,31	-1.871.337,89	-2.339.172,36	-2.923.965,45	-3.654.956,82	-4.568.696,02	
Suma de egresos	-2.101.640,14	-2.627.050,17	-3.283.812,72	-4.104.765,89	-5.130.957,37	-6.413.696,71	-8.017.120,89	-10.021.401,11	-12.526.751,39	-15.658.439,23	
Depreciaciones	-376.924,00	-376.924,00	-376.924,00	-376.924,00	-376.924,00	-376.924,00	-376.924,00	-376.924,00	-376.924,00	-376.924,00	
Utilidad antes de Impuesto	3.072.231,82	3.934.520,78	5.012.381,97	6.359.708,47	8.043.866,58	9.961.043,44	12.592.540,50	15.881.911,82	19.993.625,97	25.133.268,66	
Impuestos (35%)	-1.075.281,14	-1.377.082,27	-1.754.333,69	-2.225.897,96	-2.815.353,30	-3.486.365,21	-4.407.389,18	-5.558.669,14	-6.997.769,09	-8.796.644,03	
Depreciaciones	376.924,00	376.924,00	376.924,00	376.924,00	376.924,00	376.924,00	376.924,00	376.924,00	376.924,00	376.924,00	
Flujo de Efectivo Operativo	2.373.874,68	2.934.362,51	3.634.972,28	4.510.734,50	5.605.437,28	7.039.623,02	8.750.096,11	10.888.187,47	13.560.801,67	16.901.569,42	
Inversión Inicial- Bienes de Uso	-10.596.300,00										
Inversión Inicial Diseño Web	-3.500,00										
Inv. Inicial- Honorarios	-395.352,00										
Inv. Sist. de gestión hotelero CQR	-13.000,00										
Prom inicial + evento inaugural	-5.000,00										
Reintegro del 30% de la Inv Inic			3.178.890,00								
Reposicion de Inversion						-1.976.203,92					
Precio de venta del negocio en marcha											139.000.000,00
Imp s/venta del negocio											-45.897.894,00
Flujos de Efectivo Proyectados	-11.013.152,00	2.373.874,68	2.934.362,51	6.813.862,28	4.510.734,50	5.605.437,28	5.063.419,10	8.750.096,11	10.888.187,47	13.560.801,67	110.003.675,42

Anexo 7. Período de Recupero

Para calcular el período de recupero descontado se tomaron los flujos que se obtuvieron en el flujo de fondos para cada período anual respectivo y se lo actualizó utilizando la tasa de descuento requerida (35%).

Escenario Normal	Periodo de Recupero Descontado	
Inversión Inicial		-\$ 11.013.152,00
Flujos constantes \ descontados		
Flujo Año 1	\$ 1.214.756,69	-\$ 9.798.395,31
Flujo Año 2	\$ 1.106.678,22	-\$ 8.691.717,09
Flujo Año 3	\$ 2.303.332,00	-\$ 6.388.385,09
Flujo Año 4	\$ 926.456,86	-\$ 5.461.928,24
Flujo Año 5	\$ 850.475,25	-\$ 4.611.452,99
Flujo Año 6	\$ 466.440,47	-\$ 4.145.012,52
Flujo Año 7	\$ 728.117,61	-\$ 3.416.894,91
Flujo Año 8	\$ 669.702,29	-\$ 2.747.192,62
Flujo Año 9	\$ 616.775,69	-\$ 2.130.416,93
Flujo Año 10	\$ 5.199.065,37	\$ 3.068.648,44

Escenario Pesimista	Periodo de Recupero Descontado	
Inversión Inicial		-\$ 11.013.152,00
Flujos constantes\descontados		
Flujo Año 1	\$ 796.590,32	-\$ 10.216.561,68
Flujo Año 2	\$ 719.487,14	-\$ 9.497.074,54
Flujo Año 3	\$ 1.944.821,74	-\$ 7.552.252,80
Flujo Año 4	\$ 594.502,91	-\$ 6.957.749,88
Flujo Año 5	\$ 543.110,49	-\$ 6.414.639,40
Flujo Año 6	\$ 181.843,47	-\$ 6.232.795,93
Flujo Año 7	\$ 464.601,87	-\$ 5.768.194,06
Flujo Año 8	\$ 425.706,23	-\$ 5.342.487,83
Flujo Año 9	\$ 390.853,42	-\$ 4.951.634,41
Flujo Año 10	\$ 4.989.878,07	\$ 38.243,66

Escenario Optimista	Periodo de Recupero Descontado	
Inversión Inicial		-11.013.152,00
Flujos constantes\descontados		
Flujo Año 1	1.758.425,69	-9.254.726,31
Flujo Año 2	1.610.075,45	-7.644.650,86
Flujo Año 3	2.769.440,55	-4.875.210,31
Flujo Año 4	1.358.038,84	-3.517.171,47
Flujo Año 5	1.250.088,20	-2.267.083,27
Flujo Año 6	836.452,46	-1.430.630,81
Flujo Año 7	1.070.721,30	-359.909,50
Flujo Año 8	986.927,93	627.018,43
Flujo Año 9	910.503,14	1.537.521,57
Flujo Año 10	5.471.035,23	7.008.556,80

Anexo 8. Geografía, Economía y Política de Santiago del Estero

Santiago del Estero

Geografía

Santiago del Estero es una provincia del noroeste argentino, está ubicada entre los meridianos 61° y 64° y los paralelos 30° y 26°. Limita al norte con Salta y Chaco; al oeste con Salta, Tucumán y Catamarca; al sur con Córdoba; y al este con Chaco y Santa Fe.

Es una inmensa llanura, que desciende desde los 300 m sobre el nivel del mar, en el extremo noroeste, hasta los 180 m sobre el nivel del mar, en el extremo sureste.

Las ciudades más importantes son: su capital, la Ciudad de Santiago del Estero, fundada el 25 de julio de 1553, La Banda, cabecera del departamento Banda; Frías, cabecera del departamento Choya; Las Termas de Río Hondo, cabecera del departamento Río Hondo y Añatuya, cabecera del departamento Taboada.

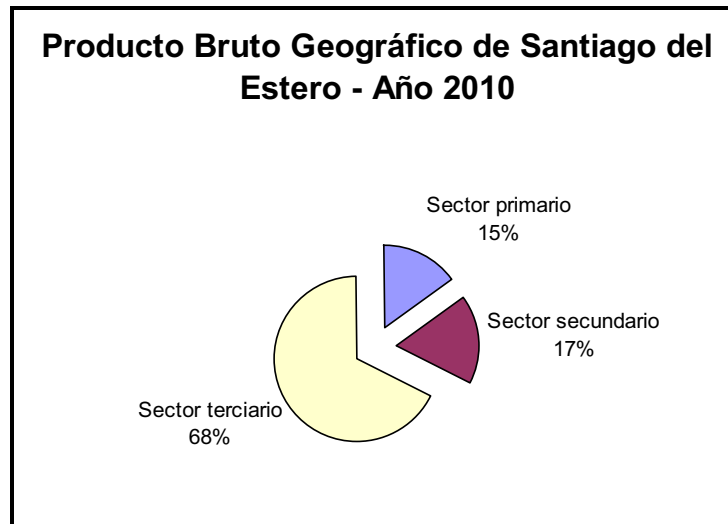
Datos económicos de Santiago del Estero

Santiago del Estero tuvo un crecimiento indiscutible desde el año 2005 desde que terminó la administración de un viejo caudillo para cambiar a una nueva forma de gobierno enfocada en la remodelación y el crecimiento provincial.

Uno de estos cambios, como bien se nombra anteriormente, es el impulso por apoyar las actividades productivas e incentivo de las inversiones privadas mediante la Ley 6.750/05 de Promoción y Desarrollo Industrial.

Por ello, la provincia cuenta en la actualidad con 56 proyectos industriales y turísticos que permitirán mejorar el nivel de vida económico, social y cultural de los habitantes, a partir de la generación de nuevas fuentes de trabajo. Según datos otorgados

por el Ministerio de Economía de Santiago del Estero en la actualidad hay más de 942 millones de pesos en capitales privados invertidos en proyectos industriales y 109 millones de pesos en proyectos turísticos. Se han creado más de 3.000 puestos de trabajo, aprovechando la materia prima local, aportando mayor valor agregado a sus productos y procurando el crecimiento de economías regionales.



Fuente: Indec, 2010

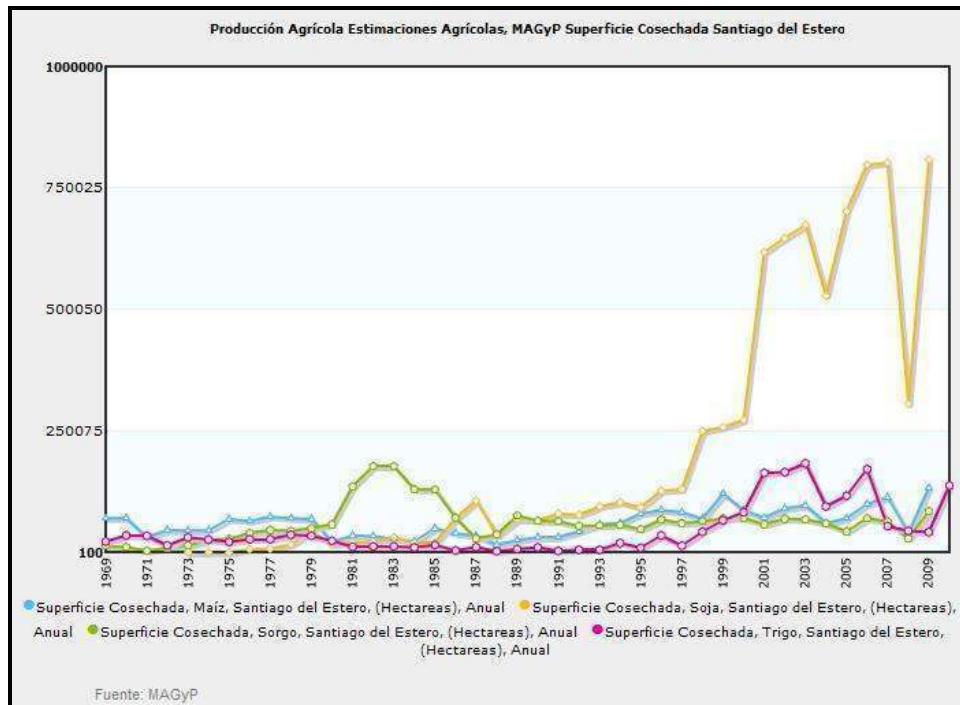
Presupuestos de la Administración Provincial

Año	Presupuesto Consolidado Sintético
2006	\$ 1.458.629.854
2007	\$ 2.374.839.045
2008	\$ 3.105.236.537
2009	\$ 3.990.442.562
2010	\$ 4.621.587.849
2011	\$ 5.924.403.187
2012	\$ 6.684.511.470
2013	\$ 7.319.928.403

Otros datos económicos

Datos demográficos		
Superficie total [Km2]	136351	
Departamentos	27	
Población estimada	883573	
Producto geográfico bruto	4707661	
Crecimiento anual [%]	9,9	
Principales cultivos		
	Superficie cosechada [Has]	Producción [Tn]
Soja (2009/10)	808400	2949636
Maíz (2009/10)	133140	625970
Sorgo (2009/10)	85350	383990
Trigo (2010/11)	137890	220620
Exportaciones		
Año 2009, en millones de dólares		
Productos primarios	69	
Manufacturas de origen agropecuario	1	
Manufacturas de origen industrial	17	
Total general	87	

Fuente: INDEC, MAGyP



Provincias según crecimiento en sus exportaciones								
2003-2010								
Super alto		Alto		Moderado		Bajo		
San Juan	1.326,6	Tierra del Fuego	150,8	Corrientes	96,9	La Pampa	74,0	
S.del Estero	228,4	Córdoba	144,1	CBA	96,0	La Rioja	70,9	
Jujuy	205,9	Santa Fe	135,9	Salta	94,5	Misiones	63,6	
Entre Ríos	185,1	Buenos Aires	122,8	Chaco	86,2	Santa Cruz	65,4	
Catamarca	183,1	Chubut	117,3	Formosa	86,1	Río Negro	46,4	
Tucumán	164,0	San Luis	103,7	Mendoza	84,3	Sin Crecimiento		
							Neuquen	-67,6

Fuente: IADER en base a datos de INDEC

Situación política de SDE en los últimos años

En las últimas décadas del Siglo XX y los primeros años del siglo actual, la provincia estuvo bajo el férreo control del gobierno personalista y autoritario de Carlos Juárez. Desde que fue elegido por primera vez en 1948, Juárez dominó la política local con escasas interrupciones, ya sea directamente o a través de testaferros políticos.

Al finalizar su quinto mandato, siendo ya muy anciano para gobernar, el viejo caudillo llevó al triunfo en las elecciones de 2002 a una fórmula en que su esposa, Mercedes "Nina" Aragonés de Juárez, era la vicegobernadora. Pero el gobernador titular, Carlos Díaz, fue presionado a renunciar, asumiendo el mandato la esposa del caudillo.

A poco de asumir, un hecho policial que salpicó al entorno juarista, despertó el interés del gobierno y los medios de comunicación nacionales, contribuyendo a correr el velo que ocultaba el grave deterioro institucional de la provincia. Esto motivó al Gobierno Nacional a decretar la intervención de la Provincia mediante la ley 25.881, promulgada el 1 de abril de 2004. Nina Juárez fue destituida y fue encarcelada junto con su esposo, bajo cargos de corrupción. Como interventor fue designado Pablo Lanusse, que asumió el 2 de abril de 2004.

Luego de un año de intervención federal, se logró revertir las irregularidades en la violación a los derechos humanos. En febrero de 2005 se convocó a elecciones para renovar las autoridades provinciales, resultando electo como gobernador el radical Gerardo Zamora, quien asumió el 23 de marzo de ese año.

Anexo 9. Infraestructura de la Provincia

La infraestructura forma una parte fundamental del entorno donde se desenvolverá el proyecto, por lo que su análisis es primordial a la hora de planificar un negocio.

Comunicaciones

Santiago del Estero cuenta con 20.000 km., de caminos, de los cuales 2.307 son pavimentados, 1.607 enripiados y el resto de tierra. Actualmente están en construcción 760 km más como parte de un plan de extensión y modernización de los principales corredores de la provincia.

Su red ferroviaria tiene un trazado muy importante, utilizándose actualmente de manera reducida para el transporte de cargas y pasajeros.

En la ciudad Capital se encuentra el Aeropuerto Nacional de 536 has. con operatividad de vuelos de cabotaje.

Existen en Santiago dos periódicos locales, un canal de televisión de circuito abierto, siete de circuito cerrado y dos repetidoras, dos radioemisoras AM y 28 de FM.

Energía: Electricidad y gas

Cuenta con una red eléctrica integrada al Sistema Interconectado Nacional (SIN) que opera en 132 Kw, 33 Kw, 13,2 Kw, y baja tensión, con una potencia de 260Mw. En la actualidad se encuentra en ejecución un proyecto que aportará 300 Mw más.

La red de gas natural está integrada por 1.100 km de gasoductos de alta y media presión, y ya se encuentran en construcción 6 gasoductos que, a mediano plazo, apuntan a cubrir 600 km con el servicio de gas, principalmente en zonas de riesgo y áreas de secano.

Anexo 10. Infraestructura turística

A continuación se destacan algunas obras realizadas recientemente o en vías de construcción, vinculadas al turismo en la provincia:

- Centro de Convenciones (prevista su inauguración para finales de 2011)
- Centro Cultural del Bicentenario (inaugurado en Julio de 2010)
- Aeropuerto internacional en Las Termas de Río Hondo (en construcción, prevista su inauguración para Junio de 2012)
- Nueva Terminal de Ómnibus (2008)
- Hotel 5 estrellas en Las Termas de Río Hondo (previsto para 2012)
- Nueva Avenida costanera en Santiago Capital, que protege a la ciudad de las crecidas del Río Dulce (inaugurada en 2008).
- Prolongación de la Costanera hasta avenida Solís (en construcción actualmente, prevista para 2012)
- Remodelación y rehabilitación del puente carretero (inaugurado en 2010)
- Costanera en la ciudad de La Banda (inaugurada en 2010)
- Nuevos edificios para los Ministerios de Economía y Educación, de 24 y 18 pisos respectivamente (en construcción para el 2012) sobre Avenida Belgrano y calle 24 de Septiembre.
- Avenida circunvalación que une las rutas 9 (Sur y Norte) y 64. (habilitada en 2009).
- El parque industrial en Frías, ampliación (realizada en 2010).
- Autodromo de Termas de Río Hondo (desde 2008).
- Autopista de Santiago del Estero Capital a Termas de Río Hondo (previsto para 2014).

- Línea de alta tensión de Lavalle a Santiago Capital, de 500 KW. Incrementará notoriamente la disponibilidad energética (prevista para 2012).

Línea de alta tensión de Resistencia a Salta que pasa por Santiago del Estero, previendo a la Provincia de mayor cantidad de energía (Inaugurado en 2011).

- Remodelación de la casa de la cultura de los Argañarás Alcorta (año 2010).
- Puesta en valor del Camino Real, y Upianita (año 2008).
- Reparación integral del Aeropuerto de Santiago del Estero (previsto para 2012).
- Reparación de red vial interprovincial.
- Construcción de Dique de Villa la Punta Inaugurado en 2010).

Anexo 11. Calendario Turístico de Santiago del Estero

Enero

1º Semana

Festival del Queso Copeño (puede realizarse en Julio)

2º Quincena

Festival de la Tradición - Añatuya

Festival del Hachero - Vilelas

Febrero

1º Semana

Festividad de la Virgen de Montserrat – Silícica

Festival de la Salamanca - La Banda

Celebración del Carnaval - Capital, La Banda, Frías, T. R. H.

Festival del Rosquete días 11 y 12 . Loreto

Festival del Reencuentro y la Amistad días 12 y 13 – Forres

Festival del Jinete - Villa San Martín

Festival Popular de la Canción días 18 y 19 – Sumampa

Encuentro de Danzas días 18 y 19 - Beltrán

Marzo

1º y 2º Semana

Carnavales del Norte Argentino- Termas de Río Hondo

1º Semana

Competencia de Enduro - Villa la Punta

1º Quincena

Fiesta del Cristo del Perchil - Perchil Bajo

Festival del Mistol - Villa Silícica

Festival Solidario - Termas de Río Hondo

Abril

1º Semana

Celebración de Semana Santa - Toda la Pcia., Tradicional

Culto al Amo Jesús y Sábana Santa-Capital

Torneo Abierto de Golf Interprovincial – Capital

Torneo Frontal, Competencia Náutica Nacional - T.R.H.

Expodinámica - La Abrita-Capital

Festival Nacional de las Artes-Termas de Río Hondo

Día 27

Festejo Día de la Autonomía - Capital

Mayo

1º Semana

Lanzamiento Temporada Turística - Termas de Río Hondo

Rally Nacional - Capital-Robles - Termas de Río Hondo

Olimpiada Nacional de Edad de Oro

Festividad Señor de la Paciencia – Telares

Congreso Nacional de Escritores - Termas de Río Hondo

Festividad de Nuestro Señor de Mailín - Dpto.Avellaneda

Festividad Tradicionalista - Villa Robles

Festividad del Señor de las Libranzas - La Cañada

Junio

1º Semana

Expodanza – CapitalTorneo de Golf Provincial – Capital

Festival del Tango - Termas de Río Hondo

Congreso de Educación y Trabajo - Termas de Río Hondo

2º quincena

Festival de Doma y folclore

Julio

2º Semana

Fiesta de Nuestra Sra. Del Carmen
Festival Interprovincial de Folclore - Termas de Río Hondo
Encuentros Corales Argentinos
Congreso Nacional de Ginecología
Festival del Queso Copeño - Monte Quemado (o en Enero)
Festividad de San Francisco Solano – Capital
Festividad de Santiago Apóstol – Capital
Semana de Santiago del Estero - Capital y Termas de Río Hondo

Agosto

1º Semana

Fiesta de la Virgen de Huachana - Dpto. Alberdi
Fiesta de Colectividades - Termas de Río Hondo
Fiesta de la Patriarca de Los Carabajal

3º Semana

Exposición Rural de Bandera - Dpto. Belgrano
Festival del Canasto (06-09) - Termas de Río Hondo

Septiembre

3º Semana

Fiesta de San Gil - Dpto. Banda
Fiesta del Agricultor - Bandera (Dpto. Belgrano)
Semana de la Ciudad de La Banda
Asamblea de ADEPA – Capital
Festividad de la Virgen de la Merced – Capital
Semana de la Juventud - Termas de Río Hondo
Festival del Canasto (06-08) - Termas de Río Hondo
Congreso Nacional de Turismo Interno

Octubre

3º Semana

Fiesta Provincial de Turismo - Capital
Fiesta de la Virgen Nuestra Sra. Del Rosario de Esteco
Torneo Nacional del Dorado - Termas de Río Hondo
Festividad de la Virgen del Pilar
Fiesta Provincial del Carbón - Brea Pozo

Noviembre

3º Semana

Fiesta Provincial de la Vidala - Villa Atamisqui
Festividad de la “Virgen de La Montonera” - Sgo. Del Estero
Festival de la Tradición – Añatuya
Festividad de Nuestra Virgen Consolación de Sumampa - Quebrachos

Diciembre

3º Semana

Festividad de Nuestra Sra. De Loreto - Dpto. San Martín
Fiesta de San Esteban-Sumamao - Dpto. Silicica

Anexo 12

Turismo

Encuesta de preferencias 2010

A continuación se muestran datos de los distintos perfiles de turistas que viajan a Santiago del Estero llevada a cabo por la Subsecretaría de Turismo de Santiago del estero.

Perfiles de turistas

Turista Cultural:

- Alojamiento: Hotel 84%
- Transporte: Auto 61%, Colectivo 27%, avión 12%
- Estancia media: 2.5 noches
- Edad media: 47 años
- Sexo: Masculino 52%, Femenino 48%

Con edad media de 47 años, sin un predominio de un género sobre otro (hombres 52 y mujeres 48 por ciento). Es el que más utiliza el auto propio como modo de transporte y también el segundo en emplear el hotel como alojamiento (84%).

Turista de Negocios:

- Alojamiento: Hotel 100%
- Transporte: Auto 32%, avión 68%
- Estancia media: 2 noches
- Edad media: 39 años
- Sexo: Masculino 82%, Femenino 18%

Este turista es el único perfil marcadamente masculino, viaja mayoritariamente en avión (de los cuatro segmentos es el que más utiliza este medio de transporte), y se aloja fundamentalmente en hoteles. Tiene una edad media de 39 años. Viaja tanto solo

como en compañía, siendo el perfil en el que se da un mayor porcentaje de viajes en solitario, a lo que se une una que es también el que presenta una menor estancia media.

Turista de Ocio:

- Alojamiento: Hotel 94%
- Transporte: Auto 68,5%, colectivo 32%
- Estancia media: 3,6 noches
- Edad media: 48 años
- Sexo: Masculino 47%, Femenino 53%

El turista de edad media que visita la provincia es de 49 años, se aloja en hoteles y casi siempre viaja acompañado, presentando el menor porcentaje de viajero solitario, con un 11%, de todos los perfiles. Por otro lado, comparte en su porcentaje, con el turista cultural el medio de transporte (Auto y en segundo lugar Ómnibus).

El alojamiento mayoritariamente empleado es el hotel, con una estancia media de 3,6 noches, siendo el mayor índice sobre el resto de los segmentos mencionados.

Turista de visita a familiares o amigos:

- Alojamiento: Particular 91%
- Transporte: Auto 38%, colectivo 62%
- Estancia media: 3,4 noches
- Edad media: 29 años
- Sexo: Masculino 39%, Femenino 61%

Frente a los tipos anteriores, los que vienen a la provincia de visita de carácter personal se alojan preferentemente en domicilios particulares, y lo hacen por más noches que el resto, siendo mayoritariamente mujeres.

El porcentaje de viajes en solitario es alto (31%), aunque sin llegar al nivel que presentan los que viajan por negocios.

Anexo 13. Hoteles en la provincia

DEPARTAMENTO RIO
HONDO

Orden	SUBSECRETARIA DE TURISMO DE SANTIAGO DEL ESTERO					
	ALOJAMIENTO	DIRECCION	CAT.	Camas	Plazas	Habitaciones
PERILAGO						
1	Marina del faro	Villa del lago	4	112	185	80
2	Yacu Rupaj	Rincon de Atacama	Cab.	21	27	15
				212		
LAS TERMAS DE RIO HONDO						
3	EL HOSTAL DEL ABUELO	Fco. Solano Nº 168	4	100	125	56
5	GRAND PRINCIPADO	Av. Belgrano Nº 367	4	120	165	77
	GRAND HOTEL	Hip. Irigoyen Nº 552	4	290	356	127
6	LOS PINOS	Maipu Nº 201	4	276	304	138
7	AMBASADOR	Libertad Nº 184	3	181	193	88
8	AMERICA	Caseros Nº 422	3	140	174	76
9	CASINO CENTER	Caseros Nº 126	3	41	64	32
10	CRILLON	Fco. Solano Nº 399	3	138	164	74
11	DE LAS ARTES	Sarmiento Nº 53	3	43	60	30
12	DORA	Maipu Nº 264	3	66	97	36
13	EDUARDO V	Sarmiento Nº 135	3	49	60	30
14	HOSTAL DEL SOL	Sarmiento Nº 300	3	100	133	53
15	LA FONTANA	25 de mayo Nº 352	3	47	63	22
16	LOS FELIPES	Fco. Solano Nº 230	3	61	88	35
17	NUEVO RIO HONDO	Suipacha Nº 77	3	69	90	45
18	TERMAL RIO HONDO	Sarmiento Nº 119	3	103	144	58
19	INDEPENDENCIA	Buenos Aires y Taboada	3	238	280	86
20	SIGLO SEXTO	Fco. Solano Nº 256	3	58	92	36
20	BILBAO	H. Yrigoyen Nº 641	2	115	135	63
21	BORELLI	25 de mayo Nº 63	2	52	60	29
22	CANCILLER	Maipu y Caseros Nº180	2	65	84	39
23	COSTANERA II	Pje. Dorrego Nº 23	2	55	70	32
25	CASTELAR	S. lorenzo y S. Martin	2	178	211	102
26	CASTILLO	Bolivar Nº 67	2	81	97	45
27	CERVANTES	Mar del plata Nº 654	2	55	69	27
28	CITY	Av. Belgrano Nº 245	2	191	228	123
29	ENRICAR	Chacabuco Nº 232	2	47	59	27
30	FLORIDA I	Mar del plata Nº 515	2	79	88	41
31	GRAN HABANA	25 de Mayo Nº 351	2	75	95	39
33	LOS INCAS	Maipu Nº 101	2	102	119	56
34	LOS OLIVOS	Mar del plata Nº 455	2	51	63	27
35	LUCAS III	Juan B. Alberdi Nº 378	2	77	97	42
36	MAR DEL PLATA	J.B Alberdi Nº 105	2	146	163	73

37	MIRASOL CENTER	Francisco Solano N° 7	2	59	59	28
38	MONTERREY	Rivadavia N° 229	2	51	71	30
39	MONACO	M. de Guemes N° 380	2	40	47	21
40	NATALINI	Juan B. Alberdi N° 341	2	133	160	67
41	NUEVO EMPERATRIZ	P. D. Peron N° 132	2	70	84	40
42	NUEVO MADRID	Mar del Plata N° 258	2	40	50	23
43	PLAZA	Rivadavia N° 356	2	41	45	22
44	PUCARA	J.. B. ALBERDI 956	2	41	59	21
45	ROMA	H. Yrigoyen N° 344	2	80	100	41
47	SAN LORENZO	San Lorenzo N° 200	2	72	96	43
48	SAN REMO	J.B Alberdi N° 165	2	64	77	31
49	SANTANDER	J. B. Alberdi N° 1726	2	34	45	18
50	SARMIENTO	Sarmiento N° 555	2	36	50	23
51	SEMIRAMIS	Caseros N° 303	2	75	105	46
52	SHALOTEL	H. Yrigoyen N° 464	2	46	59	23
53	SOSA S.R.L	Rivadavia N° 776	2	74	84	38
54	TERMASOL	Tacuari N° 69	2	90	103	41
55	JONATHAN	Caseros N° 459	2	26	39	18
56	ALBERDI	J. B. Alberdi N° 1180	1	41	60	30
57	ANITA	San Martin N° 232	1	23	23	11
58	ARAGON	San Martin N° 168	1	40	49	19
59	AUSTRALIA	M.M.Guemes N° 687	1	44	52	25
60	BRISTOL	Rivadavia N° 300	1	37	50	18
61	FLORENCIA	J. B. Alberdi N° 1189	1	32	42	15
62	NUEVA GLORIA	Abs. Rojas N° 435	1	40	52	21
63	INTERNACIONAL	Sarmiento N° 535	1	33	37	13
64	IMPERIAL	Caseros N° 461	1	44	49	21
65	INSUA	Avellaneda N° 174	1	54	58	22
66	JIMENEZ	Pedro L. Gallo N° 28	1	40	56	26
67	LA LOMA	J. B. Alberdi N° 298	1	20	25	8
68	LAS VEGAS	Absalon Rojas N° 17	1	45	56	25
69	LUIS I	Juan B. Alberdi N° 852	1	19	29	10
70	LUCAS II	Libertad n° 167	1	52	57	23
71	MAJESTIC	J.B. Alberdi N° 126	1	23	37	17
72	MALIBU	Tacuari N° 148	1	38	42	21
73	MICHEL	J.B. Alberdi N° 780	1	35	44	16
74	MIRAMAR	Fco. Solano N° 181	1	49	58	22
75	PATRIC	Mar del Plata N° 520	1	41	49	19
76	ROSITA	Caseros N° 306	1	39	46	21
77	SANTA CLARA	Caseros N° 457	1	54	62	29
78	SAN CARLOS	Sarmiento N°298	1	49	62	28
79	SAN JORGE	Islas Malvinas N°247	1	36	45	20
80	SEVILLA	Libertad N° 80	1	32	40	18
81	SUIZA	A. Taboada N° 399	1	54	67	29
82	TITAN	Suipacaha N° 250	1	41	55	22
83	VICTORIA	Mar de Plata N° 251	1	47	56	24
84	YNTI YACU	25 de Mayo N°171	1	27	34	15
85	AGUA SANTA	Yacu Huasi N° 55	Res.	16	16	8
86	AGUAS TERMALES	Mar de Plata N°478	Res.	33	38	16
87	ALEMAR	España N° 152	Res.	18	27	27
88	ALICIA	Ejercito del Norte N° 467	Res.	20	26	13

89	ANUSH	Libertad N° 37	Res.	32	41	18
90	ASTURIAS	M. De Guemes N° 669	Res.	20	20	10
91	ATLANTIC	Absalon Rojas N° 32	Res.	27	36	15
92	BARILOCHE	Chacabuco N° 45	Res.	11	14	7
93	BITTAR	25 de Mayo N° 185	Res.	13	16	8
94	BOLOGNA		Res.	20	23	10
95	CUENCA DEL SOL	Fleming N° 189	Res.	18	20	8
96	CHABE ROSS	Juan B. Justo N° 89	Res.	48	57	21
97	CHARITO	Mar del Plata N° 376	Res.	20	20	8
98	DAIVES	Sarmiento N° 519	Res.	45	57	26
99	DAUD (CAMEL)	H. YRIGOYEN 841	Res.	23	26	10
100	IRUÑA	Pje. Dorrego N° 49	Res.	34	40	17
101	LA PONDEROSA	España N° 125	Res.	30	36	12
102	LANCASTER	J. D. Peron N° 100	Res.	25	29	13
103	LOS SAUCES		Res.	14	14	6
104	LUCAS 1	Maipu N° 252	Res.	47	63	30
105	LUISITO	Hip. Irigoyen N° 749	Res.	8	12	4
106	MESSINA	San Lorenzo N° 547	Res.	18	18	9
107	MONT PETIT	J. B. Alberdi N° 602	Res.	17	22	8
108	NAMUNCURA	San Lorenzo N° 255	Res.	33	36	17
109	NORA	Mapù N° 398	Res.	10	10	5
110	NORMA	Ejercito del Norte N° 421	Res.	*****	*****	*****
111	NORTE	Sarmiento N° 423	Res.	*****	*****	*****
112	NUEVO SPLENDID	Caseros N° 396	Res.	22	28	16
113	ÑU PORA	San Lorenzo N° 89	Res.	****	****	****
114	PROVINCIAL	Sarmiento N° 127	Res.	20	28	12
115	RAMIREZ	Hip. Irigoyen N° 734	Res.	*****	*****	****
116	RIVADAVIA	Rivadavia N° 320	Res.	41	47	21
117	ROBLES	A. Taboada N° 274	Res.	48	55	22
118	SAN ANTONIO	Av. Belgrano N° 12	Res.	17	20	8
119	SAN BERNARDO	Los Andes N° 171	Res.	****	*****	*****
120	SAN FRANCISCO	Sarmiento N°75	Res.	36	39	17
121	SERRANO	Guemez N° 576	Res.	****	****	****
122	TELMA	San Lorenzo N° 267	Res.	14	14	7
123	TERMAL SPRINT	Fleming N° 53	Res.	25	33	16
124	JUAREZ	Francisco Solano n° 371	Apart. Hot.	*****	*****	****
125	LA CASCADA	Juan B. Alberdi N° 280	Apart. Hot.	42	58	25
126	ATENAS	J. D. Perón N° 339	Apart. Hot.	18	21	9
127	CIUDAD DE CORDOBA	Buenos Aires N° 200	Apart. Hot.	14	18	7
128	SHADAY (ex dante I)	Caseros N° 364	Apart. Hot.	66	87	38
129	ALTO RIO HONDO	Pje. Gorostiaga N° 62	Apart. Hot.	48	62	21
130	MARGARIA (ex parque)	Belgrano y Libertad	Apart. Hot.	36	51	22
131	ELBA (dpto.)	Rivadavia N° 742	Apart. Hot.	24	36	18
132	GULFI	AV. Belgrano N° 287	Apart. Hot.	29	44	18
133	HUAICO HONDO	Rivadavia N° 520	Apart. Hot.	60	82	26
134	Ka-Ri-Ve	Av. Belgrano N° 161	Apart.	58	74	35

			Hot.			
135	LA POSADA	Maipu 30 y J. B Alberdi	Apart. Hot.	24	48	24
136	LA RECOBA	Sarmiento N° 44	Apart. Hot.	50	63	30
137	LOS MENHIRES	Belgrano N° 51	Apart. Hot.	15	28	14
138	MAY & CRIS	Pasteurs n° 180		10	12	6
139	MAIPU	Maipú N° 349	Apart. Hot.	19	28	8
140	MAIPU	Mar del Plata N° 630	Apart. Hot.	20	19	17
141	MAR-SI-MAR	Fco. Solano N° 342	Apart. Hot.	27	29	10
142	OASIS	Av. Belgrano N° 153	Apart. Hot.	15	25	10
143	PAZ I	Bolívar N° 121	Apart. Hot.	67	80	13
144	RIO DULCE	Av. Belgrano N° 195	Apart. Hot.	41	58	29
145	SALEME	Hip. Irigoyen N° 221	Apart. Hot.	6	8	4
146	SALVATIERRA	Absalon Rojas N° 152	Apart. Hot.	*****	*****	*****
148	TERMAS DEL SOL	Libertad N° 47	Apart. Hot.	38	38	19
149	VICTOR HUGO	Abs. Rojas N° 57	Apart. Hot.	21	34	15
150	VISTAS	Av. Belgrano N° 147	Apart. Hot.	27	42	20

					
SUBSECRETARIA DE TURISMO DE SANTIAGO DEL ESTERO					
Orden	ALOJAMIENTO	CAT.	Camas	Plazas	Habitaciones
LA BANDA					
1	Hotel Presidente	2	56	64	22
2	Hotel Trento	1	74	78	35
3	Residencial Avellaneda	Residencial	33	43	14
4	Residencia El Cid	Residencial	18	23	10

Anexo 14. Resumen de artículos

- Diario “El Liberal” – 11 de agosto de 2010

“Como sucede desde mayo, el fin de semana próximo será a pleno turismo”

Éxito las reservas llegan ya al 100% en capital y la banda y al 80% en las termas.

El subsecretario de Turismo, Lic. Jorge Martínez, anticipó la presencia de cientos de turistas en Santiago del Estero. “Hay un quiebre de la estacionalidad”, indicó.

Como aconteció durante todos los fines de semana largo y las vacaciones de invierno durante los últimos cuatro meses, Santiago del Estero volverá a ser una plaza convocante del turismo nacional. En ese sentido, según adelantó el subsecretario de Turismo de la provincia, Lic. Jorge Martínez, la ocupación hotelera en la ciudad capital y La Banda será total, mientras que en Las Termas se espera llegar al 80%.

“En la capital y en La Banda la capacidad hotelera estará cubierta un 100% e incluso ya tenemos conocimiento de que gente de otros puntos del país están con dificultades de conseguir alojamiento...”, expresó con sumo optimismo Martínez.

- Diario “El Liberal” – 17 de agosto de 2010

“Más de 25.000 turistas visitaron Santiago este fin de semana largo”

Buena temporada la plaza hotelera estuvo totalmente colmada

Hubo mucho interés por la fiesta de los Carabajal, el Centro Cultural del Bicentenario, las artesanías del mercado Armonía y el Parque Temático.

Así lo reveló ayer a EL LIBERAL el subsecretario de Turismo, Jorge Martínez Pagani, quien declaró que en la provincia está cambiando la tendencia turística “porque se intensificó la promoción y se intensificaron las inversiones, además del calendario turístico que ofrecemos”.

- Diario Panorama - 9 de octubre de 2010

“Los hoteles están hasta el lunes con 95% de su capacidad colmada”

Los hoteles de la ciudad capital comenzaron a notar desde el jueves el incremento en el ingreso de huéspedes, a punto tal que hasta el lunes se encuentran con un 95% de su capacidad cubierta, equivalente a unas 1.500 plazas.

Desde la Cámara Hotelera local así como también desde la Subsecretaría de Turismo coincidieron en señalar que hubo una fuerte afluencia de turistas esta semana. Los motivos principales que incidieron en esta movida fueron el torneo de básquet Final Four que se desarrolla en Quimsa con representantes de otras provincias y, también, el

campeonato de Maxi básquet que se desarrolla el Club de Veteranos. A estos dos eventos se agregó, el desfile show Santiago de Moda que se realizará hoy en las escalinatas del hospital Independencia.

- Diario “El Liberal” – 15 de septiembre de 2010

“Santiago capta \$ 20 millones en turismo cada fin de semana largo”

El proyecto de reordenamiento de los feriados, anunciado por la presidenta Cristina Fernández de Kirchner, fue considerado “beneficioso” para la provincia.

Cada fin de semana en temporada alta (de mayo a agosto) implica para la provincia ingresos cercanos a los 20 millones de pesos, según surge de las cifras que brindó la Subsecretaría de Turismo, a cargo del Lic. Jorge Martínez.

“Normalmente lo que un viajero está gastando promedio es entre 350 y 400 pesos por día, más allá de lo que puedan invertir en otros servicios, como espectáculos o artículos regionales. Representa un gasto muy importante lo que deja a los comerciantes”, expresó Martínez.

Como la capital tiene entre 1.800 y 2.000 camas y Las Termas 180 hoteles, suman un total de casi 18.000 plazas. Si se considera que un fin de semana largo incluye tres días, el gasto de cada persona asciende a una media de 1.100 pesos por todo concepto. Como la capacidad hotelera se cubre 100%, son alrededor de 18.000 personas que dejan en la provincia cerca de 20 millones de pesos.

En otro orden, Martínez afirmó que el reordenamiento de los feriados, que propiciará una mayor cantidad de fines de semana largos en la Argentina, será “beneficioso” para Santiago del Estero, ya que la capacidad hotelera de Las Termas y la capital trabajan “al 100% de su capacidad”.

“Tenemos 200 hoteles con casi 18.000 plazas y las llenamos los fines de semana o durante toda la temporada invernal, por lo que el turismo en Santiago es muy importante, con la cantidad de eventos, además de la relación precios y servicios ofrecidos”, expresó Martínez.

- Diario “El Liberal” - 12 de octubre de 2010

“Más de 20.000 turistas transitaron por Santiago durante el fin de semana largo”

Minivacaciones - La capacidad hotelera de la capital y de la banda estuvo totalmente colmada.

El buen clima y la organización de actividades deportivas potenciaron la presencia de numerosos visitantes de otras provincias y extranjeros.

El funcionario informó a EL LIBERAL que entre la noche del jueves 7 y la tarde del lunes 11, transitaron por Santiago más de 20.000 turistas, mientras que la ocupación de las 1.900 plazas hoteleras fue del 100 por ciento, mientras que en Las Termas de Río Hondo ascendió al 90 por ciento.

Se estima que entre los turistas que estuvieron de paso y los que pernoctaron, gastaron casi 2 millones de pesos.

Consignó que la mayoría de los turistas que pasaron por Santiago procedieron de las provincias de Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos, Salta y Jujuy.

- Diario “El Liberal” – 9 de febrero de 2011

“Los turistas se alojaron en el 80 % de las casas que se pusieron a disposición de la organización”

Palabra - tras la ocupación de las plazas hoteleras

- Nuevo Diario – 10 de febrero de 2011

“Hoteles registraron el 95% de ocupación y campings el 100%”

Santiago destino turístico.

Uno de los principales atractivos fueron los festivales, aunque la ciudad de Las Termas de Río Hondo también contó con un número importante de visitantes, ya que se detectó un 85% de la ocupación hotelera.

- Diario “El Liberal” – 20 de febrero de 2011

“Estiman que unos 45.000 turistas visitaron Santiago, con un gasto de \$ 300 diarios”

Cálculo - Entre el 20 de diciembre de 2010 y el 31 de enero pasado.

Según datos suministrados por la Subsecretaría de Turismo de la provincia, la ocupación hotelera fue del 20 por ciento más con relación a años anteriores.

- Diario “El Liberal” – 9 de marzo de 2011

“En Santiago, la ocupación hotelera llegó al 75% por el fin de semana largo”

Desde la Cámara de Hoteleros destacan el crecimiento del turismo extranjero, que alcanzó al 15% del total. En la provincia se continúa trabajando para ampliarlo a todo el año y no solamente en el período invernal.

“Un dato para destacar es el crecimiento del turismo extranjero en la ciudad.

Un 85% del total de visitantes fueron turistas nacionales, provenientes principalmente desde Buenos Aires, Córdoba y Rosario- y el 15% correspondió a extranjeros, cuya

cantidad crece cada año. Por lo tanto, en la provincia se puede ver mucha gente llegadas desde Brasil, Italia y Canadá, principalmente”, informó el empresario...

...la gestión del Gobierno de la provincia, como la construcción del Centro Cultural, la terminal, las obras en la costanera, además del atractivo de tradiciones como el folclore, nos permiten avanzar en el objetivo de terminar con el turismo estacional de invierno”.

- Nuevo Diario – 15 de Abril de 2011

“Importante promoción de Santiago a nivel país”

Lo indicó el subsecretario de turismo de la provincia, Jorge Martínez “...la promoción de Santiago a nivel nacional es muy fuerte y grande, lo cultural nuestro es muy fuerte y es lo que atrae de nuestra provincia. Por eso que en Capital, aparte de lo que es el turismo religioso, lo que se puede apreciar en el Centro Cultural del Bicentenario es muy interesante en cuanto a lo que hace a nuestra historia como “Madre de Ciudades”...”

“el tema de las temporadas y Santiago del Estero tiene una de las ofertas más largas del país, puesto que tiene una temporada de casi 6 meses, a diferencia de lo que es playa o sierra que se limita a la parte estival”. Además, apuntó que “cuando Las Termas tenga un aeropuerto internacional vamos a tener una gran posibilidad de contar con vuelos charter comerciales de operadores turísticos, que directamente vendan un destino, por ejemplo, San Pablo-Termas de Río Hondo, como lo está haciendo Salta ahora” aseveró.

- Diario “El Liberal” – 26 de Abril de 2011

“Santiago recibió a 70 mil turistas durante el fin de semana largo”

La ocupación hotelera en la ciudad capital fue de un 80 % promedio, mientras que en Las Termas fue del 90 % en los alojamientos categorizados, como hoteles de 2, 3 y 4 estrellas, y también los de tipo residencial consultados.

- Diario “El Liberal” – 14 de Julio de 2011

“Miles de turistas llegarán desde hoy por los festejos de la ciudad”

Hasta el momento la reserva en los hoteles capitalinos supera el 40% y aumenta el numero de consultas por lo que se espera que se agoten las plazas antes del sábado.

- Nuevo Diario – 22 de Julio de 2011

“El turismo creció entre un 20 y un 25 por ciento”

Según lo confirmó el subsecretario de turismo de Santiago del Estero. “Es mucha la cantidad de turistas que hoy hay. Ha habido un incremento entre un 20 ó 25% en comparación con años anteriores”, afirmó.

Es mucha la cantidad que ya se ha ocupado en materia de hospedaje, “alrededor de 110.000 ó 120.000 van visitando a Santiago y nos quedamos cortos porque eso es en lo que va el mes y todavía falta para terminar con los festejos, que seguro son los causantes de este gran flujo”.

“El flujo de promedio de ocupación hotelera en nuestro caso es de 100% y ningún destino hasta ahora ha superado el 60 ó 70%”, agregó.

“El gobernador tiene una política firme de infraestructura y creación de plantas en toda la provincia, y es lo que impacta sobre el turismo. Vamos a tener un aeropuerto internacional, nuevos emprendimientos hoteleros en Las Termas, la construcción de la infraestructura del Centro de Convenio y Convención va a permitir el desarrollo del turismo de negocios, que es turismo de alta gama”.

- Diario “El Liberal” – 10 de Octubre de 2011

“Unos 60.000 turistas visitaron Santiago en el fin de semana largo”

El titular del organismo, Lic. Jorge Martínez aseguró que la provincia “se posicionó como uno de los destinos nacionales con mayor ocupación hotelera”, durante el feriado. Aseguró que “los números hablan de un crecimiento sostenido del turismo en la provincia, que nos da la posibilidad de continuar ofreciendo nuestros atractivos por más meses”.

Martínez explicó que durante estas minivacaciones se recibieron turistas del Norte Argentino, Córdoba, Buenos Aires y también de la Patagonia.

- Diario “El Liberal” – 11 de Octubre de 2011

“Los turistas gastaron \$1.000 millones en el fin de semana largo”

Turismo por el feriado del 12 de octubre	
Ocupación hotelera en provincias relevadas	
Bs As	71%
Catamarca	70%
Chubut	70%
Córdoba	80%
Corrientes	60%
Entre Ríos	86%
Jujuy	87%
La Rioja	80%
Misiones	75%
Neuquén	53%
Rio Negro	17%
S. del Estero	86%
Salta	90%
San Juan	86%
San Luis	80%
Santa Cruz	43%
Tierra del Fuego	30%
Tucumán	85%
Total promedio	69%
Turistas	2.284.032

Anexo 15. Identificación de la competencia a nivel local

Como complemento de la información que se presentó en el apartado de la evaluación de la oferta hotelera, se pudo concluir que los competidores directos del hotel proyectado se reducen a cuatro establecimientos. Estos son los únicos que se destacan por su competitividad en cuanto a servicios ofrecidos, localización, y además están categorizados de tres a cuatro estrellas:

- Hotel Libertador
- Hotel Carlos V
- Hotel Centro
- Hotel Ciudad

A continuación se realiza una breve descripción de cada uno de ellos:

Hotel Libertador

Este es un hotel ubicado a unas cinco cuadras del centro, en la calle Catamarca, en una zona muy tranquila con una plazoleta en frente y alejada del tumulto céntrico.

Cuenta con 40 habitaciones y los servicios que posee son los siguientes:

- Internet
- Cochera
- Business center
- Diario
- Pileta de natación
- Room service
- Lavandería
- Restaurante
- Jardines

Hotel Carlos V

Si bien es un hotel de categoría 4 estrellas, se considera como parte de la competencia debido a su ubicación privilegiada en el centro de la ciudad, frente a la Plaza Libertad. El hotel cuenta con 97 habitaciones y los siguientes servicios:

- Frigobar
- Restaurante
- Bar
- Confitería
- Casino
- Piscina
- Gimnasio
- Internet
- Caja de seguridad
- Llave magnética
- Cochera

El hotel cuenta también en las Suites Presidencial y Ejecutiva con:

- Notebook
- Fax
- TV plasma
- Reproductor de DVD
- Balcón
- Jacuzzi

Hotel Centro

Junto con el Carlos V, el Hotel Centro posee una excelente ubicación céntrica, se encuentra sobre la calle 9 de Julio, a dos cuadras de la plaza principal, en pleno núcleo urbano, posee 50 habitaciones y las siguientes características:

- Bar Americano
- Sala de estar y lectura
- Internet
- Estacionamiento
- Servicio de lavandería
- Suites con hidromasaje

La tarifa también incluye el uso de:

- Cancha de tenis en el Santiago Lawn Tennis Club
- Greens en el Golf Club de Santiago del Estero

Hotel Ciudad

Ubicado en Avenida Moreno, a seis cuadras de la plaza principal. Cuenta con 30 habitaciones. Cuenta con servicios destacables y de muy buena calidad:

- Café-Bar
- Sala de reuniones
- Wi-fi
- Cochera con seguridad

Los hoteles descriptos anteriormente son de categoría 4 y 3 estrellas y además poseen una importante trayectoria en dicha ciudad. Gozan todos los servicios propios de dicha categoría y también algunos servicios de diferenciación como ser Internet, Business Centers, piscina, restaurante, bar. Algunos tienen convenios con clubes deportivos adonde sus huéspedes pueden acceder a hacer uso de sus instalaciones.

Dicha información es de gran utilidad a la hora de determinar las características de los servicios a prestar por el establecimiento hotelero que se proyecta.

Anexo 16.1. Fachadas del hotel proyectado



Vista del producto arquitectónico, correspondiente a la fachada de ingreso sobre Avenida Belgrano.



Fachada ingreso a cochera por calle Mitre

Anexo 16.2. Croquis del hotel proyectado



Croquis del Hotel Capital

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Castiglione, Lucia del V.
E-mail:	luciacastiglione@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Lic. en Administración Hotelera

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Proyecto de inversión hotelero en la ciudad de Santiago del Estero.
Título del TFG en inglés	Investment project of a hotel in the city of Santiago del Estero
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	Proyecto de Aplicación Profesional
Integrantes de la CAE	Andrea Varas y Analia Ribaudó
Fecha de último coloquio con la CAE	5 de Octubre de 2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	TFG Final. Archivo PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de mes(es)**
- No autorizo**

Firma del alumno