



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## TRABAJO FINAL DE GRADO

“Formulación y evaluación de un proyecto de inversión:  
Establecimiento hotelero en la localidad de Realicó,  
Provincia de La Pampa.”



Autora: BARBERO, María Paula.

Legajo: HTL 00034

Carrera: Licenciatura en Administración Hotelera.

Año 2013

## Agradecimientos

En agradecimiento al apoyo incondicional de mi familia y amigos.

- A Mili, Mauri, Sofi y César, por sus consejos y calidad humana.
- A mis tíos y primos.
- A mis eternas amistades pampeanas; compañeros de la facu, futuros colegas y compañeros de trabajo, por el afecto y compañía durante todo este tiempo en Córdoba
- A la Comisión Asesora y Evaluadora del presente trabajo final de grado: Andrea y Leonel, por su formación académica y profesional.
- Un especial gracias a quienes me educaron con su ejemplo, sencillez y experiencia de vida: a mis abuelas y abuelos.
- Y a quienes más apostaron e impulsaron a seguir adelante para que hoy llegue hasta aquí, a los dos grandes pilares de mi vida, mis padres Gabriel y Dorita.

A todos y cada uno, eternamente GRACIAS!

# INDICE



<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>8</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>12</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>15</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>18</b>
Formulación y evaluación de proyectos.....	19
Estudios de Viabilidad.....	22
Tipos de turistas.....	24
Alojamiento turístico.....	28
<b>Metodología.....</b>	<b>44</b>
<b>Desarrollo.....</b>	<b>51</b>
Análisis del macroentorno.....	52
Aspectos demográficos.....	52
Entorno económico.....	55
Entorno político legal.....	58
Análisis del microentorno.....	64
<b>Propuesta .....</b>	<b>68</b>
Definición del negocio.....	69
Diseño edificio e instalaciones.....	73
<b>Viabilidad Comercial.....</b>	<b>78</b>
Mercado Consumidor.....	78
Mercado Competidor .....	92
Mercado Proveedor.....	100
Mercado Distribuidor .....	102
<b>Viabilidad Técnica.....</b>	<b>103</b>
Localización.....	103
Tamaño.....	106
Ingeniería.....	108
<b>Viabilidad Organizacional.....</b>	<b>111</b>
Organización interna.....	111
Requisitos y funciones del personal.....	112
Balance de personal.....	116

<b>Viabilidad Legal.....</b>	<b>118</b>
A nivel nacional.....	118
A nivel provincial.....	119
A nivel municipal.....	123
<b>Viabilidad económica- financiera.....</b>	<b>127</b>
Porcentaje ocupación promedio.....	127
Estimación ingresos proyectados.....	130
Flujo de caja.....	135
Detalle conceptos flujo de caja.....	138
Análisis de sensibilidad.....	139
<b>Conclusiones finales.....</b>	<b>145</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>150</b>
Anexo 1. Normativa Alojamientos turísticos de La Pampa.....	151
Anexo 2. Provincia de La Pampa.....	155
Anexo 3. Recursos turísticos de Realicó.....	156
Anexo 4. La Pampa pertenece a la Región Patagónica.....	160
Anexo 5. Localidades que integran regiones de la Argentina.....	155
Anexo 6. Encuestas de Ocupación Hotelera (EOH) INDEC.....	161
Anexo 7. Convenio Colectivo de Trabajo Ley N° 14.250. F.E.H.G.R.A.....	163
Anexo 8. Dirección General del Registro de la Propiedad Inmueble....	164
Anexo 9. Ley Ambiental Provincial N° 1914.....	167
Anexo 10. Sociedades de responsabilidad limitada (S.R.L).....	167
Anexo 11. Construcción - Precio por m2.....	169
Anexo 12. Encuesta Ocupación Hotelera.....	170
Anexo 13. Guía de presentación de proyectos.....	172
Anexo 14. Documentación Subsecretaría de Industria y Comercio de La Pampa.....	173
<b>Bibliografía.....</b>	<b>176</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Estadía promedio por región del destino elegido.....	79
Tabla 2. Tipo de acompañantes al viaje.....	80
Tabla 3. Forma de planificación del viaje.....	81
Tabla 4. Medios por los que busco información .....	82
Tabla 5. Tipo de transporte.....	83
Tabla 6. Cantidad de habitaciones y plazas disponibles.....	93
Tabla 7. Establecimientos hoteleros de Realicó por categoría.....	97
Tabla 8. Tarifas competencia.....	98
Tabla 9. Estimación precio venta Hotel del Llano.....	99
Tabla 10. Medidas y valor de construcción de las áreas del hotel.....	105
Tabla 11. Detalle inversión en Equipamiento por habitación.....	108
Tabla 12. Detalle inversión en Equipamiento Baños.....	102
Tabla 13. Detalle inversión en Equipamiento Bar- Desayunador.....	109
Tabla 14. Detalle inversión en Equipamiento Office.....	110
Tabla 15. Detalle inversión en Equipamiento Recepción.....	110
Tabla 16. Balance de personal de Hotel del Llano.....	117
Tabla 17. Porcentaje ocupación promedio de la competencia directa.....	128
Tabla 18. Porcentaje ocupación mensual de Hotel del Llano.....	129
Tabla 19. Detalle Ingresos proyectados Otros departamentos.....	131
Tabla 20. Ingresos proyectados por ventas de habitaciones.....	132
Tabla 21. Ingresos proyectados por habitación – Escenario Optimista.....	133
Tabla 22. Ingresos proyectados por habitación – Escenario Pesimista.....	134
Tabla 23. Detalle Egresos proyectados.....	136
Tabla 24. Flujo de Caja – Escenario Neutral.....	137
Tabla 25. Detalle Efecto Impositivo Depreciaciones.....	138
Tabla 26. Criterios de evaluación – Escenario Optimista.....	140
Tabla 27. Criterios de evaluación – Escenario Pesimista.....	140
Tabla 28. Criterios de evaluación – Escenario Neutral.....	141
Tabla 29. Flujo de caja – Escenario Optimista.....	142
Tabla 30. Flujo de caja – Escenario Pesimista.....	143

## Índice Gráficos

Gráfico 1: Evolución de las inversiones turísticas 2006 – 2012.....	66
Gráfico 2. Tiempo de estadía promedio.....	84
Gráfico 3. Distribución regional de las pernотaciones de los turistas.....	85
Grafico 4. Motivo del viaje de los turistas.....	86
Grafico 5. Origen de los viajeros.....	87
Grafico 6. De qué manera frecuencia viajar.....	88
Grafico 7. Tipo de hospedaje preferido por los viajeros.....	89
Gráfico 8. Preferencia de servicios.....	90

## Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Construcción Flujo de Fondos.....	41
Figura 2: Mapa de la Provincia de La Pampa.....	54
Figura 3: Porcentaje de personas que realizó al menos un viaje dentro de Argentina.....	59
Figura 4: Mapa recorrido Corredor Bioceánico.....	63
Figura 5. Plano modulo habitaciones.....	74
Figura 6. Vista panorámica de ingreso al establecimiento.....	76
Figura 7. Localización Hotel del Llano.....	105
Figura 8. Organigrama Hotel del Llano.....	112
Imagen 1. Boceto Habitación Clásica matrimonial.....	73
Imagen 2. Vista de la fachada de ingreso por la R. N. N° 188.....	75
Imagen 3. Logotipo de Hotel del Llano.....	77
Imagen 4. Vista panorámica de la localidad de Realicó.....	103
Imagen 5. Vista panorámica localización de Hotel del Llano.....	104

# RESUMEN EJECUTIVO



El presente trabajo final de grado tiene como objetivo formular y evaluar un proyecto de inversión de un establecimiento hotelero en la localidad de Realicó, provincia de La Pampa.

La idea surge a partir de la oportunidad de satisfacer la creciente e insatisfecha demanda turística que año tras año se ve incrementada, como consecuencia del próspero desarrollo de la actividad turística en el país y en consideración a las nuevas políticas instigadas por el Gobierno Nacional a fin de fomentar el turismo interno y promover las inversiones turísticas, principalmente en la tipología de *alojamiento*.

De esta manera es cómo se considera la posibilidad de llevar a cabo una nueva unidad de alojamiento turístico orientado a turistas vacacionales y/o viajeros de negocios que transitan por la localidad de Realicó a los fines de descansar, ya que se dirigen como destino final hacia importantes centros urbanos y turísticos. En consideración, a fin de evaluar la viabilidad de su implementación, se estudiaron aspectos comerciales, técnicos, organizacionales y legales. Los resultados de estos estudios han sido analizados económica y financieramente, mediante la realización de un flujo de caja proyectado, el cual reportó que el proyecto es una opción rentable como alternativa de inversión.

# ABSTRACT



The aim of this final paper is to state and evaluate a hotel investment project in a town named Realicó, La Pampa.

The idea emerges from the opportunity to satisfy the rising and unfulfilled touristic demand which goes up year after year, as a consequence of the flourishing development of the Argentine touristic activity, and at the same time considering the new policies fostered by the National Government in order to promote not only local national tourism, but also investments related to accommodation.

A possibility to implement a new accommodation unit aimed at tourists and business people who travel all along the country can, thus, be considered. Trade, technical, organizational and legal aspects have been studied so as to evaluate the viability of its implementation. The results of these studies have economically and financially been analyzed through a projected cash flow, which showed that this project is indeed a profitable investment option.

# INTRODUCCION



La localidad de Realicó se encuentra ubicada al noreste de la Provincia de La Pampa sobre el cruce de las rutas nacionales N° 35 y N° 188. En ella se destaca la existencia de importantes niveles de producción agropecuaria e industrial; centro comercial de mayor jerarquía dentro de la región; gran diversidad de centros educacionales y sanitarios; y diversos servicios e infraestructura de equipamientos de gran relevancia para el turismo de paso y la comunidad local.

A pesar de no ser un centro turístico, su emplazamiento dentro del área de influencia del corredor bioceánico, constituye un punto estratégico de comunicación con los principales centros urbanos y turísticos del país. En consideración a esta privilegiada ubicación como potencial destino de paso, y ante la existencia de una creciente demanda turística con necesidades aún no satisfechas por la oferta de alojamiento existente en la localidad, se evidencia en la siguiente propuesta de inversión, la necesaria construcción y gestión de una nueva unidad de alojamiento turístico situado en las proximidades del cruce de ambas rutas nacionales, cuyas características no se asemejan a la de sus competidores; pensado para que el viajero transitorio de negocios y/o familias que se dirige hacia destinos turísticos de gran relevancia, se detenga en el ir y venir de sus viajes y disfrute de los estándares de hotelería.

Dada la complejidad y diversidad del entorno actual, se considera necesario en primera instancia del trabajo, esclarecer y evaluar aquellas variables incontrolables del entorno en el que será desarrollado, conformado por variables demográficas y aspectos económicos, políticos y legales - ya sean a nivel nacional, provincial como regional- que tendrán un grado de influencia significativo en la actividad de la empresa.

Por último, a fin de determinar y evaluar la factibilidad de implementación de la presente propuesta de inversión hotelera, se realizará un análisis de diversos tipos de viabilidades: comercial, técnica, organizacional, legal y económica- financiera, con el objetivo de determinar la aceptabilidad o no del mismo.

# OBJETIVOS



## Objetivo General

Elaborar un proyecto de inversión de un establecimiento hotelero en la localidad de Realicó, Provincia de La Pampa, orientado a segmentos de turistas transitorios de ocio y de negocios.

## Objetivos Específicos

- Analizar las *variables macroeconómicas* más significativas del país que impactan directa e indirectamente en el sector turismo y la actividad hotelera, a fin de determinar su potencialidad para el proyecto hotelero.
- Evaluar la *demanda turística* a nivel nacional y regional, identificando sus características demográficas, socioeconómicas, necesidades y preferencias para determinar el público objetivo al cual estará dirigido este proyecto y cómo será su evolución.
- Releva y analizar la *oferta de establecimientos turísticos* en la región; determinar sus niveles de ocupación medio con el objetivo de estimar el porcentaje de ocupación promedio que tendrá el hotel.
- Determinar las *estrategias comerciales* y de comunicación que permitan posicionar el producto turístico dentro del mercado, identificando y analizando fundamentalmente cuatro mercados: consumidor, competidor, proveedor y distribuidor.

- Analizar los *aspectos técnicos* del proyecto y cuantificar sus impactos económicos, definiendo el tamaño, las necesidades de capital, mano de obra, equipamiento y recursos materiales que requerirá la obra, que servirá de base para el análisis económico-financiero.
- Diseñar una *estructura organizativa* acorde a los requerimientos de personal, caracterizando las funciones de cada puesto y definiendo los costos de recursos humanos y el impacto económico que causará en el proyecto.
- Analizar la *normativa vigente* que regule la actividad hotelera, particularmente en la modalidad alojamiento; y determinar la existencia de ciertas restricciones legales que impidan llevar a cabo el proyecto.
- Realizar el estudio económico-financiero del proyecto, sistematizando la información financiera que se ha generado en las distintas etapas, con el fin de estimar la rentabilidad que retornará la inversión y su sensibilidad en base a tres escenarios diferentes.

# MARCO TEÓRICO



El siguiente apartado pretende definir de manera explícita los diferentes términos, conceptos y antecedentes teóricos, que serán objeto de estudio para efectos de este trabajo, necesarios para la interpretación del lector. Los autores Sapag Chain, serán el principal eje del presente trabajo final de grado.

### **1. Formulación y evaluación de proyectos**

La *preparación y evaluación de proyectos* es un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión (Sapag Chain, 2008).

*Invertir* es resignar recurso presente por la expectativa de recuperar más en el futuro.

Los elementos claves de una **Inversión** son cuatro:

1. Sujeto (quien invierte)
2. Objeto (en el que se invierte)
3. Costo ( se renuncia a una satisfacción inmediata y cierta)
4. Expectativa futura ( esperanza que se adquiere)

### **Proyecto**

Surge como respuesta a una “idea” que busca la solución de un problema o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio. Es decir, se pretende dar una solución inteligente al “problema económico” que se ha planteado, y así conseguir que se disponga de los antecedentes y la información necesarios para asignar racionalmente los recursos escasos a la alternativa de solución más eficiente y viable.

Los elementos que definen a un **Proyecto de Inversión** son:

- Desembolso inicial, tamaño de la inversión o costo de la misma.
- Duración del proyecto, horizonte económico o período de planeamiento (período de tiempo que va desde que se efectúa el desembolso inicial hasta el momento en que se produce el último flujo neto de caja)
- Corriente de ingresos o egresos de caja (Cash Flow) referidos a una unidad de tiempo (generalmente un año). Los mismos se producen durante cada unidad de tiempo, pero se imputan *al final* de cada unidad de tiempo.

Según Sapag Chain (2008), el proceso de un proyecto reconoce las siguientes etapas:

### **I. Idea**

Esta etapa identifica ordenadamente problemas que pueden resolverse y oportunidades de negocios que puedan aprovecharse. Es decir, la constituyen los diferentes modos de solucionar un problema o aprovechar una oportunidad.

### **II. Preinversión**

En esta etapa se realizan los tres estudios de viabilidad:

- a. *Perfil*: el cual busca determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes de que se destinen recursos correspondientes
- b. *Prefactibilidad*: en el cual se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto. Como resultado de este estudio, surge la recomendación de su aprobación o su abandono o postergación.

c. *Factibilidad*: el cálculo de las variables financieras y económicas debe ser lo suficientemente demostrativo para justificar la valoración de los distintos ítems.

Sapag Chain & Sapag Chain expone que la evaluación de proyectos se puede realizar siguiendo una metodología de análisis uniforme para cualquier proyecto, lógicamente, estos pueden variar en el alcance y la profundidad del análisis que se realiza (Sapag Chain & Sapag Chain, 1989). Así, el método de análisis de la realidad de un proyecto planteado por autor, permite desglosarlo en diferentes viabilidades. Cada una, permite conocer un aspecto diferente del emprendimiento y realizar las estimaciones pertinentes a cada uno de ellos.

Antes de comenzar con el análisis de viabilidades propuestas por Sapag Chain (2002), es interesante realizar un diagnóstico del entorno, que dependiendo el grado de estudio, pretende explorar sobre los ambientes donde se desarrollara la propuesta.

## **1.2. Análisis del entorno**

El entorno se lo define como “todos aquellos factores externos (incontrolables) que influyen sobre sus decisiones y resultados”. (Grant; 2006) Según el Philip Kotler (2000), el entorno de una empresa opera en dos niveles de análisis: el **micro** y el **macro-entorno**. Este último es un término más global y resulta esencial en la preparación y evaluación de proyectos; está conformado por todas aquellas variables y tendencias socio-culturales, económicas, legales, políticas, tecnológicas y ambientales que repercuten más indirectamente sobre el emprendimiento.

### **1.3. Estudios de viabilidad**

#### **Viabilidad Comercial**

“Indica si el mercado es o no sensible al bien producido o al servicio ofrecido por el proyecto” (Sapag Chain, 2008, p.19). En este estudio se trata determinar cuál será la aceptación y uso del producto y/o servicio, es decir el mercado, segmentos de mercado demanda potencial, canales, precios, cómo atraer a los clientes, cómo comunicar.

Según los autores es importante considerar cuatro mercados que afectarán la construcción del Flujo de Caja del proyecto:

1. Consumidor
2. Competidor
3. Proveedor
4. Distribuidor

A su vez, es importante considerar que estos mercados poseen una situación histórica, vigente, y una proyección en el futuro. Conocer los aspectos históricos y vigentes del mercado serán las bases para realizar una proyección. Sapag Chain (2008).

#### **1. Mercado CONSUMIDOR :**

“Este análisis tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus gustos, preferencias, hábitos y motivaciones, para obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial”. (Sapag Chain, 2008, p. 27).

El estudio de la demanda cuantifica el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. Para ello, Sapag Chain (2008) propone varias alternativas metodológicas para estimar el comportamiento que podrá asumir la demanda Potencial. Una de las técnicas de proyección relevantes es el de “métodos de carácter cualitativo”, basado en opiniones de expertos; utilizado cuando no se dispone suficientes datos históricos o cuando los que hay disponibles no son confiables para predecir algún comportamiento futuro. Algunos de estos son: investigación de mercado, consensos de panel, entre otros.

Este criterio facilita acercarse a las características que podría presentar la demanda potencial, permitiendo tomar decisiones mas acertadas a la hora de diseñar la estrategia comercial.

### **1.1. 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.” (Organización Mundial de Turismo, 1998). Los principales factores que determinan su concepto son: económicos, psicológicos, sociológicos, físicos y éticos.

#### **Clasificación de la demanda**

- Demanda Efectiva: Es el número actual de personas que participan en la actividad turística como compradores de los servicios y que tienen los medios y voluntad para hacerlo. Es una variable de fácil medición.
- Demanda Potencial son aquellos consumidores que no han podido viajar por algún motivo determinado pero podrían hacerlo en el futuro.

### **Segmentación de la demanda**

“Consiste en identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían requerir o preferir distintos productos o servicios y combinaciones de marketing.” (Philip Kotler, 2000).

La imposibilidad de conocer los gustos, deseos y necesidades de cada individuo que potencialmente puede transformarse en un demandante para el proyecto, hace necesaria la agrupación de estos de acuerdo a algún criterio lógico. Es por ello se agrupa a los consumidores de acuerdo con algún comportamiento similar en el acto de compra, según sus ingresos, edad, sexo, clase social, educación y residencia en distintos lugares, lo que hace tener necesidades y deseos también distintos. (Sapag Chain, 2002).

### **Clasificación de turistas**

Se define al **turista** como el “pasajero que permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado”. (O.M.T., 1998). También se lo denomina “al tránsito de personas que para llegar a un establecido destino deben hospedarse antes en diferentes poblaciones que se encuentran en su ruta hacia el lugar donde pasarán sus vacaciones” (Hernández, 2004).

Estamos hablando de turistas que se dirigen, impulsado por diversos motivos: laborales, visitas amigas, vacaciones, etc., a una determinada región pero antes debe hospedarse obligatoriamente en otro territorio que se encuentra sobre su ruta de viaje, lo cual representa una ventaja competitiva para dicho lugar pues lo tiene de huésped antes que otros destinos.

Por lo tanto, es necesario describir los distintos tipos de turistas: aquel que puede trasladarse desde un lugar hacia otro ya sea, por motivos *vacacionales* o los que lo hacen por *cuestiones laborales*.

#### ❖ **Turista de negocios**

“Es aquel que esta relacionado con personas que viajan por motivos relacionados a su trabajo, con el objeto de llevar a cabo un negocio o un acuerdo comercial”. (Davidson, 1994). Es utilizado por empresarios, ejecutivos, comerciantes y otros profesionales para cerrar negocios, captar clientes o prestar servicios.

#### *Características*

- La estacionalidad es invertida a la vacacional.
- Personas profesionales entre 25 y 40 años de edad, en su mayoría de sexo masculino.
- Viajan generalmente solos pero pueden estar acompañados por pareja, amigos o miembro familiar.
- Se alojan de lunes a viernes, y sus estancias medias no son prolongadas.
- Se trata de un turismo fundamentalmente urbano y con necesidades de infraestructura muy concretas como la conexión a Internet.

#### ❖ **Turistas de placer**

También llamados turistas de ocio o vacacional. Estas personas poseen distintas motivaciones a la hora de viajar. Puedan trasladarse por motivos de recreación, salud, visitas a familiares/amigos, aventura, placer, entre otros. (Organización Mundial de Turismo, 1998).

### *Características*

- Familias con hijos de todas las edades.
- Viajan generalmente trasladándose por motivos vacacionales y de ocio hacia importantes centros turísticos más alejados.
- Las estancias de este tipo de clientela son cortas.

### **Relación entre el Turismo de Negocios y el de Placer**

Existen numerosos conectores en términos de oferta y demanda entre ambos tipos de turismo, ya que el turista de negocios usa muchos elementos de la misma oferta del turismo de placer. En términos de la *demanda*, hay principalmente dos formas en las que el mundo del turismo de negocios y el turismo de placer se superponen:

- ✓ El turista de negocios se convierte en un viajero de placer una vez que el día de trabajo termina.
- ✓ Muchos turistas de negocios son acompañados por sus parientes y o hijos. Los acompañantes son bajo todo punto de vista viajeros de placer para la mayoría de la duración de su viaje.

## **2. Mercado COMPETIDOR**

Una vez realizado el estudio de demanda, es necesario realizar un análisis del mercado competidor, el cual permite establecer el marco de la competencia futura que enfrentará el proyecto una vez se encuentre en funcionamiento, es decir, cuales serán los establecimientos que competirán en forma directa e indirecta. (Sapag Chain, 2008, p.27).

La *competencia* está formada por el conjunto de empresas que fabrican y ofrecen productos o servicios que son cercanos en características o cumplen la misma función que los que la empresa ofrece. (Rodríguez Antón y Alonso Almeida, 2008).

Es por ello imprescindible conocer la estrategia comercial que el mercado competidor *directo* desarrolle, entendido por este las empresas que venden productos o servicios similares a los del proyecto; para poder definir la propia estrategia comercial del proyecto (Sapag Chain, 2008).

Así, conocer los precios a los que venden, las condiciones, los plazos, los descuentos, la publicidad, los canales de distribución que emplean, la situación financiera de corto y largo plazo, entre otros aspectos, facilitará la determinación de estas variables para el proyecto.

### **2.1. Oferta turística**

Es necesario definir este concepto ya que resulta fundamental dentro del análisis de la viabilidad comercial del proyecto de inversión.

Básicamente, la *oferta turística* “es el conjunto de productos turísticos, servicios y organizaciones, involucrados activamente en la experiencia turística, puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado para su disfrute y consumo”. Conforman a la misma el alojamiento, transporte, restauración, ocio, cultura y otros. (Organización Mundial de Turismo, 1998, p.45).

Como revela el apartado anterior, dentro de la oferta se encuentra el alojamiento turístico, el cual también es necesario hacer referencia.

### **2.1.1. Alojamiento turístico**

De acuerdo a la Decreto Provincial N° 3291/10 y la disposición 16/10 elaborado por la Subsecretaría de Turismo de La Pampa, el cual aprueba la nueva normativa referida a los *Alojamientos Turísticos de la Provincia de La Pampa*, se considera **alojamiento turístico** “al servicio de hospedaje que ofrecen en forma habitual todas las personas físicas o jurídicas emplazadas en territorio pampeano mediante tarifa por un período no inferior a una pernoctación en las modalidades encuadradas dentro del alojamiento hotelero y extrahotelero, con o sin prestación de servicios complementarios”.

### **Clasificación de los alojamientos**

El alojamiento turístico en el ámbito de la Provincia de La Pampa, constituye un sistema ordenado a través de *modalidades, clases y categorías*, constituidos de la siguiente manera:

#### **Modalidad Alojamiento Hotelero:**

- Hotel 5, 4, 3, 2 y 1 Estrellas
- Apart Hotel 5, 4, 3, 2 y 1 Estrellas
- Motel 5, 4, 3, 2 y 1 Estrellas
- Hostería 5, 4, 3, 2 y 1 Estrellas
- Cabaña o Bungalow 5, 4, 3, 2 y 1 Estrellas

### **Modalidad Alojamiento Extra Hotelero**

- Hostel
- Campamento
- Alojamiento en Establecimientos Rurales
- Departamento o Casas de Alquiler Turístico
- Casas de Familia

Para objeto de este proyecto resulta necesario definir algunos conceptos importantes de la actividad turística para poder lograr el entendimiento del lector. El concepto de **Hotel**, considerado a los efectos de la presente Reglamentación, como “aquellos establecimientos que prestan servicio de alojamiento y complementarios, mediante contrato de hospedaje según categoría en habitaciones, departamentos o suites, con baño privado, según categoría, ocupando la totalidad de un inmueble”. (Ver Anexo 1).

### **3. Mercado PROVEEDOR**

Constituye un factor crítico ya que muchos proyectos tienen una dependencia extrema, de la calidad, cantidad, oportunidad de la recepción y costo de los materiales. En este estudio deben estudiarse todas las alternativas de obtención de materias primas, así como sus costos, condiciones de compra, sustitutos, durabilidad, necesidad de infraestructura, disponibilidad, seguridad en la recepción, etcétera. (Sapag Chain, 2008). El precio y la disponibilidad de insumos serán fundamentales en la definición tanto de los costos como de la inversión en capital de trabajo.

#### **4. Mercado DISTRIBUIDOR**

Debido a que los servicios no pueden ser almacenados para su consumo posterior, ni es posible su distribución física; resulta dificultoso separar la fase de distribución de la fase de comunicación pues ambas se desarrollan habitualmente a través de la intervención de los “intermediarios turísticos”. (O.M.T., 1998). La finalidad de un sistema de distribución es la de hacer llegar el producto desde el lugar en que se fabrica hasta el punto de venta donde será adquirido por el consumidor.

Por supuesto, la estrategia de distribución debe estar integrada en la estrategia general y debe ser coherente con las otras acciones del marketing mix, las cuales serán desarrolladas a continuación.

##### **4.1. Estrategia Comercial**

Según Philip Kotler (2000) la estrategia comercial que se defina para el proyecto deberá basarse en cuatro decisiones fundamentales que influyen en la composición del flujo de caja del proyecto.

Tales decisiones se refieren al *producto*, *precio*, *plaza* y *promoción*. Estas variables que pueden ser controladas por la empresa para influir en la decisión del comprador son verdaderas herramientas de marketing. Siguiendo lo establecido por el autor, a continuación se puntualizan las siguientes variables:

##### **4.1.1. Producto**

El autor define producto turístico como “el conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores”.

Este producto reconoce un comportamiento variable que responde a un proceso de cuatro etapas, siendo la primera el lanzamiento inicial del producto/servicio, posteriormente, su desarrollo y madurez y, por último, el declive; todo lo cual implica la necesidad de utilizar distintos enfoques en las estrategias de marketing.

Las decisiones respecto al *Producto* (o servicio) suelen incluir, entre otras, decisiones relativas a:

- Calidad
- Diseño
- Nombre
- Servicios básicos y adicionales

#### **4.1.2. Precio**

Es quizá el elemento más importante de la estrategia comercial ya que es la única variable del marketing mix que genera ingresos; todas las demás representan costos (producto, distribución y comunicación). Se lo define como la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por la posesión o el disfrute de un bien o servicio. (González y Talón, 2002).

Existen ciertas variables a tener en cuenta a la hora de definir el precio de venta de un producto determinado. En primer lugar se debe considerar la demanda asociada con distintos niveles de precio; luego, los precios de la competencia para productos iguales y sustitutos y, por último, los costos. (Sapag Chain, 2008).

#### **4.1.2.1. Factores que influyen en el precio de los productos turísticos**

Con referencia al sector turístico, hay que tener en cuenta que el precio se verá condicionado, asimismo, por la alta estacionalidad de la demanda y por su marcada estacionalidad. Por otro lado, al ser el turismo una actividad internacional, los precios se ven sujetos a las influencias de las fluctuaciones en los tipos de cambio. Por ello, la fijación de los precios del servicio turístico debe ser consecuencia de un estudio detallado de los factores externos e internos que condicionan al sector. (González y Peralba, 1994).

Con relación al *Precio*, las principales decisiones comprenden:

- Fijación del precio
- Estimación de costos
- Formas y medios de pago
- Descuentos y bonificaciones

#### **4.1.3. Plaza**

Término también definido como Distribución, Kotler (1988) lo define como “las distintas actividades que se desarrollan para comunicar los méritos de los productos y persuadir a su público objetivo para comprar”.

Cabe distinguir entre dos tipos de distribución: *directa e indirecta*. La primera se produce sin intermediarios, y está basada en la compra directa por parte del cliente. En cambio, la distribución indirecta supone la existencia de algún tipo de intermediario entre el proveedor y el consumidor. En el sector turístico los principales distribuidores son los mayoristas o tour operadores, creadores de paquetes turísticos; y

los minoristas o agencias de viaje, que comercializan los paquetes elaborados por los mayoristas. (Cooper et al., 1993). También aquí la tecnología informática y de telecomunicaciones juega un rol importante. (O.M.T., 1998).

Si bien los costos de la distribución indirecta son mas elevados que la directa, esta estrategia ofrece una gran diversidad de beneficios que justifican la inversión económica, como ser una mayor accesibilidad al mercado, anticipación de las ventas, disminución del riesgo de capacidad no utilizada; y permite una mayor precisión a la hora de segmentar el mercado, entre otros. (González y Talón, 2002). Los costos de distribución son factores importantes que se deben considerar, ya que son determinantes en el precio al que llegará el producto al consumidor. (Sapag Chain, 2008).

Las principales decisiones respecto a la *Distribución* se relacionan con:

- Distribución con intermediarios
- Distribución directa
- Grado de cobertura geográfica
- Merchandising
- Técnicas de venta

#### **4.1.4. Promoción**

“Son las distintas actividades que se desarrollan por la empresa para comunicar los méritos de sus productos y persuadir al público objetivo a que compre”. Mediante esta variable del Marketing Mix, la empresa trata de informar al consumidor influenciando su creación de expectativas y su imagen mental respecto a un producto. Kotler (1988).

Para ello se recurre a los siguientes medios de comunicación:

- *Publicidad*: una comunicación pagada que se realiza a través de un medio de comunicación no personal, para dar a conocer un producto o servicio con el fin de influir en la decisión de compra. Existen muchos medios de comunicación para hacer publicidad: radio, TV, prensa, etc.
- *Relaciones Públicas*: conjunto de actividades dirigidas a públicos específicos con el fin de crear buena imagen y una actitud favorable sobre una empresa lejos del punto de prestación del servicio.
- *Promoción de Ventas*: es el conjunto de incentivos que la empresa ofrece de manera temporal para estimular sus ventas.
- *Venta personal*

Por último, las decisiones vinculadas a la *Comunicación* se orientan a definir cuestiones como:

- Objetivo de las comunicaciones
- Presupuesto de comunicaciones
- Herramientas de comunicación
- Diseño del mensaje
- Evaluación de la comunicación

Finalmente, como se ha mencionado con anterioridad, mediante la interacción de la oferta y demanda se crea el mercado, y es allí donde el producto encontrará compradores si su estrategia de penetración se encuentra bien diagramada. La estrategia es el nexo entre la empresa y su entorno. Por eso es importante que la empresa hotelera analice qué está ocurriendo a su alrededor, especialmente aquellas

variables que más afectan a su actividad; conozca con profundidad el funcionamiento del mercado, sus condiciones, sus limitaciones y sus proyecciones para poder delimitar esta estrategia, con el fin de poder entregar oportuna y correctamente los antecedentes que se requieren para la construcción de las proyecciones de demanda, su naturaleza así como las variables que la modifican. (Almeyda, 2008, p. 235).

En conclusión, una vez definidas las variables que conforman la estrategia comercial, todos sus elementos que impliquen desembolsos monetarios, corresponden a los "egresos proyectados" del presente estudio, los cuales repercutirán en el cálculo de los egresos e inversiones de la evolución económica – financiera.

### **Viabilidad Técnica**

Tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. Podrá obtenerse información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como la posterior operación del proyecto. En este estudio se definirán tres aspectos: tamaño del proyecto, localización (macro y micro) e inversión inicial. (Sapag Chain, 2002).

### **1. Ingeniería**

En este estudio se debe determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. Para ello es necesario definir la cantidad y calidad de maquinarias, equipos, herramientas, mobiliario de la planta, vehículos y otras inversiones que determinarán los requerimientos necesarios para la operación y el monto de la inversión inicial correspondiente.

### **2. Tamaño**

Muchos son los factores que influyen en la determinación del mismo, destacándose la demanda, la disponibilidad de insumos tanto humanos como materiales, la capacidad financiera del inversionista y la localización, entre otros. El estudio proveerá información sobre las inversiones en obras físicas y otros costos, detallados en el los “requerimientos de equipamiento”.

### **3. Localización**

Dicha selección deberá basarse en aquella opción que en términos económicos, permita la mayor rentabilidad estimada para el proyecto. “La localización adecuada de la empresa que se crearía con la aprobación del proyecto puede determinar el éxito o fracaso de un negocio”. El análisis de la ubicación del proyecto debe realizarse en dos etapas: primero seleccionar una macrolocalización y luego, dentro de ésta, una microlocalización definitiva” (Sapag Chain, 2008).

Finalmente es necesario también lograr una estimación de otros costos como seguros, agua, electricidad, combustible, que se importante tener en cuenta que, en ciertos casos, estos pueden significativos que tengan una gran incidencia luego en la composición del flujo de caja (Sapag Chain & Sapag Chain, 1989). El estudio técnico no se realiza de forma aislada del resto de los estudios de viabilidad; éstos afectan las decisiones del mismo y éste condiciona a los otros, principalmente el estudio financiero y organizacional.

Para concluir, el objetivo financiero del estudio técnico es proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación para la toma de decisiones.

### **Viabilidad Organizacional**

El diseño de la estructura organizativa requiere fundamentalmente la definición de la naturaleza y el contenido de cada puesto de la organización. Al caracterizar así cada cargo de ella, podrá estimarse el costo en remuneraciones administrativas del proyecto. Para hacerlo así será preciso diseñar las características del trabajo y las habilidades necesarias para asumir los deberes y responsabilidades que le corresponden.

El costo de mano de obra en un proyecto es uno de los costos más importantes a considerar. Se puede optar por la incorporación de personal al proyecto o por la subcontratación. Estas decisiones son relevantes ya que, como se ha mencionado, afectan la estructura de costos y generan diferentes tipos de obligaciones para el proyecto.

El cálculo de las inversiones derivadas de la organización se basa directamente en los resultados de la estructura organizativa diseñada. Su dimensión y la definición de las funciones que le corresponderán a cada unidad determinarán efectos sobre las inversiones en obra física, equipamiento y capital de trabajo.

### **Viabilidad Legal**

Pretende determinar cómo la normatividad vigente afecta la cuantía de beneficios y costos de un proyecto que ya demostró su viabilidad legal, es decir, que ya ha determinado la existencia de alguna restricción legal a la realización de una inversión. Son muchos los efectos económicos que tendrá el estudio legal sobre el flujo de caja. Es por ello que se deberá asignar especial importancia al régimen legal que regirá la acción del proyecto, tanto en su etapa inicial como en la de su implementación y posterior operación.

En este estudio deberán analizarse los diversos aspectos que puedan significar desembolsos como consecuencia de la necesaria participación de expertos legales ya sea en la confección de contratos, escrituras, gastos notariales y otros costos pertinentes vinculados con los aspectos legales (Sapag Chain, 2002).

### Viabilidad Económica Financiera

El objetivo aquí es ordenar y sistematizar la información monetaria que se ha generado en todas las etapas para estimar la rentabilidad del proyecto.

Para evaluar la aprobación o rechazo del proyecto se tendrán en cuenta tres factores: el período de recuperación de la inversión, la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN). Sapag Chain, (2008) los define de la siguiente manera:

#### Valor actual neto (VAN)

“Es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Este indicador se estima con base en el cálculo del valor presente de los flujos de efectivo proyectados a futuro, restando posteriormente su costo” (Sapag Chain, 2008, p. 321).

El VAN es el criterio de decisión preferido. Se trata por tanto de calcular los valores actuales de los diferentes cash flow que produce la inversión.

Así:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Donde:

*BN<sub>t</sub>*: es Beneficios Netos en el período *t*

*I<sub>0</sub>*: es la inversión inicial al momento cero de la evaluación

*n*: es el número de períodos

*i*: es la tasa de descuento

Regla de decisión: “Una inversión es aceptada si su VAN es positivo y debe ser rechazada si su VAN es negativo”. (Tortone, 2001).

### **Tasa interna de retorno (TIR)**

“Es la tasa que iguala el costo de la inversión o desembolso inicial con la suma de los valores actuales de los flujos netos de caja. Es el rendimiento que producirá una unidad de capital invertido en una unidad de tiempo” (Sapag Chain, 2008, p.323).

Expresa en tanto por uno anual la rentabilidad de la inversión. Se define como el tipo de descuento ( $r$ ) que iguala el valor actualizado de los cobros y pagos que genera una inversión. Por lo tanto, será aquel tipo de actualización que iguale el VAN a cero.

Así:

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Donde:

*Bnt*: es Beneficios Netos en el período  $t$

*r*: es la Tasa Interna de Retorno

*I<sub>0</sub>*: es la inversión inicial al momento cero de la evaluación

*n*: es el número de períodos

Regla de decisión: “Una inversión es aceptable si la TIR es superior al rendimiento requerido. De lo contrario debe ser rechazada”. (Tortone, 2001).

### **Plazo de Recuperación**

Este método determina el tiempo necesario para recuperar el importe invertido. Se calcula sumando y restando los distintos cobros y pagos que genera la inversión por orden cronológico hasta que la suma iguale al importe invertido.

$$PR = I_0 / BN$$

Donde:

*BN: es el beneficio neto*

*I<sub>0</sub>: es la inversión inicial*

Una vez que se posee la cuantificación de todas las inversiones que serán necesarias hacer, y de los ingresos y costos proyectados, se deberá proceder a la construcción del flujo de efectivo del proyecto.

El **Flujo de Caja** permite medir la rentabilidad de la inversión. El ordenamiento propuesto por Sapag Chain (2008) para la construcción del mismo es el que se muestra a continuación:

Figura 1.

*Modelo Construcción Flujo de Fondos*

+ Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
- Gastos no desembolsables
<b>= Utilidad antes de impuesto</b>
- Impuesto
<b>= Utilidad después de impuesto</b>
+ Ajustes por gastos no desembolsables
- Egresos no afectos a impuestos
+ Beneficios no afectos a impuestos
<b>= FLUJO DE CAJA</b>

*Fuente: Formulación y evaluación de un proyecto de inversión, Sapag Chain, 2000, p.268.*

Para el correcto calculo, es fundamental analizar los flujos descontados para determinar si las inversiones rinden mayores beneficios que los usos de una alternativa de la misma suma de dinero. Este concepto abarca lo que se define como:

### **Tasa de descuento**

“Es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión”. (Sapag Chain, 2002, p.352). Representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según su riesgo, de manera tal que el retorno de la inversión permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses pagados en caso la inversión sea financiada y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido.

La determinación de la tasa de descuento que se utilizará para descontar el proyecto depende de cómo se financiará el mismo. El financiamiento a su vez, estará determinado por la coyuntura macroeconómica y por las necesidades de la empresa que llevará a elegir una u otra forma de financiación. Las alternativas son variadas, y cada una reviste diferentes características en lo que es plazos, tasas, amortizaciones y riesgos.

Para la evaluación de un proyecto es necesario determinar una tasa de descuento promedio ponderado entre las distintas fuentes de financiamiento.

## **Fuentes de financiamiento del proyecto de inversión**

El inversionista podrá recurrir a alternativas de financiamiento:

- *Internas*: se financia con recursos propios. Este costo corresponde a su costo de oportunidad (o lo que deja de ganar por no haberlos invertido en otro proyecto alternativo).
- *Externas*: provienen de préstamos de terceros o del Estado. Estas fuentes generan distintos tipos de crédito con diferentes tasas de interés, plazos, períodos, riesgos y reajustabilidad.

Cada proyecto puede tener múltiples fuentes de financiamiento simultáneas, las que evaluadas correctamente llevarán a la mezcla óptima de financiación. La elección de una fuente de financiamiento en particular puede variar a través del tiempo, dependiendo del contexto en que esté inserto el proyecto. Es decir, en un determinado momento una alternativa de financiamiento puede ser la óptima y en otro no serlo, dependiendo de la situación coyuntural en cada momento del tiempo. (Sapag Chain, 2008, p.274).

## **Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad consiste en la medición de cuán sensible es la evaluación realizada a las variaciones en uno o más de los parámetros decisivos. El mismo se realiza en función de tres escenarios diferentes: uno *Neutral*, considerado como el aceptable; otro *Optimista* y por el contrario, uno *Pesimista*. Los mismos se encontrarán detallados en la viabilidad económica financiera del presente trabajo.

# METODOLOGÍA



En este apartado se hace referencia a los métodos de investigación y las herramientas que permitieron obtener información pertinente para alcanzar los objetivos específicos planteados. De esta manera, se presentan a continuación las técnicas de investigación, los métodos de recolección y los instrumentos que han sido utilizados para recabar datos.

### **1. Análisis variables macroeconómicas**

Con el fin de situar al lector, se realizó unos análisis de las variables macroeconómicas más significativos del país y sus impactos generales en el sector turismo. Para ello, se utilizó información tanto cuantitativa como cualitativa, recurriendo principalmente a fuentes secundarias oficiales, conjuntamente con publicaciones especializadas y diarios de mayor circulación en la actualidad. Las fuentes consultadas fueron las siguientes:

- INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). Recuperado de [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar). [Versión electrónica].
- IERIC (Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción) [www.ieric.org.ar](http://www.ieric.org.ar) [Versión electrónica].
- Diario “Reporte Inmobiliario”. Recuperado de [www.reporteinmobiliario.com](http://www.reporteinmobiliario.com). [Versión electrónica].
- Diarios de mayor circulación como Clarín, La Nación e Infobae. [Versión electrónica].
- Ministerio de Turismo de la Nación. *Estadísticas oficiales Dirección de Inversiones Turísticas*. Recuperado de <http://siet.desarrolloturistico.gov.ar/>. [Versión electrónica].

## **2. Análisis de la demanda**

Con el fin de determinar la Demanda turística de las modalidades de turismo de negocios y de ocio, se analizaron datos provenientes de un estudio de Demanda Turística Nacional arrojados por el servicio de *Consultoría Julio Aurelio Aresco* al Ministerio de Turismo de la Nación, en el marco del Consejo Federal de Turismo en el mes de agosto de 2011. Esta información fue útil para determinar el público objetivo al cual estará dirigido este proyecto y cómo será su evolución, fue realizada mediante una investigación exploratoria basada en fuentes secundarias oficiales.

## **3. Relevamiento y análisis de la oferta**

Para conocer la oferta de alojamientos turísticos de Realicó, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva, mediante la elaboración de encuestas con preguntas cerradas a los establecimientos hoteleros de la localidad y una serie de preguntas abiertas, basadas en opiniones de expertos. Estos grupos estuvieron compuestos por: Subsecretaría de Turismo y la Municipalidad de Realicó, con el objetivo determinar cuáles serán los competidores directos e indirectos del proyecto.

## **4. Determinación de las estrategias comerciales**

En base al cuarto objetivo, se estudió el mercado del proyecto: consumidor, competidor, proveedor y distribuidor para conocer sus viabilidades.

### *- Mercado Consumidor*

Se identificó la demanda real a través de una investigación exploratoria con el fin de delimitar el perfil de demanda turística potencial de la localidad de Realicó y la región: sus características demográficas, perfil socio económico, procedencia, gustos

y presencias, entre otras, en función de los resultados de las encuestas cerradas realizadas a un grupo de turistas transitorios, conjuntamente con información otorgada por expertos en turismo de la Municipalidad de Realicó. Toda la información recogida fue sistematizada en cuadros.

*- Mercado Competidor*

Se llevó a cabo un análisis del mercado competidor (directo e indirecto) al que deberá enfrentarse este proyecto de inversión una vez se encuentre en funcionamiento. Para ello, se identificó y analizó la oferta de alojamiento hotelero actual de la localidad. La investigación se realizó a través de la recolección de información de manera personal y a través de la navegación por las páginas Web de los distintos establecimientos.

*- Mercado Proveedor*

Se identificaron en la localidad de Realicó las empresas que surtirán al establecimiento hotelero con insumos, materia prima y demás existencias necesarias para el desarrollo diario de la actividad. Y a empresas mayoristas especialistas en esta actividad situadas en las ciudades más cercanas para la adquisición de equipamiento especial.

*- Mercado Distribuidor*

Se identificaron los sistemas de distribución para dar a conocer, acercar y vender el producto hotelero a la demanda potencial.

## **5. Aspectos técnicos del proyecto**

Para este estudio técnico, se recurrió principalmente a información cuantitativa, provenientes de fuentes primarias, con el objetivo de cuantificar el monto de las inversiones tanto para la puesta en marcha como la posterior operación del proyecto.

Se entrevistó a dos arquitectos (quienes realizaron el anteproyecto del hotel), y a un empresario del rubro de la construcción. En base a ello, se definieron tres aspectos cuya información fue sistematizada en cuadros en los respectivos balances:

### *- Ingeniería*

Se definió la cantidad de equipamiento, herramientas, mobiliario y requerimientos necesarios para la operación.

### *- Tamaño*

Se estableció el diseño conceptual del proyecto, acompañado de un plano arquitectónico diseñado por los mismos arquitectos, para definir las inversiones en obras físicas y otros costos.

### *- Localización*

Aquí se definió la ubicación del proyecto en dos etapas: una macro y microlocalización.

## **6. Determinación y diseño de la estructura organizativa**

Respecto a la viabilidad organizacional, se diseñó la estructura organizativa del proyecto plasmada en un organigrama de tipo funcional. Se definieron los puestos de trabajo, cantidad de personal y requisitos acorde a los requerimientos propios que exija su ejecución. Sus efectos económicos se sistematizan en el balance de personal.

### **7. Análisis de la normativa vigente**

En el caso de la viabilidad legal, la información fue recaudada mediante fuentes secundarias, identificando la existencia de restricciones legales y normativas tanto a nivel nacional, provincial como local.

Se solicitaron los requisitos básicos para presentar un proyecto de inversión a la Secretaría de Turismo de La Pampa, junto con el Área de Fiscalización de Alojamiento Turístico de la Casa de Gobierno de La Pampa, con el fin de solicitar un crédito como parte del financiamiento del proyecto.

### **8. Análisis y evaluación económico – financiero del proyecto**

Respecto a la viabilidad económico-financiera, la información empleada fue de carácter cuantitativo, obtenida de las fuentes primarias y secundarias recabadas en las demás viabilidades del proyecto. La información de carácter monetario fue sistematizada en tablas y cuadros para mejor comprensión del lector en un flujo de caja, con el fin de estimar la rentabilidad del proyecto.

A través del flujo de caja proyectado en tres escenarios distintos, se midió cuán sensible es el proyecto utilizando tres criterios de evaluación calculados en Excel, en base a las posibles variaciones en los porcentajes de ocupación y a la inflación del país.

- Valor Actual Neto (V.A.N)
- Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)
- Período de Recupero (P.R.)

Previamente se determinó la tasa de descuento en base a los requerimientos del mercado, conforme a las necesidades mínimas de rentabilidad exigidas por los inversores, y a los ajustes de las tasas inflacionarias. Para la determinación de la tasa de descuento considerada para el cálculo del flujo de fondos proyectado del hotel, se recolectó información de fuentes estadísticas oficiales (como el INDEC) y de expertos financieros como referencia.

# DESARROLLO



## **Análisis del entorno**

Resulta esencial en la preparación y evaluación de un proyecto de inversión evaluar el entorno en el que será desarrollado, el cual opera en dos niveles de análisis: el **micro** y el **macro-entorno**. A continuación serán analizados.

### **1. Macroentorno**

Dada la complejidad y diversidad del entorno actual, en el siguiente apartado, se esclarecerán aquellas variables incontrolables del macroentorno que tienen un grado de influencia significativo en la actividad de la empresa. Por un lado se considerarán los *aspectos demográficos* del entorno; por otro lado, la *situación económica actual* que atraviesa el país, y por último el *entorno político-legal*.

#### **1.1. Aspectos demográficos**

Es importante definir ciertos datos estadísticos respecto a la demografía tanto a nivel nacional, provincial como local para situar el marco contextual del proyecto.

##### **1.1.1. República Argentina**

Argentina posee una población de 40,5 millones de habitantes (49% masculina y 51% femenina) sobre una superficie total de 3.761.274 km<sup>2</sup> de acuerdo al censo nacional de año 2010 realizado por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Su perfil poblacional es relativamente joven, con una mediana de 30,3 años de edad.

La tasa de crecimiento de la población es de 0,98%, con un promedio de 2,16 nacimientos por mujer. La esperanza de vida al nacer es de 76 años. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) sitúa a Argentina como un país de alto desarrollo humano; con una tasa de empleo de 42,8% y tasa de desempleo del 7,2% (al segundo semestre

de 2012, INDEC); y con una alta tasa de urbanización, con 92% de su población establecida en áreas urbanas. La densidad de población es relativamente baja siendo de 14,4 hab. /km<sup>2</sup>.

### **1.1.2. Provincia de La Pampa**

Con una población total de 318.951 habitantes según censo nacional año 2010, realizado por el INDEC; con una superficie total de 143.440 km<sup>2</sup> y una densidad media de 2,2 hab. / Km<sup>2</sup>. Capital provincial: Santa Rosa.

Si bien el territorio pampeano constituye un área transicional entre varias de las grandes regiones argentinas, por su paisaje, historia, cultura y vocación, *La Pampa integra la Región Patagónica*, sirviéndose de cabecera. (Ver Anexo 2).

### **1.1.3. Localidad de Realicó**

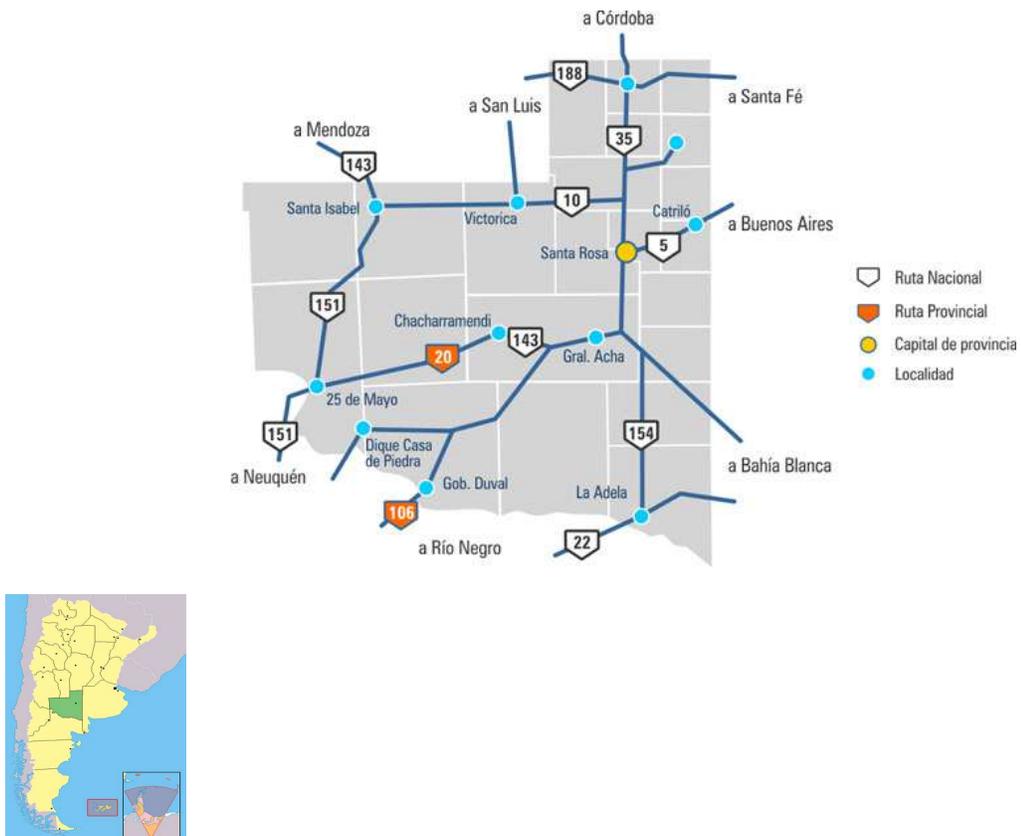
Se encuentra ubicada en el nordeste de la Provincia de La Pampa, cabecera del Departamento que lleva su mismo nombre, a 180km de la capital pampeana. Realicó está situado dentro del área de influencia del corredor bioceánico sobre el cruce de las Rutas Nacionales N° 35 y N° 188.

El trazado de la localidad fue hecho por el Ing. Rodolfo Warner, sobre el costado NO del Lote 3, Letra A, Sección 1° de La Pampa Central, en una extensión de 2.933 hectáreas. El censo nacional de 2010 estableció una población de 9.234 habitantes (varones 4.467 y mujeres 4.767). La economía de Realicó se basa principalmente en el sector agropecuario (57% de las empresas), comercial (31%) e industrial (11%). (Ver Anexo 3).

Por su parte, la posición estratégica dentro del sistema de vínculos regionales, conjuntamente con las actividades que actualmente se desarrollan en la región, contribuyen a definir el perfil del núcleo urbano de la localidad como el centro comercial y de servicios de mayor jerarquía dentro de la misma, abasteciendo a diversas localidades vecinas situadas a escasos kilómetros. Actualmente dichas actividades se relaciona con la producción agropecuaria, el turismo de paso, el intercambio comercial y la infraestructura de equipamientos sociales que posee el núcleo urbano.

Figura 2.

*Mapa de la Provincia de La Pampa con el trazado de sus principales rutas.*



*Fuente: Google Maps.*

La información nombrada permite enmarcar en qué situación demográfica en general se plantea el proyecto de inversión. Los aspectos descriptos con anterioridad, como la cantidad de población, permiten conocer a priori las características genéricas del mercado, que más adelante serán profundizadas.

### **1.2. Entorno económico.**

En Argentina, país con una economía deficitaria e inestable, el turismo experimenta un rol fundamental debido a la gran cantidad de ingresos de turistas extranjeros al país, viéndose favorecidos al tipo de cambio de su moneda extranjera respecto al peso argentino.

Es por ello que, actualmente, la actividad turística es una política de Estado y se ha consolidado como un motor del desarrollo económico y social en todo el país, consolidando las economías regionales. Esta política económica *busca incrementar el consumo interno* para revitalizar el mercado y la industria nacional, por lo que el consumo se encuentra en aumento. Como consecuencia de un próspero desarrollo del turismo, Argentina recibe alrededor de cuatro millones de turistas por año. En dos años se logró alcanzar un ordenamiento previsible e inteligente, que impulsa la planificación, condición indispensable para el desarrollo de toda actividad económica. (INDEC, segundo trimestre 2012).

### **1.2.1. Inflación en el país**

La evaluación, para que tenga sentido de ser, debe tener un carácter lo más realista posible. Por lo tanto, es importante incluir en la evaluación de un proyecto un factor relevante que traspasa el país: la *inflación*. En consecuencia, será preciso incorporar las ganancias y las pérdidas por inflación que se generan sobre los flujos de caja.

Dicho procedimiento implica que, tanto la inversión inicial como el flujo de caja y la tasa de descuento deben ser homogéneos entre sí; es decir, deben estar expresados en moneda constante de igual poder adquisitivo. Para ello, lo más simple es trabajar con los precios vigentes del momento de la evaluación.

En Argentina, la inflación oficial de abril de 2013 fue del 1%, de acuerdo informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Esta cifra es menos de la mitad que el resultado promedio calculado por las consultoras privadas y difundida por legisladores opositores en el Congreso, los cuales arrojaron 2.1% de inflación, es decir, el 25,6% anual.

A lo largo de este año 2013, se estima que la inflación se mantendrá de manera elevada y continuará creciendo en la medida en que el actual gobierno no implemente un plan para moderar sus políticas fiscales y monetarias, sin olvidar que nos encontramos en un con la particularidad de ser electoral.

### **1.2.2. Cepo cambiario**

En la Argentina, la implementación de las restricciones en el mercado de cambios impuestas desde fines de 2011 por el Gobierno Nacional, influyen en los distintos sectores de la económica, entre ellos el sector del turismo.

En mayo de 2012, para evitar la corrida contra el peso nacional que intentaron los grupos concentrados posicionados en dólares, el Estado tomó varias medidas, entre ellas la de profundizar las políticas que controlaban el mercado cambiario.

El objetivo de pesificar la economía es que se realicen las transacciones y -al mismo tiempo- ahorre en pesos. “Recuperar la moneda como reserva de valor no será fácil porque la caótica historia argentina de corridas cambiarias, devaluaciones e hiperinflaciones construyó esa conducta: los argentinos con capacidad de ahorro compran dólares. Pero para ahorrar en moneda nacional, debe haber un cambio estructural y de largo plazo: crear y promocionar fuertemente instrumentos en pesos que mantengan -o superen- el poder adquisitivo en dólares, que sean de fácil comprensión por los ahorristas y que no compitan con los plazos fijos”. (“20 verdades” para “entender y defender “el modelo”. Agrupación kirchnerista La Gran Makro [Versión electrónica], *Diario La Nación*, 24-10-12).

A simple vista, esto trae beneficios para el turismo interno: cada vez más argentinos eligen la Argentina como el destino para sus vacaciones.

#### **1.4. Entorno Político Legal**

Dentro de este apartado, se considerarán ciertos aspectos considerados relevantes, ya sean a nivel nacional, provincial como regional, que tendrán influencia directa e indirectamente sobre el presente proyecto de inversión.

##### **1.3.1. A nivel Nacional**

###### **1.3.1.1. Nuevo régimen tributario para paquetes turísticos en el exterior.**

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) determinó un nuevo régimen tributario para quienes compren paquetes turísticos y pasajes para viajar al exterior, por los cuales deberán *abonar un 20%* sobre el precio de los mismos, alícuota que se les descontará del Impuesto a las Ganancias o a los Bienes Personales, establecido en Resolución General 3450 publicada el 17 de marzo del corriente en el Boletín Oficial. Con el objetivo de reducir el ahorro en dólares, se establecieron nuevas reglamentaciones para los viajes al exterior, cuyo resultado fue la caída abrupta de la salida de capitales y la previsibilidad en la acumulación de reservas para que la economía funcione sin sobresaltos.

##### **Consecuencias del nuevo régimen**

Como consecuencia de este nuevo régimen establecido por la AFIP y sus estrictos controles respecto a la adquisición de dólares estadounidenses, el turismo interno en la Argentina se vio favorecido, ante una fuerte disminución de salidas al exterior.

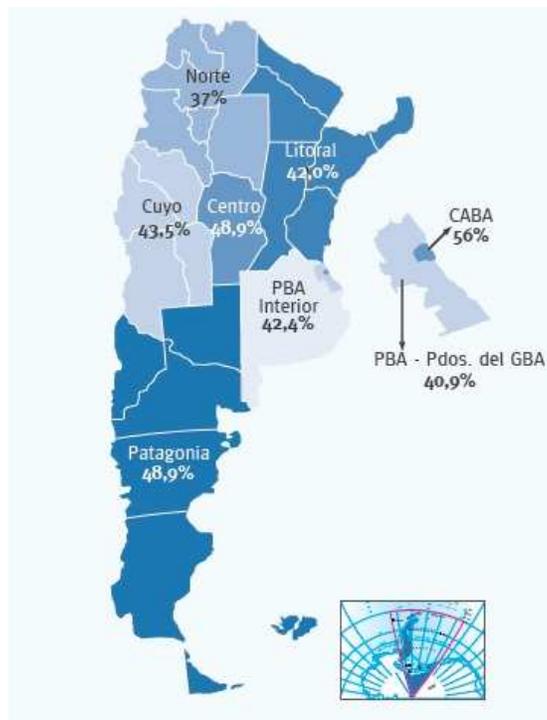
Según el Anuario Estadístico de Turismo 2012, realizado por el Ministerio de Turismo de la Nación, se registró en el 2012 una disminución en las salidas de turistas argentinos al exterior del 26%, con respecto al año 2006; y un incremento en el

porcentaje de personas que realizan al menos un viaje por motivo vacacional o visitas a familiares y/o amigos dentro del país, del 35,1% en 2006 a 43,6% en 2012, con un aumento relativo de 8,5 puntos porcentuales.

En la siguiente Figura, se refleja el porcentaje de turistas residentes que realizaron al menos un viaje dentro de la Argentina durante el año 2012.

Figura 3.

*Porcentaje de personas que realizó al menos un viaje dentro de Argentina, por región de residencia.*



*Fuente: Ministerio de Turismo de la Nación, en base a información de la EVyTH 2012.*

Como se observa, la región en la que una mayor porción de su población residente realizó viajes con pernocte en 2012 fue CABA (56,0%), seguida por las regiones Centro y Patagonia (ambas con 48,9%). El Interior de la Provincia de Buenos Aires (42,4%), el Litoral (42,0%) y los Partidos del GBA(40,9%) muestran valores levemente inferiores a la media nacional, en tanto que la región Norte (37,0%) presenta el valor más bajo.

Esto demuestra que las nuevas políticas impuestas por el Gobierno, sumado a la gran cantidad de días feriados decretados – expuesto a continuación-, impactan positivamente en el desarrollo y movimiento de la actividad turística a lo largo y a lo ancho del país.

#### **1.3.1.2. Ley de Ordenamiento de Feriados.**

La nueva Ley de Ordenamiento de Feriados influyó decisivamente en la formación de un nuevo “perfil del turista argentino que viaja por el país”. Ese viajero que “fragmenta sus vacaciones”, es “más sensible a precio” (está a la caza de descuentos, promociones, oportunidades, cuotas) y es un “buscador intensivo” de información y opiniones en Internet, dice el informe que la Cámara Argentina del Turismo (CAT) elaboró con los datos recibidos de sus asociados –cámaras de agencias de viajes, hoteles, aerolíneas y otros proveedores – durante 2011 y 2012.

Al igual que el año pasado, el peso económico del miniturismo a través de los días puente no laborable y la idea de conmemorar fechas históricas poco difundidas impulsaron la decisión de estructurar un año poblado de feriados. De acuerdo al detalle informado por el Ministerio del Interior, en el año 2013 los feriados serán 17.

El presidente de la Cámara Argentina de Turismo y a su vez, de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), Oscar Ghezzi, destacó que “la aplicación de la ley de ordenamiento de los feriados rompió con la estacionalidad de muchos destinos e impulsó el crecimiento del turismo interno”.

Por lo tanto, esta nueva Ley de Ordenamientos de Feriados *genera un impacto positivo en el turismo*, y crea, a su vez, un contexto favorable para el desarrollo del proyecto hotelero en la localidad de Realicó, debido al alto porcentaje de turistas que se trasladan de un destino a otro durante los fines de semana largos.

### **1.3.2. A nivel Provincial**

#### **1.3.2.1. Provincia de La Pampa integra la Región Patagónica.**

Como se ha descrito con anterioridad, si bien el territorio pampeano constituye un área transicional entre varias de las grandes regiones argentinas, la Provincia de La Pampa integra la Región Patagónica, *sirviéndole de cabecera*. (Esto fue establecido a raíz de la Cumbre de Gobernadores Patagónicos, Santa Rosa, Junio de 1996). Las demás localidades que integran las diferentes regiones argentinas, se desarrollan en el Anexo N° del presente trabajo. (Ver Anexo 2).

#### **1.3.2.2. Construcción Autódromo Provincia de La Pampa.**

Otro aspecto importante a considerar, debido al gran movimiento turístico que genera en toda la región, es la inauguración del autódromo en la ciudad de Santa Rosa, capital provincial en durante el mes de octubre de 2012. La Dirección de Turismo de la Municipalidad de Santa Rosa estimó 75 mil espectadores en esta apertura.

Ante un marco imponente de público, las plazas hoteleras de la capital provincial, sus alrededores se verán colmados, cada vez que la capital provinciana sea sede de este evento.

### **1.3.3. A nivel Regional**

#### **1.3.3.1. Construcción del Corredor Bioceánico**

Como se ha mencionado, la localidad de Realicó se encuentra situada en un nudo de circulación, a la vera del cruce de dos importantes rutas nacionales, quedando a su vez comprendida dentro del área de influencia del Corredor Bioceánico. Varias provincias, entre ellas La Pampa, Mendoza, San Luis, y Buenos Aires, se encuentran trabajando activamente, desde hace ya tiempo, en la elaboración de un proyecto que conforma los Corredores Bioceánicos y Pasos Fronterizos.

Frente a la *necesidad de integración de Argentina y Chile para fortalecer lazos comerciales, culturales y sociales*, este proyecto propone la pavimentación del paso fronterizo «El Pehuenche»; rutas que conectarán los puertos de ambos países. Entre los corredores hay dos bien definidos, uno que conectará Constitución, cordón portuario Chileno con el puerto de San Nicolás de los Arroyos en la provincia de Buenos Aires, atravesando el centrosur de Mendoza, sur de San Luis y norte de La Pampa.

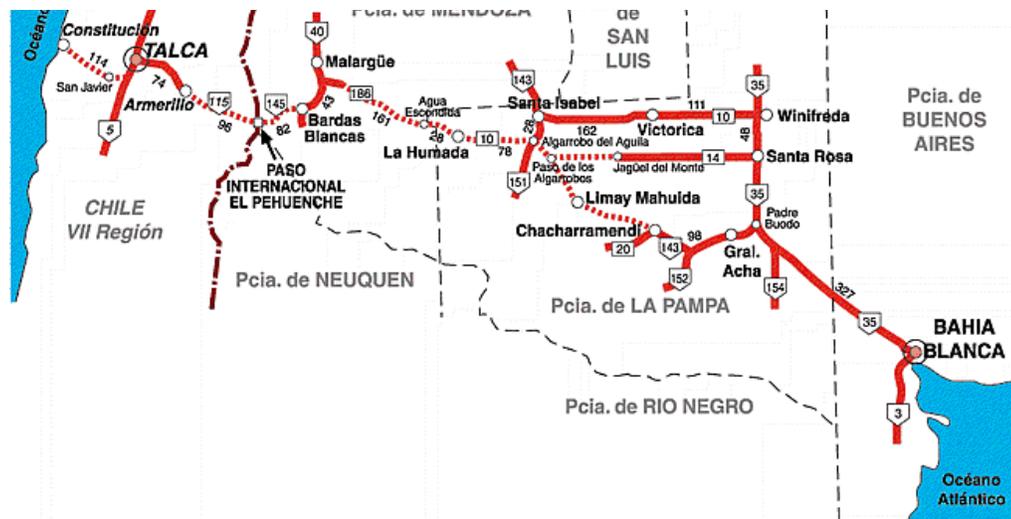
El otro corredor bioceánico también une Constitución en Chile, con el puerto de Bahía Blanca, atravesando sur de Mendoza, cruzando La Pampa del noroeste al sureste y el sur bonaerense. En ambos trazados hay porciones de rutas que necesitan importantes mejoras y otras carecen de pavimento.

Miembros del Consorcio Ferroviario "Unión Pacífico" que compone el Municipio de Realicó, expresaron recientemente frente a la comisión de Infraestructura, Vivienda y Transporte del Senado de la Nación, los beneficios de invertir en la infraestructura de la ruta nacional N° 188 y las vías férreas que atraviesan la región, las cuales darán importantes oportunidades de crecimiento y de empleo en la localidad y sus alrededores.

En la figura 3, se presenta el mapa con el recorrido del Corredor Bioceánico que atraviesa las distintas regiones del país.

Figura 4.

*Mapa recorrido Corredor Bioceánico.*



*Fuente: Paso fronterizo «El Pehuenche», [Versión electrónica], Diario La Región, Santa Rosa La Pampa, 17-11-2012.*

## **2. Microentorno**

En este nivel de análisis se consideran aquellos factores que tienen una influencia inmediata en el proyecto de inversión. En este caso se hará referencia a la identificación de la situación actual *del sector de la construcción en la Argentina*.

El estudio de dicho mercado es considerado relevante para llevar a cabo la presente propuesta, ya que revelará cómo se ve afectado ante las nuevas medidas adoptadas por el Gobierno Nacional, incluyendo a las inversiones privadas en el país, las cuales a su vez engloban a las inversiones en alojamiento turístico. Su análisis tiene como fin potencializar este mercado, en el caso que representen oportunidades, o mitigarlos si resultan amenazas.

### **2.1. Estructura, demanda y oferta del sector de la Construcción.**

Como se ha expresado en los apartados anteriores, el dilema hoy es adecuarse a la pesificación impuesta desde el Gobierno, con la dificultad que representa operar en un mercado dolarizado. Entre los principales grupos desarrolladores, la idea que prevalece es aumentar la escala de las construcciones para compensar la pérdida de rentabilidad que ocasiona el actual contexto económico. (Construcción: entre el parate y la concentración, Gonzalo Monarca, [Versión electrónica] *Diario Clarín* 14-03-2013).

Según la opinión del experto Jorge Antúnez Vega – Presidente de Antúnez Vega Propiedades, consultor en el sector inmobiliario, “los roles protagónicos comenzaron a cambiar en el escenario inmobiliario. Tal es el caso del peso que, durante muchos años fue relegado, y hoy comienza a escalar posiciones y a afianzarse sobre todo en las listas de precios de los nuevos emprendimientos inmobiliarios”. (Resultado de un

proyecto de investigación, Antúnez Vega [Versión electrónica], *Diario Clarín*, 18-03-2013).

“El inversor esta ávido porque dispone de pesos y los emprendimientos que están arrancando tienen una muy buena respuesta”, dice Guido Wainstein, director de la desarrolladora Qualis en el mismo artículo. El empresario, en sintonía con otras fuentes, sostiene que surgieron nuevos inversores en el sector. “Es un público diferente, que no es el tradicional”, explica Wainstein, aludiendo al público que posee excedentes en pesos. “Las desarrolladoras entendieron que el negocio está en el volumen y, por otra parte, hay otro factor que alienta esto: la abundancia de pesos”, finaliza Carlos Molinari, presidente de Real Estate Investment.

El IERIC (Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción) describe, mes a mes, el nivel de actividad del sector Construcción en la Argentina, a través de indicadores como el índice ISAC (Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción) que no puede dejar de considerarse, ya refleja la evolución del sector de la construcción a partir del comportamiento de un conjunto de insumos representativos (cemento, hierro, ladrillos, vidrio, entre otros). Al respecto, el último informe arrojado por el IERIC en el mes de diciembre de 2012, registra una alta interanual en su nivel de actividad del 0,5% respecto al año anterior.

En líneas generales, hacia mediados de 2012 la actividad de la construcción pareció recobrar en parte cierto impulso a partir de una muy gradual asimilación a las nuevas reglas de juego que impusieron las restricciones cambiarias hace poco más de un año atrás.

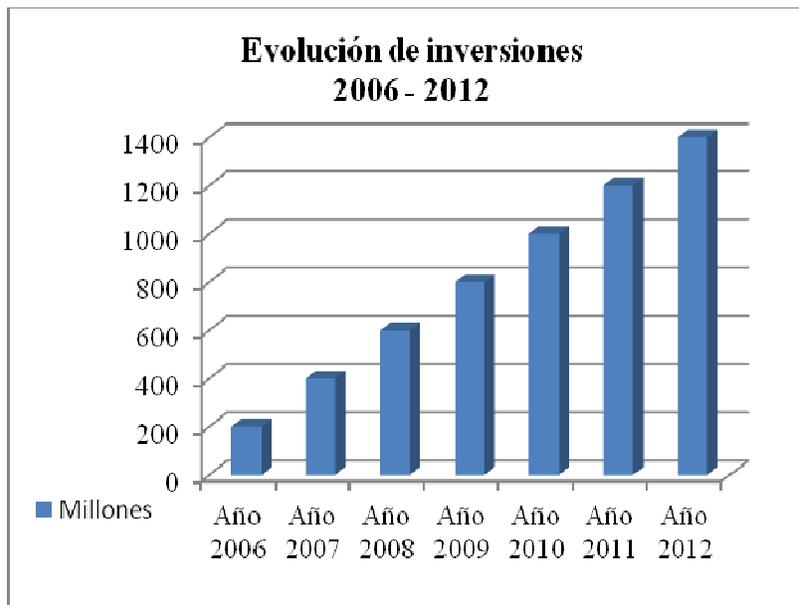
### 2.1.1. Inversión privada en alojamiento turístico.

En este contexto de la construcción, las inversiones privadas en el país se incrementaron notablemente en los últimos años, siendo imprescindibles para el crecimiento sustentable del sector, destacándose principalmente el crecimiento de la tipología de *alojamiento*.

En la historia reciente de las inversiones privadas en alojamiento en Argentina, el período 2006 – 2012 se presenta como uno de los más prósperos, en el cual la combinación de los atributos naturales del país, el tipo de cambio competitivo y la promoción de la actividad turística brindaron un fuerte impulso al desarrollo del sector. En el siguiente gráfico se representa su significativa evolución.

Gráfico 1.

*Evolución de las inversiones turísticas en Argentina 2006 – 2012.*



*Fuente: Lic. María Alejandra Corral. Dirección de Inversiones Turísticas. Ministerio de Turismo de la Nación. Año 2012.*

Como resultado las inversiones en este segmento crecieron durante este período más de 1000%, pasando de 110 millones de pesos en 2006 a 1.214 millones de pesos en 2012, según estadísticas oficiales de la Secretaría de Turismo de la Nación.

De acuerdo a los datos preliminares, correspondientes al año 2012, se ha registrado una inversión total de 1.213 millones de pesos en nuevos establecimientos de alojamiento, como consecuencia de las actuales políticas económicas ya especificadas, que buscan incrementar el consumo interno para revitalizar el mercado y la industria nacional.

## **2.2. Conclusión análisis del microentorno**

Si bien el año 2012, fue un año particular para la actividad turística, por verse afectada por la crisis económica internacional, como así también por la elevada inflación en el país, es posible afirmar que la inversión turística en Argentina, principalmente en la tipología de alojamiento, continúa en expansión desde los últimos seis años.

Este alto potencial de crecimiento, se fundamenta con las operaciones en moneda local que comenzó a asumir el mercado y la disponibilidad de pesos excedentes en nuestra economía que se canalizarían hacia la inversión inmobiliaria. Esto se debe a que las inversiones en el sector se recuperan en plazos que oscilan entre cinco y diez años previendo que el contexto pueda presentar diferentes panoramas.

# PROPUESTA



## 1. Definición del negocio

### 1.1. Público Objetivo

Resulta fundamental a la hora de diseñar el edificio del hotel, sus instalaciones, categorización y servicios, definir las personas que se considerarán dentro del segmento meta del proyecto. En este caso, en base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas de primera mano a los turistas y hoteleros, estará apuntado a *turistas de ocio* que viajan acompañados por su pareja o familia, y a *viajeros de negocios*, por lo general de sexo masculino que viajan solos y/o acompañados. Ambos tipos de turistas transitan por la localidad de Realicó sólo a los fines de descansar, ya que se dirigen como destino final hacia importantes centros urbanos y turísticos, priorizando en su búsqueda de alojamiento de corta estadía, la comodidad a precios bajos.

### 1.2. Propuesta de alojamiento

Conscientes de que existen necesidades y tendencias no satisfechas en la localidad de Realicó, se ha decidido responder en consecuencia para obtener utilidades.

Se propone elaborar un proyecto de inversión para la consecuente construcción de un establecimiento hotelero en la localidad de Realicó, provincia de La Pampa categorizado como **Hotel de 3 estrellas**, orientado a turistas de ocio y viajeros de negocios que deciden detenerse en la localidad sólo para descansar en el ir y venir de sus viajes, ya que se dirigen hacia las grandes ciudades y/o otros destinos turísticos.

De acuerdo al análisis de datos recaudados, esta categoría es la que más suelen preferir los viajeros y la que más se adapta a sus necesidades. Los requisitos correspondientes a esta categoría son los establecidos por el Artículo 2° del Decreto Provincial N° 3291/10, el cual aprueba la reglamentación de alojamientos turísticos para la Provincia de La Pampa. El mismo se encuentra detallado en el Anexo 1 del presente trabajo.

### **1.2.1. Régimen de explotación**

Esta unidad de alojamiento turístico será explotada por su *propio dueño*, el cual busca mantener la independencia en su gestión. El propietario ejercerá la actividad en nombre y por cuenta suya, es decir, asumirá el riesgo de la explotación, soportando las pérdidas y las ganancias de la unidad de gestión.

### **1.2.2. Servicios**

Dentro de las comodidades que brindará el hotel, es posible enumerar los siguientes servicios:

- Televisor LCD 32” con servicio de video cable
- Estacionamiento cubierto independiente
- Servicio telefónico para comunicación interior y con salida al exterior
- Split frío/calor (climatización independiente regulable)
- Conexión a Internet inalámbrica WIFI
- Desayuno Continental

### **1.2.3. Capacidad**

El inmueble estará comprendido en un predio de 11.220 metros cuadrados; y contará de un edificio central que alberga las funciones de recepción, lobby, bar desayunador y oficina gerencial. Estará constituido por un total de **16 habitaciones** distribuidas en 2 módulos, uno en sentido Sudoeste-Noreste y otro en sentido Sudeste.

Se estableció esta cantidad de habitaciones y de plazas considerando prioritariamente el marco legal regulatorio (Decreto Provincial 3291/10 y la disposición 16/10 de la Subsecretaría de Turismo de La Pampa y el Código de Ordenamiento Urbano de Edificación N° 2686/10).

### **1.2.4. Principales áreas del hotel**

#### *- Recepción - Lobby*

Formará parte del sector principal del hotel, lugar en el que se llevará a cabo el primer encuentro con el huésped.

#### *- Oficina gerencia*

Conforme al área no visible (*Back Office*), como ser la administración y gerencia, la oficina estará ubicada detrás del sector de mostrador de recepción.

#### *- Bar - Desayunador*

El hotel ofrecerá servicio de desayuno tipo *Continental* en el horario de 7.00 a 10.30hs. El mismo incluirá café, te, leche, yogurt, tostadas, cereales, mermeladas, facturas y jugo de naranja, entre otros, y será brindado en el hall central del hotel próximo a la recepción.

- *Office*

Este pequeño almacén, alejado de las habitaciones para evitar disturbios, guardará todos los artículos de limpieza del establecimiento, ammenities, camas supletorias, cunas.

- *Estacionamiento*

Tendrá una capacidad para 20 vehículos.

- *Telefonía – Internet inalámbrico*

Contará con telefonía con DDN y DDI, además de Internet inalámbrica Wi Fi en todo el edificio incluso en las habitaciones.

### **1.2.5. Habitaciones**

El edificio estará constituido por un total de 16 habitaciones constituyendo un total de 32 plazas. Estas unidades de alojamiento tendrán una superficie total de 37m2 con baño individual, de las cuales 11 contarán con cama King (cama doble matrimonial de 2x2) y 5 con dos camas Full (dos camas individuales de 1.35m x 1.90m, con posibilidad de ser unidas) en formato sommier.

Las habitaciones no diferirán en cuanto al tamaño ni categoría. Es decir, que todas estarán clasificadas como *estándar*, ya que los resultados de los estudios realizados determinaron que es el tipo de habitación que mas prefieren y acostumbran los turistas.

### 1.2.6. Diseño arquitectónico

En la Imagen 4, es posible observar un boceto de las habitaciones del proyecto, diseñado por los arquitectos Ávila y Trucco, el cual muestra a simple vista, las instalaciones y la estructura funcional de las mismas.

Imagen 1.

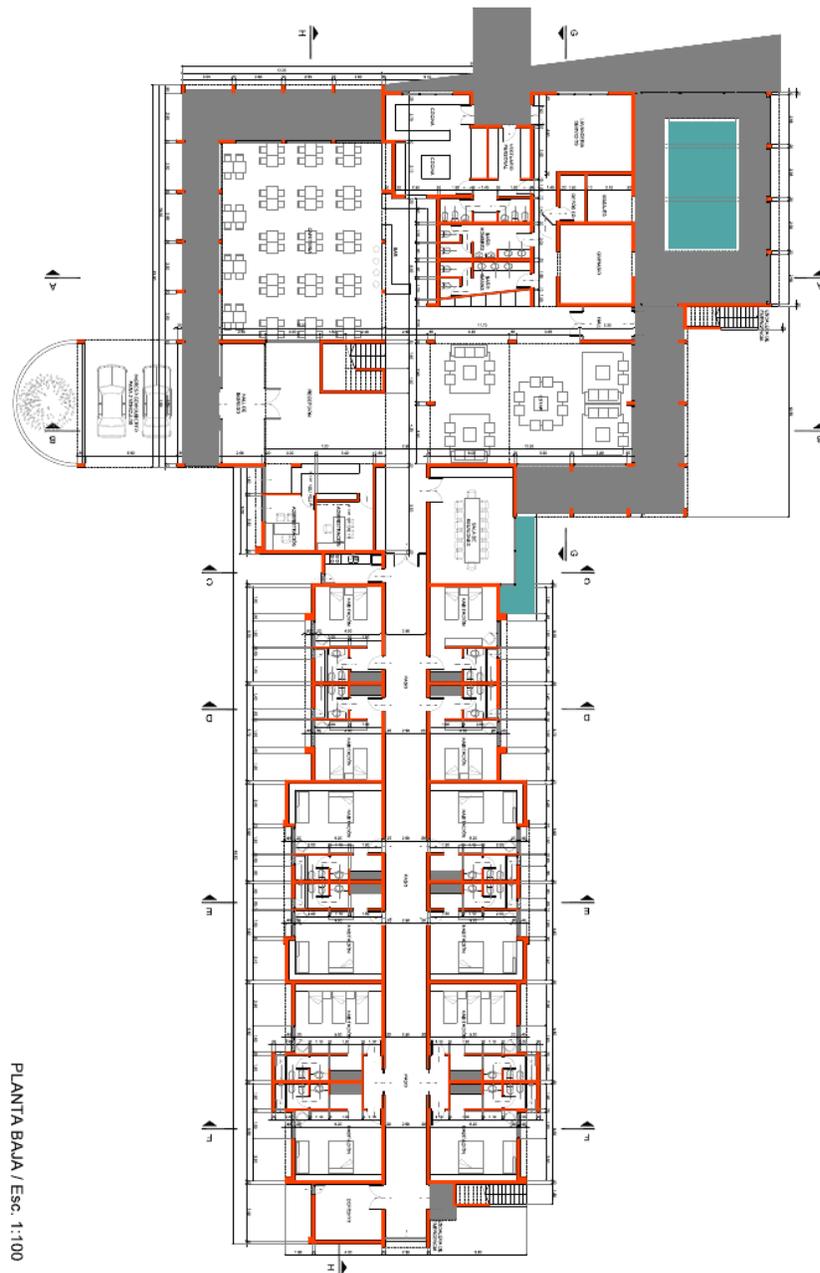
*Boceto Habitación Clásica matrimonial.*



*Fuente: Proyecto arquitectónico diseñado por Arq. Ávila y Trucco.*

Figura 5.

*Plano modulo habitaciones.*



*Fuente: Proyecto arquitectónico diseñado por Arq. Ávila y Trucco.*

El ingreso principal al establecimiento, sobre la Ruta Nacional N° 188 a la altura del kilómetro 410 será de fácil y rápido acceso, ya que se encontrará sobre la calle colectora a la vera de la misma ruta. Esta ubicación permitirá, a su vez, visualizar fácilmente al hotel desde la rotonda, ubicada a 200 metros del lugar, en la cual interceden las dos rutas nacionales nombradas anteriormente.

Imagen 2.

*Vista de la fachada de ingreso al establecimiento por la Ruta Nacional N° 188.*



*Fuente: Proyecto arquitectónico diseñado por Arq. Ávila y Trucco.*



### 1.2.7. Determinación del Nombre

La denominación del establecimiento hotelero como “*Hotel del Llano*” y su respectivo logotipo, fueron seleccionados a fin de transmitir una imagen que conjugue armonía, modernidad y funcionalidad. Surge a su vez del paisaje característico de llanura pampeana que lo rodea.

Imagen 3.

*Logotipo de Hotel del Llano.*



*Fuente: Elaboración propia.*

## Viabilidad Comercial

---

### **1. Mercado Consumidor**

En el siguiente apartado se realizará un análisis de la demanda turística a nivel nacional, a partir de datos estadísticos arrojados por fuentes oficiales. Este criterio facilitará acercarse a las características que podría presentar la demanda potencial de Realicó, y determinar el público objetivo al cual estará dirigido este proyecto, permitiendo así tomar decisiones mas acertadas a la hora de diseñar la estrategia comercial del mismo.

#### **1.2. Análisis de la Demanda Turística Nacional.**

Como se ha mencionado, en esta oportunidad se exhibirán datos de un estudio de Demanda Turística Nacional arrojados por el servicio de *Consultoría Julio Aurelio Aresco* al Ministerio de Turismo de la Nación, en el marco del Consejo Federal de Turismo en el mes de agosto de 2011. El presente estudio integra las *7 regiones turísticas del país* (cuyas 49 localidades se encuentran detalladas en el Anexo 5).

La información arrojada será relevante para analizar los distintos factores que tiene el turista a la hora de realizar un viaje, según la región del destino elegido.

##### **1.2.1. Estadía promedio**

La siguiente tabla demuestra la *cantidad de noches pernoctadas* por los turistas según la región del destino elegido.

Tabla 1.

*Estadía promedio por región del destino elegido.*

Cantidad de noches pernoctadas	REGION							Total
	CABA	Bs. Aires	Centro	Cuyo	Litoral	Norte	Patagonia	
Hasta 7 días	59,0%	39,3%	65,30%	60,60%	74,00%	65,10%	46,90%	53,70%
De 8 a 14 días	15,0%	33,5%	25,3%	22,6%	17,0%	18,0%	26,8%	26,5%
De 15 a 29 días	11,7%	19,3%	6,0%	15,6%	7,1%	13,9%	16,9%	14,1%
30 días y mas	14,3%	6,9%	3,4%	1,2%	1,8%	3,1%	9,5%	5,3%
No sabe /No contesta		1,0%						4,0%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Promedio</b>	10,0%	12,3%	8,2%	7,9%	7,4%	7,8%	12,5%	10,1%

*Fuente: Consultora J. A. Aresco al Ministerio de Turismo de la Nación. Agosto 2011.*

Como se observa en la tabla anterior, los turistas que integran las 7 regiones turísticas del país, pernoctan no más de siete días en el destino elegido, y en ciertas ocasiones oscilan entre 8 y 14 días.

Este resultado se debe a que el nuevo perfil del turista argentino opta por fragmentar sus días de vacaciones, debido entre otros factores, a la cantidad de feriados que hay en el año en el país. De esta manera, se logra romper con la estacionalidad de muchos destinos, impulsando el crecimiento del turismo interno.

### 1.2.2. Tipo de acompañantes al viaje

La siguiente tabla describe al tipo y la cantidad de acompañante al viaje por región del destino elegido.

Tabla 2.

*Tipo de acompañantes al viaje.*

Tipo de acompañante al viaje	REGION							Total
	CABA	Bs. Aires	Centro	Cuyo	Litoral	Norte	Patagonia	
Solo	27,5%	3,6%	8,2%	15,0%	12,1%	9,1%	17,2%	9,2%
Con la pareja / cónyuge	15,2%	26,2%	27,0%	23,9%	25,9%	22,3%	30,0%	25,9%
Con los hijos y la pareja/cónyuge	1,4%	5,0%	6,7%	2,8%	6,4%	4,4%	2,3%	4,9%
Con otros familiares	25,7%	21,7%	16,3%	26,9%	17,0%	23,7%	21,6%	20,8%
Con amigos	4,5%	9,9%	11,5%	13,5%	8,0%	19,4%	10,9%	10,9%
Otros		1,4%	1,3%		1,2%	1,0%	0,0%	1,0%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*Fuente: Consultora J. A. Aresco al Ministerio de Turismo de la Nación. Agosto 2011.*

Según el análisis de los datos arrojados (Aresco, 2011), se establece que en la mayoría de los destinos, los turistas deciden viajar con la *pareja/cónyuge* (25,9%). También muestra que un alto porcentaje lo hace acompañado por *otros familiares* (20,8%), y en menor cantidad con amigos o solos.

### 1.2.3. Forma de planificación del viaje.

La próxima tabla establece forma en que los turistas de las distintas regiones planifican sus viajes hacia el destino que se dirigen.

Tabla 3.

*Forma de planificación del viaje.*

Forma de planificación del viaje	REGION							Total
	CABA	Bs. Aires	Centro	Cuyo	Litoral	Norte	Patagonia	
Por un paquete turístico	4,0%	6,7%	10,1%	15,7%	10,8%	12,7%	14,5%	9,7%
Viajó por su cuenta	99,6%	93,3%	89,7%	84,3%	89,2%	87,3%	85,5%	90,2%
No sabe / No contesta		0,0%	2,0%					0,0%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*Fuente: Consultora J. A. Aresco al Ministerio de Turismo de la Nación. Agosto 2011.*

Los resultados de esta tabla demuestra que la mayoría de los turistas y viajeros, realizan la planificación de sus viajes por cuenta propia, y un bajo porcentaje realiza la compra de un paquete turístico.

#### 1.2.4. Medios por los que busca información.

A continuación se presentan los distintos medios por los que los turistas suelen buscar información acerca del destino elegido.

Tabla 4.

*Medios por los que busco información sobre el destino elegido.*

Medios por los que busca información	REGION							Total
	CABA	Bs. Aires	Centro	Cuyo	Litoral	Norte	Patagonia	
Internet	24,4%	31,4%	32,2%	38,1%	36,0%	32,4%	35,9%	33,1%
Comentarios de otras personas	12,2%	21,1%	25,5%	29,4%	22,9%	28,2%	30,8%	24,2%
Agencia de viajes	2,3%	3,5%	10,1%	19,7%	7,2%	8,7%	7,7%	7,5%
La casa de la provincia	5,6%	2,0%	4,1%	6,5%	2,5%	1,7%	1,8%	2,9%
Medios de comunicación	4,0%	4,3%	1,3%	7,8%	5,8%	6,9%	3,0%	4,1%
Otros		2,9%	2,1%	3,2%	4,0%	2,2%	6,1%	3,1%
No buscó información / ya conocía el destino	65,7	48,6	46,7	26,0	41,5	44,0	41,3	44,8
No sabe / No contesta		0,0	1,2	8,0	3,0	6,0	2,0	9,0
<b>Total</b>	110,6	115,2	123,3	131,4	120,2	124,7	126,8	120,6

*Fuente: Consultora J. A. Aresco al Ministerio de Turismo de la Nación. Agosto 2011.*

Al respecto, un alto porcentaje de viajeros (44,8%) no buscan información acerca del destino elegido, ya que por lo general ya conocen el lugar. No obstante, una importante cuantía (33,1%) planifica sus viajes a través de Internet; le siguen los comentarios y/o referencias de otras personas para con el destino, y en menor escala (7,5%) solicitan información las agencias de viajes.

### 1.2.5. Tipo de transporte

En la Tabla 5, se presenta el tipo de transporte que más utilizan los turistas para viajar a ese destino elegido.

Tabla 5.

*Tipo de transporte.*

Tipo de transporte que utilizó para viajar a ese destino	REGION							Total
	CABA	Bs. Aires	Centro	Cuyo	Litoral	Norte	Patagonia	
Auto	52,8%	69,2%	64,8%	66,0%	64,8%	50,8%	54,1%	64,0%
Ómnibus	41,3%	28,7%	30,9%	28,5%	34,2%	29,9%	30,7%	30,4%
Avión	7,0%	1,0%	2,9%	3,1%	3,0%	14,8%	13,6%	3,6%
Otros	5,2%	2,0%	1,5%	2,4%	7,0%	4,5%	1,6%	2,0%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*Fuente: Consultora J. A. Aresco al Ministerio de Turismo de la Nación. Agosto 2011.*

Como se observa, más de la mitad de los viajeros que integran las regiones del país se trasladan de manera independiente en automóvil (64%). A su vez, un significativo porcentaje (30,4%) decide trasladarse en ómnibus, y una minoría en avión.

### 1.3. Definición de la Demanda turística de Realicó

En este apartado se delimita el perfil de demanda turística potencial de la localidad de Realicó y la región: sus características demográficas, perfil socio económico, procedencia, gustos y preferencias, entre otras; en función de los resultados de las encuestas realizadas a un grupo de turistas, conjuntamente con información otorgada por expertos en turismo de la localidad (Ver Anexo 12). Las mismas se resumen a continuación.

### 1.3.1. Tiempo de estadía

Con el objetivo de promediar su estadía, se indagó a través de las encuestas, por cuánto tiempo permanecerán en la localidad. Los resultados mostraron mayoritariamente que las estadías no son prolongadas, varían de 1 a 2 noches. Esto es así tanto para los turistas vacacionales, los cuales son viajeros en tránsito que se dirigen hacia centros turísticos más alejados; como para los turistas de negocios, que buscan detenerse en búsqueda de descanso en el ir y venir de sus viajes. Sólo un mínimo porcentaje se hospedarán entre 3 y 5 días; mientras que ningún encuestado se quedará más de una semana.

Grafico 2.

*Tiempo de estadía promedio.*



*Fuente: elaboración propia en base relevamiento realizado.*

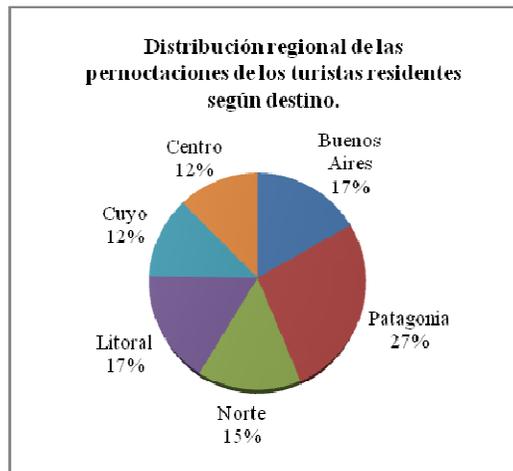
### 1.3.2. Destinos de viaje

Del análisis se infiere que un alto porcentaje de turistas se dirige hacia el Sur argentino, es decir, las provincias Patagónicas, según los resultados de las encuestas en diciembre de 2012. Este dato es sumamente importante porque, como se explicará en el transcurso de este trabajo, el territorio pampeano constituye un área transicional

entre varias de las grandes regiones argentinas, **integrando la Región Patagónica**, sirviéndole a ésta de cabecera. Es decir, que constituye un paso obligado hacia los principales destinos turísticos del Sur de la Argentina. Le sigue la provincia de Buenos Aires, las provincias de Cuyo, principalmente la ciudad de Mendoza; en cuarto lugar la provincia de Córdoba y por último Santa Fe y el Litoral argentino.

Grafico 3.

*Distribución regional de las pernoctaciones de los turistas residentes según su destino.*



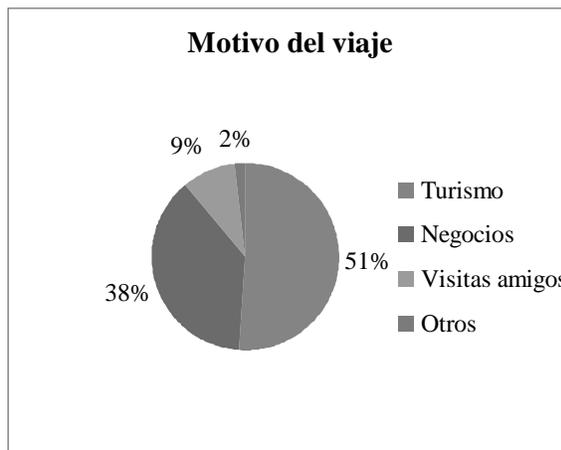
*Fuente: Encuestas de Ocupación Hotelera (EOH).INDEC, Diciembre 2012.*

### 1.3.3. Motivo del viaje

El Grafico N° 4 muestra que el mayor porcentaje de viajeros que arriban a la localidad de Realicó, se encuentran en tránsito hacia otro destino o centro turístico de importante desarrollo por motivos vacacionales y/o de ocio. De la misma forma, los turistas de negocios, los cuales se trasladan por motivos laborales y/o comerciales, también se encuentra de paso hacia otros destinos, significando un alto porcentaje de visitas, sobre todo durante los días de semana. A sí mismo, en menor porcentaje, frecuentan personas que arriban para visitar a familiares y/o amigos, y en último lugar, sólo un mínimo porcentaje de ellas lo hace por otros motivos como ser salud, recreación, entre otros.

Grafico 4.

*Motivo del viaje de los turistas.*



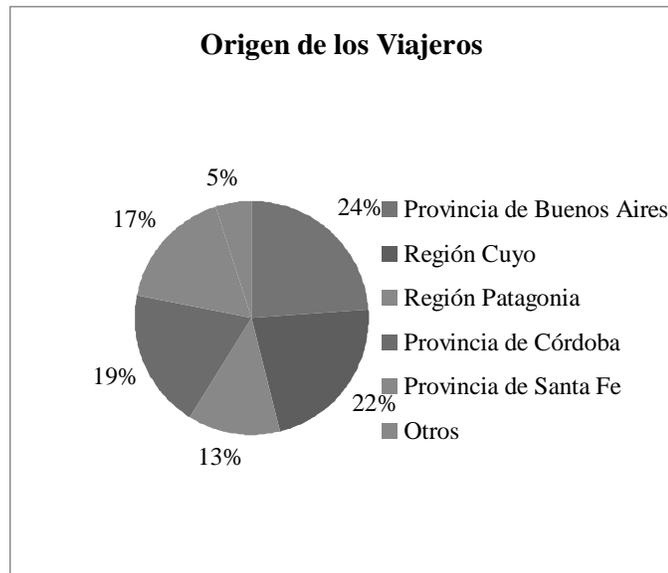
*Fuente: elaboración propia en base relevamiento realizado.*

### 1.3.4. Origen de los viajeros

A continuación se presenta porcentualmente la procedencia de los viajeros que se hospedan en la localidad.

Grafico 5.

*Origen de los viajeros.*



*Fuente: elaboración propia en base relevamiento realizado.*

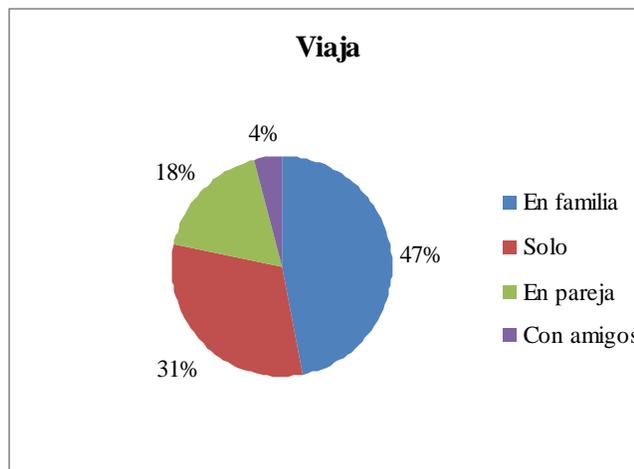
Como es posible observar en la figura, la mayoría de los viajeros proceden de la provincia de Buenos Aires; siguiendo con las provincias cuyanas (Mendoza, San Luis, San Juan); luego le sigue la provincia de Córdoba; en menor porcentaje la provincia de Santa Fe y en último lugar de las provincias patagónicas (Neuquén, Río Negro). El resto de las provincias y ciudades se agrupan en "otros" debido a su escasa proporción.

### 1.3.5. De qué manera viajan

Como se observa en el gráfico N° 6, un 47% de turistas frecuenta viajar en familia con hijos de todas las edades; una significativa número lo hace sólo (generalmente los viajeros de negocios); y un 18% viaja en pareja/ cónyuge.

Grafico 6.

*De qué manera frecuencia viajar.*



*Fuente: elaboración propia en base relevamiento realizado.*

### 1.3.6. Gustos y preferencias

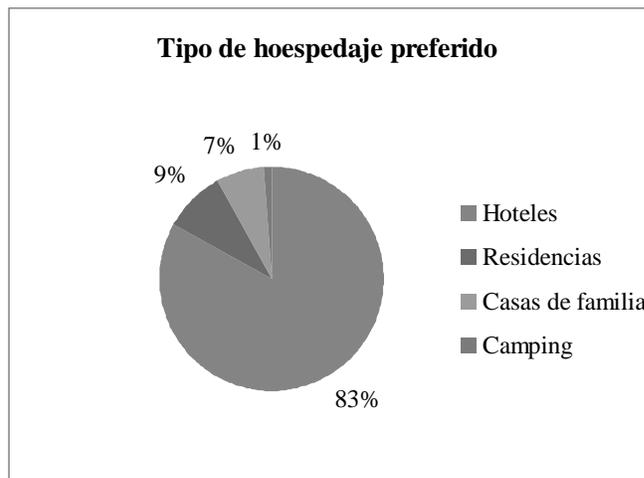
Siguiendo con el análisis, a partir de las encuestas realizadas, es posible determinar que la mayoría de los viajeros prefieren alojarse en hoteles de categoría 3 estrellas, que ofrezcan servicios básicos de alojamiento, ya que al mismo lo utilizan sólo para descansar.

No es un público que exige demasiadas comodidades ni servicios extras (como piscina, gimnasio, etc.), sino que busca una excelente relación calidad- precio: alta calidad a bajo precio.

Un menor porcentaje de los entrevistados escogen alojarse en residenciales, casas de familia y/o amigos y en el camping municipal.

Grafico 7.

*Tipo de hospedaje preferido por los viajeros.*



*Fuente: elaboración propia en base relevamiento realizado.*

### **1.3.7. Servicios requeridos por los viajeros**

Los servicios básicos e indispensables requeridos por los viajeros varían según el tipo de turista. Esto se puede demostrar en el siguiente gráfico en donde se cuestiona cuáles son los factores principales que considera al momento de elegir un alojamiento.

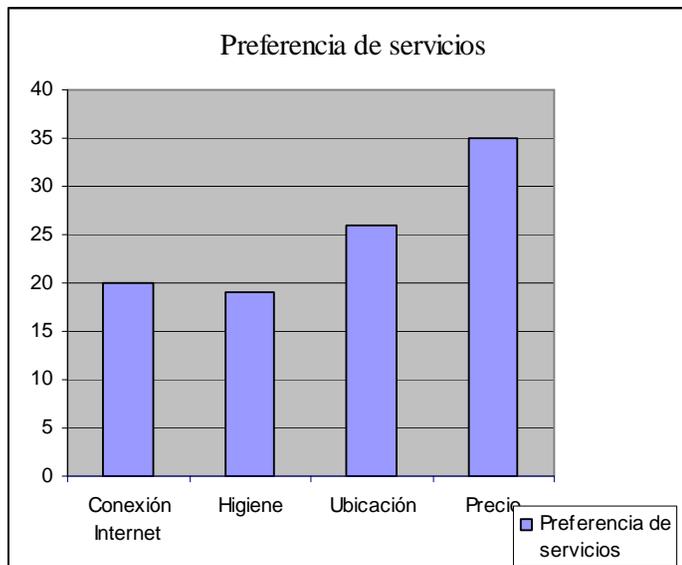
En el caso del turista de negocios, resulta primordial contar con conexión inalámbrica a Internet en todas las áreas del hotel, incluido en la habitación.

Por otro lado, los turistas vacacionales (entre ellos, familias con hijos de todas las edades y personas que viajan en pareja y/o con amigos) consideran, en primer lugar la relación precio-calidad del establecimiento. En segundo lugar, consideran importante la ubicación del lugar (fácil acceso); y en menor porcentaje las condiciones de higiene del lugar.

En las encuestas realizadas respecto a la evaluación de la oferta hotelera, un 57% respondió estar “insatisfecho” con la prestación de servicios en las unidades de alojamiento de Realicó, debido a que cuentan con numerosas carencias e insuficiencias (mala atención, falta de aseo, etc.).

Gráfico 8.

*Preferencia de servicios.*



*Fuente: Elaboración propia.*

#### **1.4. Perfil de la demanda**

Finalmente, en base a los resultados nombrados anteriormente, fue posible definir el perfil de demanda turística potencial de Realicó y la región, al cual se apuntará en el presente proyecto de inversión: viajeros de negocios y turistas vacacionales.

Existen ciertas particularidades y características comunes, independientemente al tipo de turista. Lo cual permite agruparlos en un mismo segmento de demanda, ya que ambos grupos de turistas, se encuentran *de paso* por la localidad.

##### **Viajeros de Negocios**

- Compuesto por personas profesionales (entre ellos, jóvenes profesionales, viajantes, comerciantes y pequeños empresarios) en su mayoría de sexo masculino. (90% masculino – 10% femenino). La edad promedio de las personas ronda entre 25 y 40 años.
- Viajan principalmente solos (31%), y en un menor porcentaje lugar lo hacen acompañados por pareja, amigos o miembro familiar, por motivos laborales y comerciales.
- Se alojan de lunes a viernes, y rara vez los fines de semana.
- Se registró que la mayoría viaja en automóvil de manera independiente.

##### **Turistas vacacionales**

- Formado por familias con hijos de todas las edades, de nivel socioeconómico medio y medio-alto.
- Viajan generalmente trasladándose por motivos vacacionales y de ocio hacia importantes centros turísticos más alejados, principalmente durante los fines de semana y/o feriados.

## **2. Mercado Competidor**

Una vez realizado el estudio de demanda turística de Realicó en el apartado anterior, se procede a realizar un análisis del mercado competidor una vez el proyecto se encuentre en funcionamiento. Al respecto, dicho análisis es realizado a fin de determinar el impacto de la actividad hotelera en el país, a fin de potenciar su desarrollo; y con el objetivo de identificar cuáles serán los competidores que de manera directa o indirecta, deberá enfrentarse Hotel del Llano. De esta manera podrá estimarse el porcentaje promedio de ocupación del mismo y determinar cuáles serán las tarifas ofrecidas.

### **2.1. Características de la Oferta de Alojamiento**

Es necesario para llevar adelante el presente proyecto conocer prioritariamente las características genéricas de la oferta de alojamiento en el país, y posteriormente identificar y evaluar la los establecimientos turísticos de la localidad de Realicó.

#### **2.1.1. Datos estadísticos a nivel nacional**

El Ministerio de Turismo de la Nación y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) realizan Encuestas de Ocupación Hotelera (EOH) desde el año 2004 en 49 núcleos urbanos que permiten cubrir las diferentes regiones turísticas del país. Las mismas son llevadas a cabo para medir el impacto del turismo sobre el sector hotelero y parahoteleros, y brindar información de la actividad hotelera. (Ver Anexo 6).

En la República Argentina existen 12.227 establecimientos de alojamiento distribuidos en 5.107 establecimientos hoteleros y 7.120 parahoteleros.

En total comprenden 220.420 habitaciones (147.092 hoteleras y 73.328 parahoteleras) y 564.368 plazas (352.738 hoteleras y 211.630 parahoteleras) al mes de enero de 2013<sup>1</sup>.

Las **plazas hoteleras** representan el 62.5% del total de la oferta y se concentran en los **hoteles 3 \* (34,1%), 1 \* y 2 \* (28,4%)** y las *parahoteleras*, que representan el 20,1% del total, se concentran en la categoría Cabañas/ bungalows y “Otros”, que incluye hoteles sindicales, complejos turísticos, pensiones, tiempo compartido y hostales. Le sigue en importancia la categoría Hospedajes (17%) y Hosterías (15%).

Como se podrá visualizar en la Tabla 6, expresa la cantidad de habitaciones y/o unidades y plazas disponibles, ocupadas y tasa de ocupación según la categoría del establecimiento, pertenecientes al primer trimestre de 2013 (INDEC).

Tabla 6

*Cantidad de habitaciones y/o unidades y plazas disponibles, ocupadas y tasa de ocupación según categoría del establecimiento.*

<b>Categoría</b>	<b>Habitaciones</b>			<b>Plazas</b>		
	<b>Disponibles</b>	<b>Ocupadas</b>	<b>Tasa de ocupación</b>	<b>Disponibles</b>	<b>Ocupadas</b>	<b>Tasa de ocupación</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.389.059</b>	<b>1.745.614</b>	<b>39.8</b>	<b>11.678.965</b>	<b>3.537.078</b>	<b>30.3</b>
<b>Hotelero</b>	<b>3.344.656</b>	<b>1.479.920</b>	<b>44.2</b>	<b>8.086.534</b>	<b>2.814.294</b>	<b>34.8</b>
1 y 2 estrellas	991.838	325.958	32.9	2.451.268	686.846	28.0
3estrellas.Apart	1.276.815	567.893	44.5	3.303.137	1.127.020	34.1
4 y 5 estrellas	1.076.003	586.069	54.5	2.332.129	1.000.428	42.9
<b>Para- hotelero</b>	<b>1.044.403</b>	<b>265.694</b>	<b>25.4</b>	<b>3.592.431</b>	<b>722.784</b>	<b>20.1</b>

*I.N.D.E.C. Encuesta Ocupación Hotelera (E.O.H) 2013.*

<sup>1</sup> En “establecimientos hoteleros” se incluye hoteles de 1 a 5 estrellas, hoteles boutique, apart hoteles y hoteles sin categorizar y en “Parahoteleros” se incluye hosterías, hospedajes, residenciales, cabañas/ bungalows, moteles, albergues, complejos turísticos, hoteles sindicales y municipales, hostales y tiempo compartido.

Como se observa, las habitaciones disponibles en el mes de enero de 2013 registraron un total de 4.389.059, mientras que las habitaciones ocupadas sumaron 1.745.614. La tasa de ocupación de habitaciones (TOH), resultante del cociente entre las habitaciones ocupadas y las disponibles, para el mes de enero de 2013 fue 39,8%.

La cantidad de habitaciones y/o unidades disponibles creció 4,8% con respecto a septiembre de 2012. Por otro lado, el número de habitaciones ocupadas en enero de 2013 en todo el país disminuyó 3,9% con respecto al mismo mes del año anterior.

Las plazas disponibles a nivel nacional en enero de 2013 sumaron 11.678.965, mientras que las plazas ocupadas totalizaron 3.537.078. La tasa de ocupación de plazas (TOP) en enero de 2013 fue 30,3% a nivel nacional.

La cantidad de plazas disponibles creció 5,1% con respecto al mismo mes del año anterior. El número de plazas ocupadas en enero de 2013 en todo el país fue 2,8% menor a lo registrado en el mismo mes del 2012.

### ***Conclusión oferta de alojamiento a nivel nacional.***

A partir de los datos expuestos en el apartado anterior, es posible determinar el impacto del turismo sobre el sector hotelero; tanto desde la perspectiva de la oferta (registro y evolución de la cantidad de establecimientos, habitaciones y plazas) como desde el punto de vista de la demanda (número de pernoctaciones de los turistas residentes y no residentes hospedados según procedencia, viajeros hospedados y estadía).

### **2.1.2. Identificación y evaluación de la Oferta de alojamiento turístico en Realicó**

Una vez realizado el análisis de la oferta de alojamiento a nivel nacional, se procede prioritariamente, a identificar la oferta de alojamiento turístico de Realicó.

Actualmente, los establecimientos hoteleros que prestan servicio de alojamiento en la localidad de Realicó suman un total de *6 unidades de alojamiento* con un total de 180 plazas disponibles. No cuenta con ningún hotel de 4 o 5 estrellas, ni pertenecientes a alguna cadena hotelera, ni siquiera en toda la provincia.

Se describen a continuación aquellos competidores que, de manera directa o indirecta, tendrán influencia en el siguiente proyecto hotelero.

#### **2.1.2.1. Competidores Directos**

- Realicó cuenta con dos hoteles categorizados como 2 estrellas, de los cuales sólo uno de ellos ofrece servicio de desayuno a los huéspedes. Las tarifas no varían demasiado uno de otros, y se presentan más adelante.
- Posee un sólo hotel de categoría 3 estrellas, cuya infraestructura, mobiliario y demás son de gran antigüedad, ya que no ha sido renovado desde ya hace varias décadas. En cuanto a los servicios prestados, esta unidad posee un bar que cuenta con máquinas expendedoras de café, gaseosas y snacks, a disposición del público siendo éste la única opción para desayunar, es decir, que el desayuno, además de ser autoservice, no está incluido en la tarifa.
- Posee un único residencial correspondiente a la categoría C, ubicado en el centro comercial de la localidad. Los demás establecimientos hoteleros se encuentran emplazados a la vera de las rutas. No ofrece servicio de desayuno.

- En cuanto a los servicios que prestan los establecimientos hoteleros, son los básicos requeridos por la reglamentación, y en algunos casos, ni siquiera alcanzan a cumplir con esta. El único establecimiento que si cumple con su categorización, incluso cuenta con piscina exterior es el Hotel Realicó.
- El 100% de los establecimientos hoteleros cuenta con estacionamiento ya sea con cochera cubierta o semicubierta.
- Ninguno de los establecimientos nombrados ofrece servicio de lavandería, planchado y secado, ni tampoco cuenta con restaurante propio, sala de entretenimiento ni gimnasio.

#### **2.1.2.2. Competencia indirecta**

Existen establecimientos que prestan un servicio de alojamiento que se podría plantear como otra alternativa o sustituto. Una posibilidad es la de acampar en el Camping Municipal y el Albergue Municipal, ambos ubicados en el Polideportivo de la localidad. Se encuentran dotados de parrillas, baños, canchas, pileta climatizada, entre otros. La estadía tiene un costo de \$45 por persona. En la tabla 7 se detallan los establecimientos que prestan alojamiento en la localidad de Realicó actualmente en 2013.

Los alojamientos relevados fueron los siguientes:

- Hotel Realicó
- Hotel Yan Calla
- Hotel La Posada
- Residencial Juan José
- Albergue Municipal
- Camping Municipal

Tabla 7.

*Establecimientos hoteleros de Realicó por categoría.*

<b>Modalidad</b>	<b>Categoría</b>	<b>Cantidad de establecimientos por categoría</b>	<b>Plazas por categoría</b>
<b>Hotel</b>	5 *	0	0
	4 *	0	0
	<b>3 *</b>	<b>1</b>	<b>30</b>
	2 *	2	80
	1 *	0	0
<b>SUBTOTAL</b>		<b>3</b>	<b>110</b>
<b>Hostal/ Albergue</b>		1	50
<b>Residencial</b>		1	20
<b>Camping</b>		1	S/D
<b>SUBTOTAL</b>		<b>3</b>	<b>70</b>
<b>TOTAL PLAZAS</b>			<b>180</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento hotelero realizado en Realicó durante el mes de Marzo de 2013.*

### 2. 3. Determinación de la Tarifa

La determinación del precio servirá de base para el cálculo de los ingresos potenciales del proyecto. Para ello, se considerará:

- Por un lado, en base a la demanda potencial del proyecto y a las condiciones económicas del país, como lo es la inflación, ya que influyen de manera definitiva en la proyección del precio de venta.
- Por otra parte, es importante considerar los costos de comercialización (publicidad y promoción, intermediarios, etc.)
- Por último, debido a que los precios de venta vienen determinados en su mayoría por el mercado, resulta indispensable realizar un cálculo de las tarifas

promedio en temporada alta y baja de los distintos establecimientos hoteleros de la localidad de Realicó de similar categoría.

La tabla exhibida a continuación presenta las tarifas ofrecidas por la competencia, en temporada baja y alta. Las mismas son por habitación en base doble clásica y single, con IVA incluido correspondientes al mes de Febrero de 2013.

Tabla 8.

*Tarifas de establecimientos hoteleros en Realicó.*

Establecimiento hoteleros en Realicó	Tarifa por temporada				
	Categoría	Hab. Doble Baja	Alta	Hab. Single Baja	Alta
Hotel Yan Calla	2*	\$ 365	\$ 395	\$ 285	\$ 315
Hotel La Posada	3*	\$ 385	\$ 410	\$ 305	\$ 330
Hotel Realicó	3*	\$ 390	\$ 430	\$ 310	\$ 350
Residencial Juan José	A	\$ 295	\$ 320	\$ 215	\$ 240

*Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado a los establecimientos hoteleros de Realicó de similar categoría en el mes de febrero de 2012.*

### 2.3.1. Estrategias de introducción al mercado

Si bien el precio que ofrecerá el hotel podría ser más elevado respecto al que ofrece la competencia, se optará por fijar una tarifa más baja. Esta estrategia inicial de introducción al mercado se utilizará como un atractivo de entrada al mercado, para generar cierto volumen de negocio y poder avanzar hacia otras estrategias de crecimiento.

Finalmente, los valores establecidos para este establecimiento se definirán en función de la *competencia, los consumidores* (demanda) y su respectiva estacionalidad, y de los *costos fijos* del hotel.

Las tarifas incluirán desayuno y serán precio final, con IVA (Impuesto al Valor Agregado) incluido. Se considera temporada alta a los meses de Diciembre, Enero, Febrero y Julio, debido al período de vacaciones en Argentina. Los demás meses del año corresponden a la temporada baja. A continuación se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 9.

*Estimación precio de venta de Hotel del Llano por tipo de habitación y temporada.*

Tipo de habitación	Tarifas (c/ IVA incluido)	
	Baja	Alta
Habitación Doble	\$ 370	\$ 400
Habitación Single	\$ 290	\$ 320

*Fuente: Elaboración propia.*

Finalmente, una vez definida la política de precios, se presentarán en la viabilidad económico-financiera, los ingresos potenciados del hotel, provenientes tanto de la venta de habitaciones como de otros departamentos, como así también los egresos concebidos.

### ***Conclusión mercado Competidor***

Como se puede observar en la tabla anterior, la capacidad hotelera existente en la Realicó demuestra una insuficiencia para satisfacer la demanda actual, sobre todo durante los meses de temporada alta. (Diciembre, Enero, Febrero y Julio).

A su vez, se pudo determinar a través del relevamiento realizado, que la oferta de alojamiento actual no se destaca por ser amplia. Los mismos son similares entre ellos, ofreciendo los servicios básicos requeridos a cualquier tipo de viajeros.

Una localidad que posee una estrategia ubicación dentro del sistema de vínculos regionales, conjuntamente con las actividades que actualmente se desarrollan en la región, requiere una mayor disponibilidad y variada oferta de alojamiento. Es por ello, que el presente proyecto hotelero es una excelente oportunidad para satisfacer dichas necesidades.

### **3. Mercado Proveedor**

Dicho mercado lo conforman aquellas empresas e individuos que proporcionarán los insumos necesarios para el correcto funcionamiento del hotel.

Las empresas que surtirán al establecimiento hotelero con insumos, materia prima y demás existencias necesarias para el desarrollo diario de la actividad, pertenecerán en su gran mayoría a la localidad de Realicó.

Con respecto a proveedores de equipamientos especiales, sobre todo para la compra de blancos, mobiliario y otros equipos en la fase inicial del proyecto, se adquirirán de empresas mayoristas especialistas en esta actividad situadas en las grandes ciudades.

Los futuros y posibles proveedores en Realicó:

- Revico SRL. (Cablevisión. TV por cable y satelital)
- Telefónica de Argentina
- Cooperativa Popular de Electricidad (Internet Wi Fi. Nodo local)
- Camuzzi Gas Pampeana (Gas Natural domiciliario)
- LavaRap (Servicio de Lavandería)

En otras ciudades:

- Ningbo SA. (Productos de higiene. Santa Rosa, La Pampa)
- SAHADE y Cia. (Linen. Ammenities. Ciudad de Río Cuarto, Córdoba)
- Renovattio (Amoblamiento. Ciudad de Córdoba).

### ***Conclusión mercado proveedor***

En este estudio establecieron todas las alternativas de obtención de materias primas, así como sus costos, condiciones de compra, necesidad de infraestructura, disponibilidad, etc. Las empresas proveedoras fueron escogidas en función del precio más conveniente, la disponibilidad de insumos y la cercanía de las mismas; aspectos fundamentales en la definición tanto de los costos como de la inversión en capital de trabajo.

#### **4. Mercado Distribuidor**

A través de este mercado, se dará a conocer, se acercará y se venderá el producto hotelero a la demanda potencial. En lo que respecta al sistema de distribución el mismo se llevará a cabo a través de dos formas, como bien se ha explicado en el marco teórico del presente trabajo: una distribución *directa* y *otra indirecta*.

La primera se realizará a través de un sitio Web con información institucional del hotel, teléfonos y mails de contactos, etc. Hotel del Llano será una marca propia con sistema comercial propio. Mientras que para el segundo tipo de comercialización, se utilizarán publicaciones en sitios Web de terceros (de agencias de viajes y centrales de reserva), en oficinas de información turística de la provincia y en buscadores tales como Google, Yahoo, etc.

#### ***Conclusión mercado Distribuidor***

Al igual que la distribución, la mayoría de las actividades de promoción y fidelización se darán por Internet, creando un blog oficial del hotel y participando en las redes sociales Facebook y Twitter. Estas constituyen acciones a un mínimo coste pero que gozan de alta efectividad actualmente.

Asimismo, se contactarán con diarios locales y zonales de mayor circulación, medios radiales y televisivos, para invitarlos a que realicen una nota sobre el establecimiento al inicio de su actividad. En el corto y mediano plazo se buscará cerrar acuerdos comerciales con empresas y asociaciones de viajantes y los medios de comunicación ya nombrados.

## Viabilidad Técnica

---

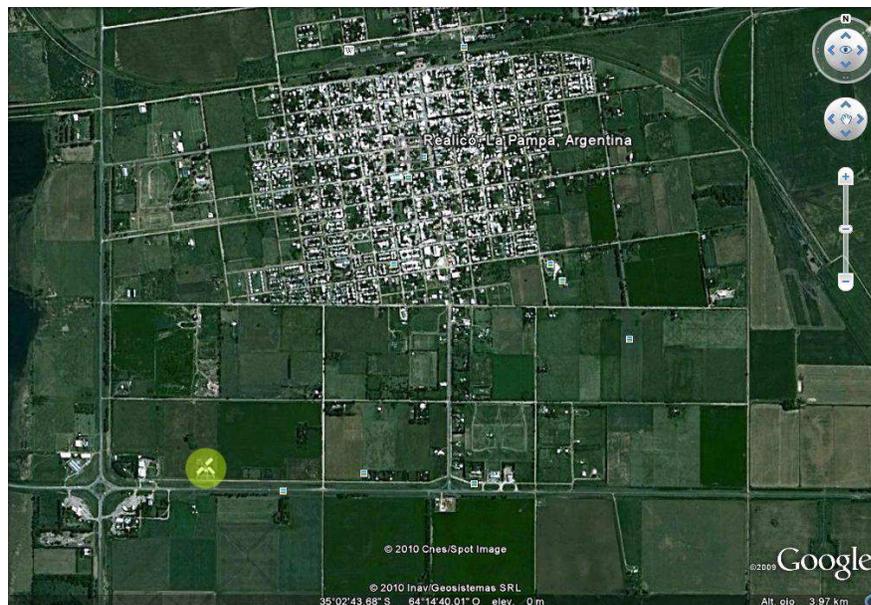
### 1. Localización

La **macrolocalización** se define en la localidad de Realicó, ubicada al nordeste de la Provincia de La Pampa, entre el norte y sur y el este y oeste de la República Argentina.

Está situada en un nudo de circulación, en el cruce de las Rutas Nacionales N° 35 y N° 188, quedando a su vez comprendida dentro del área de influencia del corredor bioceánico.

Imagen 4.

*Vista panorámica de la localidad de Realicó.*



*Fuente: Google Earth.*

En cuanto a la **microlocalización** donde se propone llevar a cabo el proyecto, será exactamente sobre la Ruta Nacional N° 188 a la altura del kilómetro 410. Su estratégica ubicación será de fácil acceso, ya que se encontrará a sólo 200 metros de la rotonda en la cual interceden las dos rutas nacionales nombradas. Allí a la vera es posible encontrar diversos servicios e infraestructura de gran relevancia para el turismo de paso y la región (3 estaciones de servicio, taller mecánico, entre otros). A su vez, estará emplazado a tan sólo 1000 metros del centro comercial de Realicó y a 300 metros de la nueva Terminal de Ómnibus próxima a inaugurarse en marzo de 2013. Puede visualizarse con claridad a continuación en las siguientes imágenes panorámicas:

Imagen 5.

*Vista panorámica localización de Hotel del Llano*



*Fuente: Google Earth.*

Figura 7.

*Localización Hotel del Llano.*



*Fuente: Arquitectos Ávila – Trucco*

Como puede observarse en las figuras anteriores, Realicó a pesar de no ser un centro turístico, se encuentra emplazada dentro del área de influencia del corredor bioceánico, constituyendo un punto estratégico de comunicación con los principales centros urbanos y turísticos del país. Fue así como, además de la creciente demanda turística en el país, se definió la localidad de Realicó como lugar de emplazamiento debido a su privilegiada ubicación la vera del cruce de dos importantes rutas nacionales.

## 2. Tamaño

En la siguiente Tabla 8, se expresa el monto total de la *Inversión Inicial* requerida por el presente proyecto hotelero.

Tabla 10.

*Inversión Inicial. Medidas y valor de construcción de las áreas del hotel.*

<b>Inversión Inicial</b>	<b>Año 0</b>
Terreno	\$ -1.000.000
Construcción (detalle)	\$ -3.760.250

<b>Área</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>Valor estimativo x m<sup>2</sup></b>	<b>TOTAL \$</b>
Recepción	73	\$ 4.450	\$ 324.850
Bar Desayunador	42	\$ 4.450	\$ 186.900
Oficina Gerencia	10	\$ 4.450	\$ 44.500
Office	18	\$ 4.450	\$ 80.100
Estacionamiento	110	\$ 4.450	\$ 489.500
<b>Total</b>			<b>\$ -1.125.850</b>

<b>Habitación</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>Valor x m<sup>2</sup></b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total \$</b>
Doble	37	\$ 4.450	16	\$2.634.400

Cooperativa Eléctrica (luz de obra)	\$ -5.100
Cooperativa de Agua	\$ -4.427
Equipamiento*	\$ - \$ 370.745,85
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ - 5.140.523</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

\* El valor total que suma el ítem de equipamiento, será detallado en el apartado Ingeniería del presente trabajo.

## **2.1. Detalle Inversión Inicial**

Como puede observarse en las tablas anteriores, los montos expuestos los cuales suman el total de la inversión inicial (-\$5.140.523) incluyen: la adquisición del terreno; valor estimativo por metro cuadrado en pesos de construir el establecimiento; los gastos de obra (Cooperativa Eléctrica y de Agua), y por último, los gastos incurridos en equipamiento necesarios para la puesta en marcha y el inicio de la actividad. A continuación se describirá el detalle de cada uno de anteriormente:

### **2.1. Detalle valor de la Construcción**

En el ítem de la Construcción, se sistematiza el valor promedio de construir expresado en moneda local, por metro cuadrado de cada área del hotel y sus habitaciones, con el objetivo de cuantificar el monto de las inversiones del proyecto hotelero. Los importes fueron consultados a los arquitectos Ávila y Trucco (quienes realizaron el anteproyecto del hotel), y a un empresario del rubro de la construcción, en base a los precios vigentes en el mercado al día de hoy abril 2013. (Ver Anexo 11, presupuesto solicitado). Por lo tanto se estableció un valor estimativo de \$4.450 por metro cuadrado.

Finalmente, se determina un valor promedio de la construcción de - \$3.760.250 que, al estar incluido dentro del monto total de la Inversión Inicial expresado en la Tabla 8, repercutirá en el flujo de fondos del proyecto.

### 3. Ingeniería

A continuación se definen los requerimientos necesarios para la operación del hotel y el monto del equipamiento de la inversión inicial correspondiente.

Tabla 11.

*Detalle inversión en Equipamiento por habitación.*

<b>Equipamiento Habitación</b>			
	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
TV LG 32"	\$ 3.420	16	\$ 54.720
Cortinas Blackout	\$ 189	16	\$ 3.024
Lámpara velador	\$ 98	32	\$ 3.136
Mesa de luz	\$ 520	32	\$ 16.640
Teléfono	\$ 98	16	\$ 1.568
Armario placard	\$ 1.859	16	\$ 29.744
Colchón sommier 2 plazas	\$ 2.253	11	\$ 24.783
Colchón sommier 1 plaza	\$ 1.900	10	\$ 19.000
Acolchado 2 plazas	\$ 345	11	\$ 3.795
Acolchado 1 plaza	\$ 198	10	\$ 1.980
Aire acondicionado frío calor Split	\$ 3.799	16	\$ 60.784
Perchas	\$ 2	100	\$ 200
Almohada 70 x 50	\$ 120	48	\$ 5.760
Funda almohada	\$ 215	48	\$ 10.320
<b>Total Habitación</b>			<b>\$ - 235.454</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a precios del mercado. Marzo 2013.*

#### Aclaración:

Sábanas: 3 juegos por habitación, considerando las de reposición.

Almohadas: 2 por cama y una de reposición en el armario de cada habitación.

En la siguiente tabla se detalla el monto aproximado de la inversión en equipamiento para las distintas áreas del establecimiento.

Tabla 12.

*Detalle inversión en Equipamiento Baños.*

<b>Baños</b>			
	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Toalla de mano y rostro 50x86cm	\$ 55	48	\$ 2.640
Toallón blanco 70x140cm	\$ 90	48	\$ 4.320
Bañadera	\$ 1.700	16	\$ 27.200
Secador de pelo	\$ 82	16	\$ 1.309
Mampara	\$ 300	16	\$ 4.800
Lavatorio, bidet, inodoro	\$ 2.060	16	\$ 32.960
Grifería	\$ 1.200	16	\$ 19.200
Alfombras	\$ 32	16	\$ 512
<b>Total Baños</b>			<b>\$ -92.941</b>

*Fuente: elaboración propia en base a precios relevados del mercado al mes de Marzo de 2013.*

Tabla 13.

*Detalle inversión en Equipamiento Bar- Desayunador.*

<b>Bar Desayunador</b>			
	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Microondas	\$ 799	1	\$ 799
Taza te/ plato	\$ 11	40	\$ 420
Posillo Café	\$ 7	40	\$ 280
Posillo Café Jarrito	\$ 9	40	\$ 360
Cuchara de café y te	\$ 5	50	\$ 248
Azucarera	\$ 12	10	\$ 124
Vasos varios	\$ 9	60	\$ 510
Mesas	\$ 490	10	\$ 4.900
Sillas	\$ 167	40	\$ 6.680
Heladera c/ freezer	\$ 3.899	1	\$ 3.899
Cafetera Philips	\$ 140	1	\$ 140
Tostadora Philips	\$ 115	1	\$ 115
Frigobar	\$ 1.400	1	\$ 1.400
<b>Total Bar Desayunador</b>			<b>\$ -19.874</b>

*Fuente: elaboración propia en base a precios relevados del mercado a Marzo de 2013.*

Tabla 14.

*Detalle inversión en Equipamiento Office.*

<b>Office</b>			
	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Armario / estanterías	\$ 550	1	\$ 550
<b>Total Office</b>			<b>\$ - 550</b>

*Fuente: elaboración propia en base a precios relevados del mercado a Marzo de 2013.*

Tabla 15.

*Detalle inversión en Equipamiento Recepción.*

<b>Equipamiento Recepción</b>			
	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Televisor Philips LCD 32"	\$ 3.555	1	\$ 3.500
PC Intel 80GB	\$ 2.199	2	\$ 4.398
Impresora HP Láser	\$ 399	1	\$ 399
Fax	\$ 185	1	\$ 185
Central telefónica	\$ 2.850	1	\$ 2.850
Armario c/ estantes	\$ 1.199	1	\$ 1.199
Luz de emergencia	\$ 98	2	\$ 196
Sillones	\$ 2.800	2	\$ 5.600
Equipo de audio	\$ 3.600	1	\$ 3.600
<b>Total Recepción</b>			<b>\$ 21.927</b>

<b>Total equipamiento</b>	<b>- \$ 370.745,85</b>
---------------------------	------------------------

*Fuente: elaboración propia en base a precios relevados del mercado a Mazo de 2013.*

### **Conclusión viabilidad Técnica**

Finalmente, el objetivo financiero de realizar el estudio técnico fue el de proveer información para cuantificar el monto de las inversiones en equipamiento y otros costos, detallados en las tablas expuestas, y así determinar la factibilidad de construcción del proyecto.

## Viabilidad Organizacional

---

### **1. Organización interna**

En este apartado se definirá la estructura organizativa del proyecto acorde con los requerimientos propios que exija su ejecución. Su diseño, el cual requiere fundamentalmente la definición de cada puesto de la organización, tendrá efectos económicos tanto en la estructura de costos como en las inversiones requeridas.

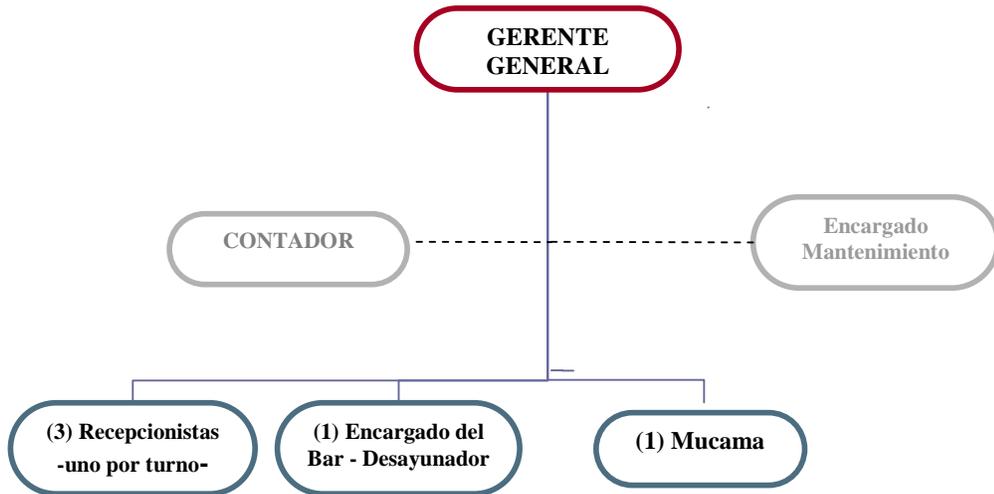
La unidad de alojamiento presentará un organigrama comprimido de tipo funcional, por lo que habrá una gran flexibilidad en cuanto a la rotación de puestos.

Respecto a la planta de personal, el hotel contará con un Gerente general y cinco empleados bajo su responsabilidad correspondientes a las siguientes funciones: tres de ellos estarán a cargo de la recepción del hotel; una persona bajo la función de mucama, y un empleado encargado del bar y desayunador. Por conveniencia de costos, las tareas de mantenimiento estarán externalizadas, y las tareas de Administración estarán a cargo de un contador público.

En la siguiente figura se presenta la estructura organizativa definida para el hotel:

Figura 8.

*Organigrama Hotel del Llano.*



*Fuente: Elaboración propia.*

### 1.1. Requisitos para el personal

Para las *tareas gerenciales* y que requieren mayores necesidades intelectuales, será requisito de este establecimiento contratar personal con conocimientos de tipo administrativo e informático, dominio de idiomas, buena presentación y reputación y con cierta experiencia laboral (Gerente general y recepcionista – administrador).

En cambio, para la realización de *tareas operativas* (mucamas y tareas de mantenimiento) no será requisito elemental tener un título universitario, pero si tener cierta experiencia en las áreas correspondientes.

## 1.2. Funciones del personal

### Gerencia General

Es el área de mayor jerarquía en el establecimiento hotelero y el principal responsable del hotel. El gerente general, llevará a cabo la administración general del mismo. Debido al reducido tamaño del establecimiento, tiene a cargo los departamentos de administración, alojamiento y el bar-desayunador.

Sus principales funciones *Administrativas* serán las siguientes:

❖ Planificación:

- Fijación de los objetivos estratégicos del hotel con la contribución del resto de los empleados.
- Determinación de las políticas, planes y presupuestos para el logro de los objetivos propuestos en contribución con los empleados

❖ Organización:

- Definición de la estructura organizativa y jerárquica del hotel
- Establecimiento de las funciones, tareas y responsabilidades de los distintos departamentos

❖ Dirección:

- Desarrollo adecuado de las tareas y responsabilidades asignadas a través de la motivación y el liderazgo

❖ Control:

- Comparación de los resultados obtenidos con las previsiones iniciales
- Corrección de las desviaciones detectadas

Esta área incluye *Contabilidad y tesorería*. Al respecto, las operaciones de Contabilidad estará a cargo de un contador público quien realizará las funciones de pagos y cobros, control de caja, libros contables, control de obligaciones fiscales y de facturación, y su salario será concebido dentro de los costos económicos de personal del hotel. Por último, también se responsabilizará del área de Recursos Humanos, controlando y dirigiendo al personal del hotel, y de las demás tareas Comerciales.

### **Recepcionistas**

Su actividad predominante será la venta de habitaciones. El hotel contará con 3 recepcionistas, uno por cada turno de 8 horas diarias cada uno cubriendo las 24 horas, con un día franco por semana, y dos francos cada 15 días.

Aquí los empleados desempeñarán las siguientes funciones de reserva, mostrador y auditoría, según los tres turnos de trabajo asignados:

#### *Turno de mañana (de 7 a 15 horas)*

- Venta correcta de habitaciones
- Control de salidas (check out)
- Control de garantías de reservas
- Seguimiento de disponibilidad de habitaciones
- Preasigna las habitaciones
- Early check- in
- Información a los demás departamentos de las llegadas de los clientes, atenciones especiales, disponibilidad y ocupación

*Turno de tarde (de 15 a 23 horas)*

- Asignación de habitaciones
- Recibimiento del cliente
- Registro de llegadas
- Control de ocupación del día

*Turno de noche (de 23 a 7 horas)*

- Últimas llegadas (late check-in)
- Primeras salidas (early check-out)
- Control de huéspedes hospedados
- Chequeo de clientes no shows
- Comprobación los cargos facturados a clientes
- Cierre del día
- Y todas las demás funciones de los departamentos que permanezcan cerrados (auditor nocturno).

**Mucama**

Se encargará del mantenimiento, orden y limpieza de las habitaciones y además del resto de las áreas públicas e internas del hotel. También tendrá la responsabilidad de cambiar la ropa blanca, reponer toallas y ammenities, entre otros.

Teniendo en cuenta la cantidad de habitaciones, será suficiente la contratación de una mucama para que desempeñe sus respectivas funciones. En días de alta ocupación, si es necesario se contratará una mucama extra, pero sólo de manera temporal.

### **Encargado del Bar – Desayunador**

Esta persona será el responsable de elaborar el desayuno (tipo Continental), preparar las mesas para el mismo, y servirlo a los huéspedes.

### **Departamento externalizado**

Las tareas de Mantenimiento, por conveniencia de costos, serán externalizadas. Estará a cargo de la empresa local “Green Park”, para realizar tareas operativas y de manutención, tanto en las áreas externas como internas del hotel, sólo cuando se requiera de su servicio. Es por ello que este desembolso no se lo considera como un gasto fijo, ya que es eventual, figurando como “servicios profesionales” en el Balance de costos.

## **2. Balance de personal**

El gasto salarial mensual que enfrentará el hotel, fue estimado con el asesoramiento de un Contador Público. Para ello se consideró la *cantidad de empleados* (calculado teniendo en cuenta la cantidad de habitaciones) y la escala salarial establecida por el Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 bajo el sindicato de la U.T.G.H.R.A, para la actividad hotelera-gastronómica de la República Argentina (Ver Anexo 7).

En la Tabla 15 se determina el balance de personal establecido para el proyecto. Éste forma parte de los costos económicos fijos de funcionamiento que concebirá Hotel del Llano.

Tabla 16.

*Balance de personal de Hotel del Llano.*

<b>Departamento</b>	<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>CU</b>	<b>CT MENSUAL</b>
Administración	Gerente	1	\$ 12.000	\$ 12.000
	Contador	1	\$ 5.250	\$ 5.250
Recepción	Recepcionistas	3	\$ 3.861	\$ 11.583
	Mucamas	1	\$ 3.508	\$ 3.508
AA& BB	Encargado Bar	1	\$ 3.408	\$ 3.408
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>7</b>		<b>\$ 35.749</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a salarios correspondientes F.E.H.G.R.A. Enero –Abril 2013.*

A cada uno de los salarios correspondientes, se deberá añadir los adicionales en el recibo de sueldos como rubro separado del sueldo básico. Estos adicionales según el Convenio serán los siguientes:

- Según el Art. 11.3 varía el porcentaje por año de antigüedad
- Según el Art. 11.5 corresponde el 10% del sueldo por asistencia perfecta
- Según el Art. 11.4 corresponde el 10% por alimentación
- Según el Art. 11.6 corresponde el 12% por complemento de servicio

Así mismo, a partir de Junio 2012 hasta Abril 2013, la F.E.H.G.R.A, Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina, fijó en el Acuerdo Salarial 2012, una Contribución especial del 8,1 % (se retiene un 3% al trabajador y 5.1% el empleador). Este adicional *no remunerativo* – tampoco se integra a los básicos (se liquida como rubro separado bajo la denominación de “Acuerdo Salarial 2012- Sumas no remunerativas”) que se detallan en el Anexo 7.

## Viabilidad Legal

---

Si bien existe una legislación nacional, cada provincia y municipio cuenta con una legislación propia que regula las actividades en el ámbito de sus territorios. En este apartado se comprobará la existencia de alguna restricción legal a la realización de una inversión, tanto en la etapa inicial del proyecto como en la de su implementación y posterior operación.

### **1. A nivel Nacional**

#### **1.1. Convenio Colectivo de Trabajo Ley N° 14.250**

En términos laborales, se deberá considerar el Convenio Colectivo de Trabajo celebrado entre la Unión de trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.), en los términos de la Ley Nro. 14.250. Esta normativa define la escala salarial que se aplicará a los trabajadores. La misma se encuentra especificada en el Anexo 7 del trabajo.

#### **1.2. Registro Público de Comercio**

Para el desarrollo del establecimiento hotelero, es necesario constituir un tipo de sociedad. En la Argentina existen una variedad de tipos societarios, cuya diferencia más notable desde el punto de vista del socio, es la limitación de su responsabilidad por las operaciones comerciales. En tal sentido, las sociedades más buscadas son la Sociedad Anónima (SA) y la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

En este caso en cuestión, se ha optado por registrar al establecimiento, en el Registro Público de Comercio, como **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)** considerada como la opción más conveniente por requerir menos requisitos y exigencias en cuanto a patrimonio, cantidad de socios, cuestiones impositivas, en comparación con una Sociedad Anónima.

En la práctica, estas últimas son más onerosas por su obligación de pagar tasa anual en la *Inspección General de Justicia (I.G.J)*, y presentación de estados contables. En cambio las SRL sólo deben pagar una tasa de servicios anual de sólo \$30 por cada trámite.

La I.G.J, organismo dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, tiene la función de registrar y fiscalizar a las sociedades comerciales. Sus requisitos legales y procedimiento para la constitución de las mismas, se encuentran detallados en el Anexo 10 del presente trabajo.

## **2. A nivel Provincial**

### **2.1. Guía de presentación de proyectos de inversión.**

Como primer paso se deberá solicitar la guía de requisitos para la presentación de proyectos de inversión dentro del Área de Créditos Casa de Gobierno de la Provincia de La Pampa la, para determinar la factibilidad de instalar el hotel:

#### **1 – NOTA DE PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.**

Presentar ante la Secretaría de Turismo / descripción del mismo / si es obra nueva o ampliación / servicios a prestar / ubicación geográfica / demanda potencial etc.

**2 – DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL/LOS SOLICITANTES.**

Persona física o Persona jurídica / nombre y apellido / documento de identidad / domicilio / teléfono / e-mail.

**3 – MONTO QUE SOLICITA.**

Obra / equipamiento / u obra y equipamiento.

**4 – INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

Determinar en base al monto total cual será la inversión propia y cual el financiamiento a solicitar.

**5 – GARANTIAS A OFRECER**

Detallar el tipo de garantías a ofrecer.

**6 – PLANOS DE PLANTA DE LA OBRA.**

Planos definitivos o anteproyecto / conforme a las prescripciones del Decreto N° 3291/10 y Disp. N° 16/10 S. de Turismo / planos en escala

**7 – MEMORIA DESCRIPTIVA DE LA OBRA.**

**8 – PRESUPUESTO DE LA OBRA Y/O EQUIPAMIENTO.**

De acuerdo a monto total solicitado.

**9 – NOTA DE APOYO AL PROYECTO DE LA INTENDENCIA.**

**2.2. Dirección General del Registro de la Propiedad Inmueble Subsecretaría de Registros Públicos de La Pampa. Decreto Ley N° 483/68.**

Conjuntamente con lo detallado anteriormente, se establece la obligatoriedad de presentar ante *Subsecretaría de Registros Públicos de La Pampa*, el Registro de la *Propiedad Inmueble de la Provincia de La Pampa*: para la construcción del proyecto se seguirán los lineamientos propuestos por el Ministerio de Gobierno, Justicia y Seguridad de la Provincia de La Pampa en complemento con lo establecido por el

Código de Edificación del Concejo Deliberante de Realicó, y a los efectos de conseguir autorización para comenzar con la construcción del hotel, el propietario y/o responsable de la obra deberá cumplir ciertos requisitos, los cuales se describen en líneas generales a continuación, y en profundidad en el Anexo 8.

El Artículo 18 establece que serán matriculados todos los inmuebles sobre los que deban inscribirse o anotarse los documentos, como base de ordenamiento interno del Registro. Se deberá presentar la documentación de los Titulares de los derechos registrados y a registrar, con los datos de filiación o Identificatorios que surjan del título respectivo. Para las sociedades u otras personas jurídicas, se consignará su nombre o razón social, clase de sociedad, domicilio y su inscripción en los organismos que ordenen las normas; ubicación y descripción del inmueble objeto de la inscripción o anotación, con sus medidas perimetales, superficie, designación de las parcelas linderas y cuantas especificaciones resulten conducentes a su completa individualización. (Registro de la Propiedad Inmueble, Santa Rosa, 7 de Octubre de 1968. BOLETIN OFICIAL, 18 de Octubre de 1968).

### **2.3. Decreto Provincial N° 3291 /10 de Alojamientos turísticos**

El Decreto Provincial N° 3291/10 y la disposición 16/10 elaborado por la Subsecretaría de Turismo de La Pampa, aprueba la nueva normativa referida al alojamiento turístico en la provincia.

Esta reglamentación es sumamente integral y toca todos los aspectos relacionados a los alojamientos turísticos en pos del desarrollo de la actividad y de la calidad de la experiencia del turista.

Menciona distintos capítulos que se refieren a la habilitación y registro de los alojamientos turísticos; a su funcionamiento; a las reservas; a las tarifas; al régimen sancionatorio; y a todos los requisitos para encuadrarlo en la modalidad, clase y categoría correspondiente. En el apartado del Anexo 1 podrá visualizarse la normativa regulatoria de alojamientos turísticos de la Provincia de La Pampa.

#### **2.4. Ley Ambiental Provincial N° 1914**

Todos los emprendimientos próximos a su construcción, modificación y/o demolición en la Provincia de La Pampa, deberán estar sujetos a dicha normativa. Debido a la importancia que está adquiriendo el cuidado del medio ambiente, el hotel deberá presentar una Declaración de Impacto Ambiental regulado por la Ley Provincial N° 1914 sancionada por la Cámara de Diputados de la Provincia de La Pampa. En términos generales, el ARTICULO 5° de la presente normativa establece que el responsable de la obra y/o acción a emprender deberá presentar, integrando su propuesta y previo a la ejecución, un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) ante el organismo provincial o municipal encargado de autorizar el emprendimiento, teniendo como fin la identificación, la predicción y la evaluación de impactos relevantes, beneficiosos o adversos que el proyecto pudiese generar. (Ver Anexo 9).

#### **2.5. Solicitud de créditos para proyectos de inversión.**

Deberá en primera instancia solicitar los requisitos para la presentación de proyectos de inversión a la Subsecretaría de Industria y Comercio junto con la Dirección de Industria del Ministerio de Producción de la Provincia de La Pampa, según lo establecido por la Ley Provincial N° 1534, aprobado por la Resolución N° 152/94. A los efectos de realizar una evaluación técnico-financiera de los proyectos presentados

ante esta Subsecretaría se solicita la cumplimentación de los puntos referentes a la Prefactibilidad del proyecto. El mismo se encuentra detallado en el Anexo 14.

Los créditos otorgados por la Dirección de Industria son entre \$150.000 hasta \$5.000.000, a 10 años a una tasa fija del 6% anual, según lo consultado a la Sra. María Teresa Álvarez, responsable de la Secretaría de Industria de Comercio de La Pampa.

Dentro de los requisitos solicitados, deberá presentarse una Garantía hipotecaria (Terreno a nombre de la persona física o jurídica a nombre de la persona, hipotecado sobre el inmueble). No es necesaria otra garantía adicional.

### **3. A nivel Municipal**

Para la construcción del establecimiento, se deberá seguir la legislación que establece la Ordenanza Municipal N° 6.101 de la localidad de Realicó. A continuación se detallarán algunos requisitos que plantea la misma.

#### **3.1. Código de Ordenamiento Urbano de Edificación N° 2686/10**

El Código de Edificación urbano N° 2686/10 del Concejo Deliberante de Realicó, establece los requisitos respecto a la construcción y/o reparaciones de obras y edificios en la localidad de Realicó: para la tramitación de habilitaciones, y/o al momento de certificar y registrar documentaciones de obras correspondientes al ejido comunal sobre planos, permisos, inspecciones y habilitaciones de obras como así también otros servicios administrativos, técnicos y especiales que conciernen a la construcción, demolición, refacción y/o reparación de edificios e instalaciones u ocupaciones o afectaciones a la vía pública de toda naturaleza será exigible la presentación del “*Certificado de Libre Deuda Municipal*” en los conceptos: Tasas

Servicios Municipales y Sanitarios, Red de Gas Natural, Obras de Pavimento, Cloacas, Cordón Cuneta, Infracciones de Tránsito, Tasas Salubridad e Higiene.

Una vez obtenido este Certificado, se deberá cumplir con las siguientes pautas establecidas:

1. *Obtención del permiso de edificación:* Se deberá solicitar permiso de edificación siempre para construir una edificación nueva.

Para la obtención de dicho permiso se deberá presentar al Concejo Deliberante de la Municipalidad de Realicó un expediente con la siguiente documentación:

- Declaración jurada.
- Declaración jurada de medidas de seguridad.
- Plano de proyecto con carátula reglamentaria y con certificada.
- Tres (3) copias del plano arquitectónico.
- Constancia del pago de derechos de edificación (Resumen orientativo de la Ordenanza Fiscal y Tributaria. Artículo 501°).
- Inicio de trámite en la Dirección de Bomberos.

Presentado el expediente se procede a verificar el cumplimiento con las ordenanzas vigentes. Previo a la obtención del permiso de edificación y con carácter opcional, el profesional podrá solicitar un informe técnico para verificar que el proyecto cumpla con la normativa vigente, abonando un timbrado de \$90. A su vez, la obra a ejecutar deberá contar con todas las medidas de SEGURIDAD de la misma.

2. *Presentación de Aviso de Avance de Obra:* El propietario y/o profesional deberá presentar el aviso de Avance de Obra exigido al Municipio, adjuntando la documentación que le fue entregado en el momento de obtener el permiso de edificación.
  
3. *Obtención del Certificado Final de Obra:* el Certificado de Obra será requisito indispensable para dar por concluido el procedimiento de autorización de construcción de obras, y para la aprobación de los planos. El responsable interviniente deberá solicitar el certificado final de obra, cuando los trabajos estén completamente terminados de acuerdo a los planos con permiso de edificación, presentando una declaración jurada firmada por ambos y el permiso de edificación. Una vez inspeccionada la obra, la autoridad de aplicación otorgará el certificado de final de obra, entregando una copia al propietario.

### **3.2. Inscripción en servicios básicos**

Es necesario tener en cuenta cual es el marco en que se enmarcará el proyecto para poder habilitar los diversos suministros que requiere.

#### *- Red de Agua Corriente*

Se encuentra a cargo de la Cooperativa de Servicios Públicos de Realicó. Para su habilitación será necesario presentar los planos arquitectónicos del inmueble, declarando la superficie y la fecha estimada de habitabilidad del inmueble. (Cooperativa de Servicios Públicos, 2012).

*- Red de Energía Eléctrica*

Para la conexión de energía será necesario presentar ante la Cooperativa Popular de Electricidad de Realicó la Escritura de Dominio o Certificado Notarial de Escritura en Trámite, documentación personal, entre otros. (Cooperativa Popular de Electricidad, 2012).

*- Red de Gas Natural*

Este servicio se encuentra a cargo de la empresa Camuzzi Gas Pampeana. Para su conexión será necesario cumplir con los siguientes requisitos: fotocopias documentos personales, fotocopia y original de inscripción en la DGI y del contrato. (Camuzzi, 2012).

**Conclusión de la Viabilidad Legal**

En este apartado se analizaron requisitos legales necesarios para la construcción, habilitación y posterior funcionamiento del proyecto hotelero. Así, se establecieron las premisas a nivel nacional, provincial y municipal, describiendo a grandes rasgos las inscripciones y documentación pertinente que se deberá cumplir para que el proyecto quede encuadrado dentro del marco regulatorio vigente.

## Viabilidad Financiera

---

En este estudio el cálculo de las variables financieras y económicas debe ser lo suficientemente demostrativo para justificar la valoración de los distintos ítems.

Se realizará el cálculo de los *ingresos potenciados* originados por la venta de cada habitación del hotel, y luego se calcularán aquellos que generan los demás departamentos. Para ello, previo al cálculo de éstos, se calculará el *porcentaje de ocupación estimado* de los establecimientos de similar categoría, los cuales representan la competencia directa. De esta manera, se considerarán los datos reales de ocupación recolectados de los últimos dos años de la localidad de Realicó para luego estimar el porcentaje de ocupación anual del primer año de Hotel del Llano.

### **1. Porcentajes de ocupación**

Tal como se definió al inicio del apartado en las siguientes tablas se presentan; en un primer lugar el porcentaje medio de ocupación de la competencia directa (relevamiento de los últimos dos años de la localidad de Realicó, año 2011- 2012).

Los datos obtenidos son acerca del promedio de ocupación mensual, y un promedio del mismo anual, del 77,25%.

Tabla 17.

*Porcentaje ocupación promedio de la competencia directa.*

<b>Meses</b>	<b>% Ocupación</b>
ENERO	96%
FEBRERO	95%
MARZO	78%
ABRIL	70%
MAYO	62%
JUNIO	59%
JULIO	97%
AGOSTO	66%
SETIEMBRE	61%
OCTUBRE	72%
NOVIEMBRE	78%
DICIEMBRE	93%
<b>Promedio Anual</b>	<b>77, 25%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.*

Se observa una ocupación anual elevada del 77%, según relevamiento realizado en el mes de febrero de 2013. Estas estadísticas corresponden un promedio calculado entre el año 2011 y 2012. No existe información oficial ni un registro de porcentajes de ocupación de años anteriores.

### **1.1. Proyección porcentajes de ocupación anual primer año de Hotel del Llano**

Considerando no existen estadísticas específicas respecto al porcentaje de ocupación promedio de los establecimientos hoteleros de Realicó, se llevó a cabo un relevamiento de los mismos de los últimos dos años.

Conforme a los resultados obtenidos de la competencia, y bajo el supuesto que el hotel asumirá un comportamiento similar, se estima la ocupación promedio mensual y anual de Hotel del Llano.

Para ello, se consideró realizar un ajuste en el cálculo del porcentaje promedio de Hotel del Llano del 10% menos, respecto al valor promedio de sus competidores debido a que, al ser nuevo en el mercado en relación a los otros establecimientos, se supone que la afluencia de pasajeros al inicio es más baja y que los costos de penetración en el mercado son elevados.

A continuación se presenta finalmente el porcentaje de ocupación mensual proyectado para el presente establecimiento hotelero:

Tabla 18.

*Porcentaje ocupación mensual de Hotel del Llano.*

Meses	% Ocupación
ENERO	86%
FEBRERO	85%
MARZO	68%
ABRIL	60%
MAYO	52%
JUNIO	49%
JULIO	87%
AGOSTO	56%
SETIEMBRE	51%
OCTUBRE	62%
NOVIEMBRE	68%
DICIEMBRE	83%
<b>Promedio Anual</b>	<b>67,25%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base al porcentaje promedio ocupacional de los competidores directos relevados.*

De acuerdo al cálculo realizado en base al promedio ocupacional de la competencia y bajo los supuestos anteriormente nombrados, se estima un porcentaje de ocupación anual del 67,25% para Hotel del Llano.

### **1.2. Estimación de ingresos proyectados para el primer año de actividad.**

Una vez calculado el porcentaje de ocupación promedio del hotel, se deducirán los ingresos estimados por venta, a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Tarifa} * \text{Cantidad de habitaciones} * \% \text{ Ocupación promedio} * \text{Días del mes} =$$

***Ingresos potenciales anuales.***

Este cálculo se realizará mensualmente a fin de determinar los ingresos anuales del hotel. Como se observa, consiste en multiplicar la tarifa vigente del mes correspondiente (tarifa promedio de \$400) por la cantidad de habitaciones (16), por el porcentaje promedio de ocupación, por la cantidad de días del mes (30). Esta fórmula ha será calculada bajo tres escenarios diferentes, a fin de poder proyectar finalmente el flujo de fondo del establecimiento.

Finalmente, en las siguientes tablas expuestas a continuación, se expresa el ingreso por venta esperado para su primer año de ejercicio, para luego proyectarlo en los próximos 10 años de actividad. Se podrá observar que la proyección de estos ingresos se planteó en **tres escenarios** diferentes:

- *Escenario optimista:* se plantea un porcentaje ambicioso de la ocupación máxima que podrá adoptar el hotel. (20% más).
- *Escenario neutral o normal:* refleja los valores de ocupación esperados, los cuales ya fueron calculados, en base a la competencia.
- *Escenario pesimista:* plantea la peor situación que se podría presentar (20% menos).

Se incluyen además en la siguiente tabla, las estimaciones de los **otros ingresos del hotel** provenientes del Bar- Desayunador y de la Telefonía:

Tabla 19.

*Detalle Ingresos proyectados Otros departamentos.*

<b>Ingresos proyectados de Otros Deptos.</b>	<b>Diario</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Telefonía	\$ 100	\$ 3.000	\$ 36.000
Bar Desayunador	\$1.600	\$ 48.000	\$ 576.000
<b>TOTAL INGRESOS OTROS DEPTOS.</b>	<b>\$1.700</b>	<b>\$ 51.000</b>	<b>\$ 612.000</b>

*Fuente: Elaboración propia proyectado en base al promedio de ocupación medio y la cantidad de plazas del hotel.*

A continuación se presentan las tablas con los ingresos proyectados para Hotel del Llano, bajo tres posibles situaciones. Los estimaron para los próximos diez años de actividad de la empresa.

Tabla 20.  
Ingresos proyectados por ventas de habitaciones. Escenario Neutral.

Meses	Días	Q Hab.	% Ocupación	1° Temp.	2° Temp.	3Temp.	4Temp.	5Temp.	6Temp.	7Temp.	8Temp.	9Temp.	10Temp.
Enero	31	16	86%	\$ 168.640	\$ 185.504	\$204.054	\$244.865	\$293.838	\$352.606	\$423.127	\$507.753	\$609.303	\$731.164
Febrero	28	16	85%	\$ 150.528	\$165.581	\$182.139	\$218.567	\$262.280	\$314.736	\$377.683	\$453.220	\$543.864	\$652.637
Marzo	31	16	68%	\$ 134.912	\$148.403	\$163.244	\$195.892	\$235.071	\$282.085	\$338.502	\$406.202	\$487.443	\$584.931
Abril	30	16	60%	\$ 115.200	\$126.720	\$139.392	\$167.270	\$200.724	\$240.869	\$289.043	\$346.852	\$416.222	\$499.467
Mayo	31	16	52%	\$ 93.248	\$102.573	\$112.830	\$135.396	\$162.475	\$194.970	\$233.964	\$280.757	\$336.909	\$404.291
Junio	30	16	49%	\$ 94.080	\$103.488	\$113.837	\$136.604	\$163.925	\$196.710	\$236.052	\$283.262	\$339.915	\$407.898
Julio	31	16	87%	\$ 164.672	\$181.139	\$199.253	\$239.104	\$286.924	\$344.309	\$413.171	\$495.806	\$594.967	\$713.960
Agosto	31	16	56%	\$ 111.104	\$122.214	\$134.436	\$161.323	\$193.588	\$232.305	\$278.766	\$334.519	\$401.423	\$481.708
Septiembre	30	16	51%	\$ 97.920	\$107.712	\$118.483	\$142.180	\$170.616	\$204.739	\$245.687	\$294.824	\$353.789	\$424.547
Octubre	31	16	62%	\$ 123.008	\$135.309	\$148.840	\$178.608	\$214.329	\$257.195	\$308.634	\$370.361	\$444.433	\$533.319
Noviembre	30	16	68%	\$ 120.960	\$133.056	\$146.362	\$175.634	\$210.761	\$252.913	\$303.495	\$364.194	\$437.033	\$524.440
Diciembre	31	16	83%	\$ 164.672	\$181.139	\$199.253	\$239.104	\$286.924	\$344.309	\$413.171	\$495.806	\$594.967	\$713.960
<b>Total Ingreso anual proyect.</b>			<b>67,25%</b>	<b>\$1.538.944</b>	<b>\$1.692.838</b>	<b>\$1.862.122</b>	<b>\$2.234.547</b>	<b>\$2.681.456</b>	<b>\$3.217.747</b>	<b>\$3.861.297</b>	<b>\$4.633.556</b>	<b>\$5.560.267</b>	<b>\$6.672.321</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21.

*Ingresos proyectados por habitación – Escenario Optimista.*

Meses	Días	Cantidad Hab.	% Ocupación	1°Temp	2°Temp	3°Temp	4°Temp	5°Temp	6°Temp	7°Temp	8°Temp	9°Temp	10°Temp
Enero	31	16	100%	\$ 198.400	\$ 218.240	\$240.064	\$288.077	\$345.692	\$414.831	\$497.797	\$597.356	\$716.827	\$860.193
Febrero	28	16	100%	\$ 179.200	\$197.120	\$216.832	\$260.198	\$312.238	\$374.686	\$449.623	\$539.547	\$647.457	\$776.948
Marzo	31	16	88%	\$ 194.432	\$213.875	\$235.263	\$282.315	\$338.778	\$406.534	\$487.841	\$585.409	\$702.491	\$842.989
Abril	30	16	80%	\$ 172.800	\$190.080	\$209.088	\$250.906	\$301.087	\$361.304	\$433.565	\$520.278	\$624.333	\$749.200
Mayo	31	16	72%	\$ 152.768	\$168.045	\$184.849	\$221.819	\$266.183	\$319.420	\$383.303	\$459.964	\$551.957	\$662.348
Junio	30	16	69%	\$ 151.680	\$166.848	\$183.533	\$220.239	\$264.287	\$317.145	\$380.574	\$456.688	\$548.026	\$657.631
Julio	31	16	100%	\$ 198.400	\$218.240	\$240.064	\$288.077	\$345.692	\$414.831	\$497.797	\$597.356	\$716.827	\$860.193
Agosto	31	16	76%	\$ 170.624	\$187.686	\$206.455	\$247.746	\$297.295	\$356.754	\$428.105	\$513.726	\$616.471	\$739.766
Septiembre	30	16	71%	\$ 136.320	\$149.952	\$164.947	\$197.937	\$237.524	\$285.029	\$342.035	\$410.441	\$492.530	\$591.036
Octubre	31	16	82%	\$ 182.528	\$200.781	\$220.859	\$265.031	\$318.037	\$381.644	\$457.973	\$549.568	\$659.481	\$791.377
Noviembre	30	16	88%	\$ 178.560	\$196.416	\$216.058	\$259.269	\$311.123	\$373.348	\$448.017	\$537.620	\$645.145	\$774.173
Diciembre	31	16	100%	\$ 198.400	\$218.240	\$240.064	\$288.077	\$345.692	\$414.831	\$497.797	\$597.356	\$716.827	\$860.193
<b>Total Ingresos anuales proyectados</b>			<b>85,5%</b>	<b>\$2.114.112</b>	<b>\$2.325.523</b>	<b>\$2.558.076</b>	<b>\$3.069.691</b>	<b>\$3.683.629</b>	<b>\$4.420.354</b>	<b>\$5.304.425</b>	<b>\$6.365.310</b>	<b>\$7.638.373</b>	<b>\$9.166.047</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 22.

*Ingresos proyectados por habitación – Escenario Pesimista.*

Meses	Días	Cantidad Hab.	% Ocupación	Tarifa 1°Temp	Tarifa 2°Temp	Tarifa 3°Temp	Tarifa 4°Temp	Tarifa 5°Temp	Tarifa 6°Temp	Tarifa 7°Temp	Tarifa 8°Temp	Tarifa 9°Temp	Tarifa 10°Temp
Enero	31	16	66%	\$ 128.960	\$ 141.856	\$156.042	\$187.250	\$224.700	\$269.640	\$323.568	\$388.281	\$465.938	\$559.125
Febrero	28	16	65%	\$ 114.688	\$126.157	\$138.772	\$166.527	\$199.832	\$239.799	\$287.759	\$345.310	\$414.372	\$497.247
Marzo	31	16	48%	\$ 95.232	\$104.755	\$115.231	\$138.277	\$165.932	\$199.119	\$238.942	\$286.731	\$344.077	\$412.893
Abril	30	16	40%	\$ 76.800	\$84.480	\$92.928	\$111.514	\$133.816	\$160.580	\$192.696	\$231.235	\$277.482	\$332.978
Mayo	31	16	32%	\$ 53.568	\$58.925	\$64.817	\$77.781	\$93.337	\$112.004	\$134.405	\$161.286	\$193.543	\$232.252
Junio	30	16	29%	\$ 55.680	\$61.248	\$67.373	\$80.847	\$97.017	\$116.420	\$139.704	\$167.645	\$201.174	\$241.409
Julio	31	16	67%	\$ 124.992	\$137.491	\$151.240	\$181.488	\$217.786	\$261.343	\$313.612	\$376.334	\$451.601	\$541.921
Agosto	31	16	36%	\$ 71.424	\$78.566	\$86.423	\$103.708	\$124.449	\$149.339	\$179.207	\$215.048	\$258.058	\$309.669
Septiembre	30	16	31%	\$ 59.520	\$65.472	\$72.019	\$86.423	\$103.708	\$124.449	\$149.339	\$179.207	\$215.048	\$258.058
Octubre	31	16	42%	\$ 83.328	\$91.661	\$100.827	\$120.992	\$145.191	\$174.229	\$209.075	\$250.890	\$301.067	\$361.281
Noviembre	30	16	48%	\$ 82.560	\$90.816	\$99.898	\$119.877	\$143.853	\$172.623	\$207.148	\$248.577	\$298.293	\$357.951
Diciembre	31	16	63%	\$ 124.992	\$137.491	\$151.240	\$181.488	\$217.786	\$261.343	\$313.612	\$376.334	\$451.601	\$541.921
<b>Total Ingresos anuales proyectados</b>			<b>47,25%</b>	<b>\$1.071.744</b>	<b>\$1.178.918</b>	<b>\$1.296.810</b>	<b>\$1.556.172</b>	<b>\$1.867.407</b>	<b>\$2.240.888</b>	<b>\$2.689.066</b>	<b>\$3.226.879</b>	<b>\$3.872.255</b>	<b>\$4.646.706</b>

### **1.3. Variables del proyecto**

Una vez realizado el cálculo de los ingresos proyectados del hotel, es necesario medir cuán sensible es la rentabilidad del proyecto si se produce alguna variación en uno o más parámetros, a los fines de alcanzar un análisis más efectivo de la inversión. Las dos variables consideradas más sensibles ante posibles cambios fueron la **variable de ocupación anual** y **tasa de inflación anual** del país.

## **2. Flujo de caja**

Finalmente, ha sido necesario ordenar y sistematizar la información monetaria que se ha generado en todas las etapas del proyecto, a fin de estimar la rentabilidad del mismo.

### **2.1. Proyección de los ingresos**

El flujo de caja muestra que los ingresos por venta se actualizaron un 7% anual en los dos primeros años de la inversión; en un 10% desde el año 4 al 8; y en un 12% anual los últimos tres años.

El incremento fue proyectado, en base a un aumento en los porcentajes promedios de ocupación proyectados específicamente para Hotel del Llano; y en base a un aumento en el precio de las tarifas (debido a la inflación del país). Para la temporada 1 y 2 se estimó un incremento del 10% por inflación; y a partir de la cuarta temporada, un 20% del calculado del valor anterior.

### **2.2. Egresos proyectados**

Los egresos proyectados están agrupados por los *gastos de personal*, los *gastos administrativos* y de *comercialización*.

Para los *gastos administrativos*, se estipuló un aumento del 10% anual. Los gastos referentes a *comercialización*, serán elevados en los primeros 4 años del hotel, debido a las diferentes estrategias de penetración empleadas en el mercado al inicio de la actividad y a la publicidad. Luego, durante los años siguientes irán disminuyendo, bajo el supuesto el establecimiento esté posicionado. Por último, los *gastos en personal* sufrirán un aumento del 15% promedio anual, de acuerdo a estadísticas recaudadas en la actualidad y a los efectos inflacionarios del país.

En las siguientes tablas se detallan los **Egresos proyectados** del hotel:

Tabla 23.

*Detalle Egresos proyectados.*

<b>Gastos de comercialización</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Publicidad y propaganda	\$ 6.500	\$ 78.000
<b>Total gastos de comercialización</b>		<b>\$ -78.000</b>

<b>Gastos administrativos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Luz, agua, gas	\$ 11.300	\$ 135.600
Insumos limpieza, ammenities y otros	\$ 3.000	\$ 36.000
Telefonía / Wi Fi	\$ 850	\$ 10.200
Seguros	\$ 600	\$ 7.200
Insumos de computación, papelería y útiles	\$ 500	\$ 6.000
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>\$ -16.250</b>	<b>\$ -195.000</b>

<b>Gastos de personal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Sueldos y cargas sociales	\$ 44.332	\$ 531.984
<b>Total gastos de personal</b>		<b>\$ -531.984</b>

<b>TOTAL EGRESOS PROYECTADOS</b>	<b>\$ -804.984</b>
----------------------------------	--------------------

*Fuente: Elaboración propia.*

En base a la información de los ingresos y egresos proyectados, fue posible construir en la siguiente tabla, el flujo de caja proyectado a 10 años para Hotel del Llano.

Tabla 24.

*Flujo de Caja – Escenario Neutral*

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Ingresos proyectados</b>											
Venta de habitaciones	0	1.538.944	1.811.337	1.992.471	2.458.001	2.949.602	3.539.522	4.247.426	5.560.267	6.672.321	8.006.785
Otros ingresos	0	612.000	654.840	700.679	770.747	847.821	932.603	1.025.864	1.231.037	1.477.244	1.772.693
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>2.150.944</b>	<b>2.466.177</b>	<b>2.693.150</b>	<b>3.228.748</b>	<b>3.797.423</b>	<b>4.472.125</b>	<b>5.273.290</b>	<b>6.791.304</b>	<b>8.149.565</b>	<b>9.779.477</b>
<b>Egresos proyectados</b>											
Gastos administrativos		-195.000	-214.500	-235.950	-259.545	-285.500	-314.049	-345.454	-380.000	-418.000	-459.800
Gastos de comercialización		-78.000	-78.000	-78.000	-78.000	-55.000	-55.000	-55.000	-55.000	-38.000	-38.000
Gastos de personal		-531.984	-611.782	-703.549	-809.081	-930.443	-1.070.010	-1.230.511	-1.415.088	-1.627.351	-1.871.454
<b>Total Egresos</b>		<b>-804.984</b>	<b>-904.282</b>	<b>-1.017.499</b>	<b>-1.146.626</b>	<b>-1.270.943</b>	<b>-1.439.059</b>	<b>-1.630.966</b>	<b>-1.850.088</b>	<b>-2.083.351</b>	<b>-2.369.254</b>
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>		<b>1.345.960</b>	<b>1.561.895</b>	<b>1.675.651</b>	<b>2.082.122</b>	<b>2.526.480</b>	<b>3.033.066</b>	<b>3.642.324</b>	<b>4.941.216</b>	<b>6.066.214</b>	<b>7.410.224</b>
Impuesto a las ganancias			-471.086	-546.663	-586.478	-728.743	-884.268	-1.061.573	-1.274.814	-1.729.426	-2.123.175
Inversión inicial	-5.150.423										
Ingresos brutos		-86.038	-98.647	-107.726	-129.150	-151.897	-178.885	-210.932	-271.652	-325.983	-391.179
Efecto Impositivo											
Depreciaciones			78.780	78.780	78.780	78.780	78.780	78.780	78.780	78.780	78.780
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-5.150.423</b>	<b>1.259.922</b>	<b>1.070.943</b>	<b>1.100.042</b>	<b>1.445.275</b>	<b>1.724.621</b>	<b>2.048.694</b>	<b>2.448.600</b>	<b>3.473.531</b>	<b>4.089.586</b>	<b>4.974.650</b>
Saldo de caja actualizado	-5.150.423	992.065	663.986	537.029	555.566	522.005	488.264	459.507	513.265	475.823	455.749
Saldo de caja acumulado	-5.150.423	-4.158.358	-3.494.372	-2.957.343	-2.401.777	-1.879.772	-1.391.508	-932.001	-418.736	57.087	512.836

*Fuente: Elaboración propia*

### 2.3. Otros conceptos flujo de caja

**Impuesto a las Ganancias:** será de un 35 % anual.

**Ingresos Brutos:** se calculó un 4% anual.

**Efecto impositivo depreciaciones:** como las empresas pueden deducir depreciaciones del impuesto a las ganancias, éstas pueden considerarse como una disminución del importe a pagar calculado como el 35% de la respectiva depreciación.

Tabla 25.

*Detalle Efecto Impositivo*

*Depreciaciones.*

<b>Depreciaciones</b>	<b>Tasa</b>	<b>Anual</b>	<b>Efecto Impositivo</b>
Instalaciones	10%	-36.026	12.609
Construcción	5%	-188.013	65.804
<b>Total Depreciaciones</b>		<b>-224.038</b>	<b>\$ 78.413</b>

*Fuente: elaboración propia en base a tasas del mercado, enero 2013.*

### 3. Análisis de Sensibilidad

Como se ha definido en el marco teórico del presente trabajo, en el siguiente apartado se plantean los tres posibles escenarios los cuales podrá asumir Hotel del Llano: uno **neutral**, uno **optimista** y uno **pesimista**. Los mismos son planteados para medir cuán sensible es la rentabilidad del proyecto hotelero ante posibles variaciones en los parámetros nombrados al inicio del apartado.

Previo al análisis de los distintos escenarios, es necesario definir la tasa de descuento considerada para el cálculo de los mismos.

#### Tasa de descuento\*

Para la determinación de la tasa de descuento se ha considerado el riesgo de la actividad hotelera, la inflación real del país de un 22% anual, y las tasas establecidas por el mercado conforme lo demandan los proyectos de inversión hoteleros similares a esta propuesta, las cuales han sido consultadas a expertos financieros. Finalmente se consideró una tasa del 27% anual.

#### 3.1. Escenario Optimista

En un *escenario optimista* se plantea un porcentaje de ocupación del 20% más, en base al promedio de ocupación de los competidores directos; y una inflación pronosticada baja. Esto provee una TIR muy alta del 40%, mayor a la tasa de descuento, con una VAN superior a cero de \$2.920.517, sumamente favorable y positivo, lo que determina el proyecto es rentable. Pero este contexto es demasiado ambicioso ya que poco se asemeja a la realidad actual.

Tabla 26.

*Criterios de evaluación – Escenario Optimista.*

<b>VAN</b>	<b>2.920.517</b>
<b>TIR</b>	<b>40%</b>
<b>PR**</b>	<b>5</b>
<b>Tasa de Descuento*</b>	<b>27%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.2. Escenario Pesimista

En un escenario *pesimista*, la inflación será mucho mayor que los datos de la inflación optimista año tras año. De esta manera, se observará cómo varían los niveles de demanda al variar la inflación. Se determinó con un 20% de ocupación mensual menor al porcentaje calculado para el hotel, y se obtuvo un VAN negativo de \$ -1.433.343, y una tasa interna de retorno del 19% sumamente baja en relación a la tasa mínima requerida por el inversor, significando el rechazo de la inversión en el proyecto.

Tabla 27.

*Criterios de evaluación – Escenario Pesimista.*

<b>VAN</b>	<b>\$-1.433.343</b>
<b>TIR</b>	<b>19%</b>
<b>PR**</b>	<b>-</b>
<b>Tasa de Descuento*</b>	<b>27%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.3. Escenario Neutral

El escenario **Neutral** da como resultado un análisis realista y aceptable, ya que muestra una TIR del 30% y una VAN de \$512.836, valores superiores a cero a y la tasa de descuento planteada, lo cual implica que la inversión es rentable, y se recuperará en un plazo de 8 años. Fue establecido en función del porcentaje promedio de ocupación proyectado para Hotel del Llano. Esto se profundizará en el flujo de caja proyectado.

Tabla 28.

*Criterios de evaluación – Escenario Neutral.*

<b>VAN</b>	<b>512.836</b>
<b>TIR</b>	<b>30%</b>
<b>PR**</b>	<b>8</b>
<b>Tasa de Descuento*</b>	<b>27%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.4. Período de recupero\*\*

Adicionalmente, como se observa en las tablas expuestas, se plantea el período de recupero de la inversión en los tres escenarios. En el escenario neutral y optimista, la inversión será recuperada a partir del año 9 y 6 respectivamente, ambos dentro del horizonte temporal planteado. En cambio, en el escenario pesimista, el monto de la inversión no alcanza a recuperarse dentro panorama temporal analizado.

Tabla 29.

*Flujo de caja – Escenario Optimista*

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos proyectados</b>											
Venta de habitaciones	0	2.114.112	2.488.310	2.737.141	3.376.660	4.051.992	4.862.390	5.834.868	7.638.373	9.166.047	10.999.257
Otros ingresos	0	612.000	654.840	700.679	770.747	847.821	932.603	1.025.864	1.231.037	1.477.244	1.772.693
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>2.726.112</b>	<b>3.143.150</b>	<b>3.437.820</b>	<b>4.147.406</b>	<b>4.899.813</b>	<b>5.794.993</b>	<b>6.860.732</b>	<b>8.869.409</b>	<b>10.643.291</b>	<b>12.771.949</b>
<b>Egresos proyectados</b>											
Gastos administrativos		-195.000	-214.500	-235.950	-259.545	-285.500	-314.049	-345.454	-380.000	-418.000	-459.800
Gastos de comercialización		-78.000	-78.000	-78.000	-78.000	-55.000	-55.000	-55.000	-55.000	-38.000	-38.000
Gastos de personal		-531.984	-611.782	-703.549	-809.081	-930.443	-1.070.010	-1.230.511	-1.415.088	-1.627.351	-1.871.454
<b>Total Egresos</b>		<b>-804.984</b>	<b>-904.282</b>	<b>-1.017.499</b>	<b>-1.146.626</b>	<b>-1.270.943</b>	<b>-1.439.059</b>	<b>-1.630.966</b>	<b>-1.850.088</b>	<b>-2.083.351</b>	<b>-2.369.254</b>
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>		<b>1.921.128</b>	<b>2.238.868</b>	<b>2.420.321</b>	<b>3.000.780</b>	<b>3.628.870</b>	<b>4.355.934</b>	<b>5.229.766</b>	<b>7.019.321</b>	<b>8.559.940</b>	<b>10.402.696</b>
Impuesto a las ganancias			-672.395	-783.604	-847.112	-1.050.273	-1.270.105	-1.524.577	-1.830.418	-2.456.762	-2.995.979
Inversión inicial	-5.150.423										
Ingresos brutos		-109.044	-125.726	-137.513	-165.896	-195.993	-231.800	-274.429	-354.776	-425.732	-510.878
Efecto Impositivo Depreciaciones			78.780	78.780	78.780	78.780	78.780	78.780	78.780	78.780	78.780
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-5.150.423</b>	<b>1.812.084</b>	<b>1.519.528</b>	<b>1.577.985</b>	<b>2.066.552</b>	<b>2.461.385</b>	<b>2.932.810</b>	<b>3.509.540</b>	<b>4.912.907</b>	<b>5.756.226</b>	<b>6.974.619</b>
Saldo de caja actualizado	-5.150.423	1.426.837	942.109	770.356	794.386	745.008	698.975	658.604	725.953	669.737	638.974
Saldo de caja acumulado	-5.150.423	-3.723.585	-2.781.476	-2.011.120	-1.216.734	-471.726	227.249	885.853	1.611.806	2.281.543	2.920.517

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 30.

*Flujo de caja – Escenario Pesimista*

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos proyectados</b>											
Venta de habitaciones	0	1.071.744	1.261.443	1.387.587	1.711.790	2.054.147	2.464.977	2.957.972	3.872.255	4.646.706	5.576.047
Otros ingresos	0	612.000	654.840	700.679	770.747	847.821	932.603	1.025.864	1.231.037	1.477.244	1.772.693
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>1.683.744</b>	<b>1.916.283</b>	<b>2.088.266</b>	<b>2.482.536</b>	<b>2.901.969</b>	<b>3.397.580</b>	<b>3.983.836</b>	<b>5.103.291</b>	<b>6.123.949</b>	<b>7.348.739</b>
<b>Egresos proyectados</b>											
Gastos administrativos		-195.000	-214.500	-235.950	-259.545	-285.500	-314.049	-345.454	-380.000	-418.000	-459.800
Gastos de comercialización		-78.000	-78.000	-78.000	-78.000	-55.000	-55.000	-55.000	-55.000	-38.000	-38.000
Gastos de personal		-531.984	-611.782	-703.549	-809.081	-930.443	-1.070.010	-1.230.511	-1.415.088	-1.627.351	-1.871.454
<b>Total Egresos</b>		<b>-804.984</b>	<b>-904.282</b>	<b>-1.017.499</b>	<b>-1.146.626</b>	<b>-1.270.943</b>	<b>-1.439.059</b>	<b>-1.630.966</b>	<b>-1.850.088</b>	<b>-2.083.351</b>	<b>-2.369.254</b>
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>		<b>878.760</b>	<b>1.012.001</b>	<b>1.070.767</b>	<b>1.335.910</b>	<b>1.631.026</b>	<b>1.958.521</b>	<b>2.352.870</b>	<b>3.253.203</b>	<b>4.040.598</b>	<b>4.979.486</b>
Impuesto a las ganancias			-307.566	-354.200	-374.768	-467.569	-570.859	-685.482	-823.505	-1.138.621	-1.414.209
Inversión inicial	-5.139.933										
Ingresos brutos		-67.350	-76.651	-83.531	-99.301	-116.079	-135.903	-159.353	-204.132	-244.958	-293.950
Efecto Impositivo											
Depreciaciones			78.413	78.413	78.413	78.413	78.413	78.413	78.413	78.413	78.413
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-5.139.933</b>	<b>811.410</b>	<b>706.197</b>	<b>711.449</b>	<b>940.253</b>	<b>1.125.792</b>	<b>1.330.172</b>	<b>1.586.448</b>	<b>2.303.980</b>	<b>2.735.433</b>	<b>3.349.740</b>
Saldo de caja actualizado	-5.139.933	638.906	437.843	347.322	361.435	340.753	317.019	297.714	340.447	318.268	306.884
Saldo de caja acumulado	-5.139.933	-4.501.027	-4.063.184	-3.715.862	-3.354.427	-3.013.674	-2.696.655	-2.398.941	-2.058.494	-1.740.226	-1.433.343

*Fuente: Elaboración propia*

### **Conclusión análisis económico financiero**

En este apartado se definieron los *ingresos* proyectados de la venta de habitaciones y aquellos provenientes de otros departamentos; y se agruparon los *egresos* en gastos administrativos, de personal y de comercialización, con el objetivo de evaluar económica y financieramente el proyecto. El mismo fue proyectado en un horizonte temporal de 10 años a través del flujo de caja en tres posibles escenarios. Conforme a estos resultados, se obtuvo que el presente proyecto sea considerado como una alternativa de inversión rentable.

# CONCLUSIONES

## FINALES



La idea de esta propuesta como alternativa de inversión de capital, surge a partir del sostenido crecimiento de la actividad turística en el país como política de Estado. Como consecuencia de las actuales políticas económicas que buscan incrementar el consumo interno para revitalizar el mercado y la industria nacional, las inversiones turísticas en Argentina, principalmente en la tipología de alojamiento, han incrementado y continúan en expansión desde los últimos seis años. Este alto potencial de crecimiento, se fundamenta con las operaciones en moneda local que comenzó a asumir el mercado y la disponibilidad de pesos excedentes en la economía que se canalizarían hacia la inversión privada.

Para determinar el entorno en el que se desarrollará el proyecto, inicialmente fue necesario realizar un análisis de variables tanto macro como microeconómicas que repercutirán ya sea de manera directa indirecta en la preparación y evaluación del mismo. Dada la complejidad del entorno actual, se esclarecieron por un lado *aspectos demográficos*, a fin de situar el marco contextual del proyecto y determinar las características genéricas del mercado; por otro lado, la *situación económica actual* que atraviesa el país, y por último el *entorno político-legal*, a fin de determinar los regímenes tributarios y legales a nivel nacional, provincial como regional en el que estará situado.

La propuesta ha sido ideada para satisfacer la creciente demanda turística actual de la localidad de Realicó en los últimos años. A partir de esto y, considerando su privilegiada ubicación, a la vera del cruce de dos importantes rutas nacionales, se ha formulado y evaluado el presente proyecto de inversión de un establecimiento hotelero.

Para establecerlo, fue necesario indagar la *oferta* existente de alojamientos turísticos, comprobando que la capacidad hotelera existente demuestra una insuficiencia sobre todo en temporada alta.

Respecto al *análisis de la demanda*, se identificó el público objetivo al que estará orientado: segmentos de turistas de ocio y/o viajeros de negocios que se detienen en búsqueda de descanso, dirigiéndose hacia centros turísticos y urbanos de mayor envergadura. A su vez, en este estudio se detectó el tipo de hospedaje preferido por los viajeros, de qué manera viajan, su origen, destino y motivo del viaje, y sus gustos y preferencias. A partir de esto, se determinó que la mayoría de los turistas prefieren alojarse en hoteles de categoría 3 estrellas que ofrezcan los servicios básicos de alojamiento, ya que sólo lo utilizan para descansar, y sus estadías son cortas. No es un público que exige demasiadas comodidades ni servicios extras, sino que busca una excelente relación calidad- precio. De esta manera se determinó que el establecimiento en cuestión, será un hotel categorizado de 3 estrellas.

Posteriormente, a través de los diversos estudios de viabilidades, se ha podido comprobar las condiciones favorables para la implementación del proyecto hotelero, y por lo tanto, determinar su rentabilidad.

En el *estudio técnico* se propuso inicialmente la macro y microlocalización donde se pretende llevar a cabo el proyecto, destacando la estratégica ubicación de Realicó, como así la del terreno escogido, a la vera del cruce de rutas. Luego se expresó en diferentes tablas, el monto total de la Inversión Inicial requerida; las medidas y el valor por metro cuadrado de construir, como así también se definieron los

requerimientos de equipamiento y mobiliario necesario para la operación del hotel, determinando la factibilidad de construcción del proyecto.

Respecto a *estudio legal* del proyecto, se identificaron leyes, normativas y decretos, tanto a nivel nacional, provincial como local. Se observa que no existe ningún tipo de impedimento que prohíba la construcción de Hotel del Llano. Para el desarrollo del establecimiento hotelero, se creyó necesario constituir un tipo de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), considerada como la opción más conveniente por requerir menos requisitos y exigencias en cuanto a patrimonio, cantidad de socios, cuestiones impositivas, en comparación con una Sociedad Anónima.

Conforme a la *viabilidad organizacional*, se determinó que la unidad de alojamiento presentará un organigrama comprimido de tipo funcional, por lo que habrá una gran flexibilidad en cuanto a la rotación de puestos. Esta estructura organizativa estará a cargo de un Gerente General y cinco empleados bajo su responsabilidad correspondientes a las funciones de recepción, mucama, y un encargado del bar y desayunador. Por conveniencia de costos, las tareas de mantenimiento estarán externalizadas, y las tareas de Administración estarán a cargo de un contador público.

Finalmente, una vez formulado y evaluado el presente proyecto de inversión de un establecimiento hotelero en la localidad de Realicó, se determinó a través de diversos estudios de factibilidades, que el mismo rentable.

Los resultados de los distintos estudios de viabilidad, fueron analizados económica y financieramente, a través de la elaboración de un flujo de caja proyectado en un horizonte temporal de 10 años, y un análisis de sensibilidad basado en tres escenarios

(optimista, neutral y pesimista), a fin de determinar la rentabilidad del proyecto hotelero frente a posibles variaciones del porcentaje promedio de ocupación y las tasas inflacionarias. El mismo reportó que el proyecto hotelero es una opción rentable como alternativa de inversión, ya que presenta un Valor Actual Neto positivo en el escenario neutral y optimista; una Tasa Interna de Retorno por encima de la exigida en el mercado para inversiones de riesgo similar; y una recuperación de la inversión realizada en un plazo de 5 y 8 años respectivamente.

# ANEXO



Anexo 1

*Normativa Regulatoria de Alojamientos turísticos de la Provincia de La Pampa.*

**NORMATIVA REGULATORIA DE ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS  
DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA**

**TITULO I  
DEL ALOJAMIENTO TURISTICO**

**Capítulo I De las Definiciones y la Autoridad de Aplicación**

Artículo 1º.- La Subsecretaría de Turismo de La Pampa o el órgano oficial de Turismo a nivel provincial que fuere en el futuro, será la Autoridad de Aplicación y control de la presente Reglamentación y tendrá a su cargo el Registro Provincial de Alojamientos Turísticos.-

Artículo 2º.- Se considera Alojamiento Turístico y por lo tanto sujeto a la presente Reglamentación, al servicio de hospedaje que ofrecen en forma habitual todas las personas físicas o jurídicas emplazadas en territorio pampeano mediante tarifa por un período no inferior a una pernoctación en las modalidades encuadradas dentro del alojamiento hotelero y extrahotelero, con o sin prestación de servicios complementarios.-

Artículo 3º.- Toda persona física o jurídica a que se refiere el presente Reglamento deberá inscribirse en el Registro Provincial de Alojamientos Turísticos y solicitar su homologación en modalidad, clase y categoría correspondiente, cumpliendo los requisitos que para ello establece la presente Reglamentación.-

Artículo 4º.- La clasificación y categorización del Alojamiento Turístico corresponde a la Autoridad de Aplicación del presente, la que realizará el encuadramiento de cada establecimiento de conformidad a la normativa vigente, incluso de aquellas nuevas formas de alojamiento que puedan incorporarse o desarrollarse como consecuencia de la evolución de la actividad.-

Artículo 5º.- Únicamente todos aquellos que estén inscriptos en el mencionado Registro Provincial de Alojamientos Turísticos podrán operar y figurar como tales, gozando de eventuales franquicias impositivas, créditos y regímenes promocionales establecidos o por establecerse.-

**Capítulo II De la Clasificación y Categorización**

Artículo 6º.- El Alojamiento Turístico en el ámbito de la Provincia de La Pampa, constituye un sistema ordenado a través de modalidades, clases y categorías, constituidos de la siguiente manera:

**Modalidad Alojamiento Hotelero y sus respectivas categorizaciones**

Clases

Hotel: 5, 4, 3, 2 y 1 Estrellas

Apart Hotel: 5, 4,3, 2 y 1 Estrellas

Motel: 5, 4, 3, 2, y Estrellas

Hostería: 5, 4, 3, 2 y 1 Estrellas

Cabaña o Bungalow: 5, 4, 3, 2 y 1 Estrellas

**Modalidad Alojamiento Extra Hotelero:**

Clases

Hostel

Campamento

Alojamiento en Establecimientos Rurales

Departamento o Casas de alquiler Turístico

Casas de Familia

Artículo 7º.- A los efectos de la presente Reglamentación se entiende por:

**Modalidad Alojamiento Hotelero:** Es el servicio de alojamiento brindado por establecimientos con explotación y administración común o centralizada, en forma habitual, en unidades independientes, constituyendo éstas la unidad de venta.

- *Hotel:* Son aquellos establecimientos que prestan servicio de alojamiento y complementarios, mediante contrato de hospedaje según categoría en habitaciones, departamentos o suites, con baño privado, según categoría, ocupando la totalidad de un inmueble.

- *Apart Hotel:* Son aquellos establecimientos que prestan servicio de alojamiento y complementarios, mediante contrato de hospedaje según categoría en departamentos que integran una unidad con administración común e incorporan las instalaciones y utensilios adecuados para la conservación, elaboración y consumo de alimentos, ocupando la totalidad de un inmueble.

- *Motel:* Son aquellos establecimientos que prestan servicio de alojamiento y complementarios propios de un hotel, mediante contrato de hospedaje, en habitaciones, departamentos o suites, ocupando la totalidad de un inmueble, con estacionamiento individual y acceso independiente para cada una de las unidades.

- *Hostería:* Son aquellos establecimientos que prestan servicio de alojamiento y complementarios propios de un hotel, mediante contrato de hospedaje según categoría en habitaciones, departamentos o suites, ocupando la totalidad de un inmueble, reuniendo características de diseño arquitectónico acorde al medio natural y/o urbano en el que se encuentren situados, con una superficie parquizadas de no menos del CINCUENTA POR CIENTO (50 %) de la construida.

- *Cabaña o Bungalow:* Son aquellos establecimientos que prestan servicio de alojamiento en unidades independientes, y aisladas entre sí, que formando conjunto con otras, presentan una administración común y proveen facilidades para la conservación, elaboración y consumo de alimentos.

**Modalidad Alojamiento Extra Hotelero:** Es el servicio de alojamiento brindado por toda persona física o jurídica que por sus características de prestación no se encuadra en la modalidad alojamiento hotelero.

- *Hostel o Hosteling:* Son aquellos establecimientos que prestan servicio de alojamiento por persona, constituyendo la plaza o cama, la unidad de venta, independientemente de la unidad habitacional.

- *Campamento o Camping:* Son aquellos establecimientos que a través de un predio en el cual se identifican las parcelas para la instalación de carpas, casas rodantes o autoportantes, se brindan servicios especiales para alojar turistas.

- *Alojamiento en Establecimientos Rurales*: Son aquellos establecimientos cuyo emplazamiento está fuera del ámbito urbano y prestan un servicio de alojamiento, con o sin servicios complementarios.

- *Departamentos o Casas de alquiler Turístico*: Cualquier persona física o jurídica que ofrece alojamiento por día, por quincena o fracción menor a SEIS (6) meses en inmuebles, cualquiera sea su configuración y características con instalaciones propias de casa-habitación, donde existan habitaciones con camas y sin prestaciones adicionales como limpieza o gastronomía.

- *Casas de Familia*: Es aquella vivienda familiar que dispone de comodidades para hospedar turistas o viajeros en forma ocasional, sin que los habitantes habituales abandonen el inmueble.-

## **REGLAMENTACIÓN DE ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA DECRETO N° 2686/78**

El **Artículo 16° del Decreto Provincial N° 2686/78** establece que son requisitos mínimos para que un establecimiento sea homologado en la clase Hotel, categoría Tres estrellas, los siguientes:

- 1) Tener una capacidad mínima de 60 plazas en 30 habitaciones
- 2) Todas las habitaciones deberán tener baño privado
- 3) Las superficie mínimas de las habitaciones serán las siguientes:
  - a) Habitación simple: 10m<sup>2</sup>
  - b) Habitación doble: 12m<sup>2</sup>
  - c) Habitación triple: 15m<sup>2</sup>El lado mínimo no será inferior a 2,5m.
- 4) Las habitaciones triples no deberán exceder el 15% del total
- 5) La superficie mínima de los baños privados será de 3 m<sup>2</sup> con un lado mínimo de 1,5 m
- 6) Los baños privados deberán estar equipados con:
  - a) Lavabo
  - b) Bidet
  - c) Ducha(Estos artefactos serán independientes y contarán con servicio permanente de agua caliente y fría mezclable)
  - d) Inodoro
  - e) Botiquín o repisa con espejo, iluminados

- f) Toallero
- g) Tomacorriente
- 7) Tener locales destinados a recepción y portería con una superficie mínima de 30 m<sup>2</sup> en conjunto mas 0,20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 60 plazas.
- 8) Tener sala de estar con una superficie mínima de 40 m<sup>2</sup>, más 0,20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 60 plazas. Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo
- 9) Tener salón comedor-desayunador, cuya superficie mínima sea de 30 m<sup>2</sup>, más 1 m<sup>2</sup> por cada tres plazas a partir de las 60 plazas.
- 10) Tener salones de uso múltiple cuya superficie mínima sea de 0,50 m<sup>2</sup> 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 tuviera mas de una planta y
  - e) Servicios sanitarios para el personal
- 12) Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras cubiertas 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.
- 13) Tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños por sistema centrales o descentralizados, cuando en el lugar donde se encuentre situado el establecimiento se registren temperaturas medias inferiores a 18° durante algunos de los mese de funcionamiento del mismo
- 14) Tener refrigeración en todos los ambientes, incluidos los baños por sistema centrales o descentralizados, cuando en el lugar donde se encuentre situado el establecimiento se registren temperaturas medias superiores a 22° durante algunos de los mese de funcionamiento del mismo
- 15) Todas las habitaciones estarán equipadas con radio o música ambiental y servicio telefónico interno, que además permita la comunicación con el exterior a través de un conmutador

- 16) Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno, y servicio en las habitaciones.
- 17) Tener televisión en las habitaciones y en los salones de uso múltiple
- 18) Contar con servicio de lavandería, la que podrá o no estar integrada al establecimiento
- 19) Tener cofre de seguridad individuales, a disposición de los huéspedes, pudiendo aquellos estar ubicados en las habitaciones o en las dependencias administrativas del hotel
- 20) Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y del salón comedor debiendo, como mínimo en cada turno de trabajo, encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.

## **Anexo 2**

### ***Provincia de La Pampa***

La Provincia se encuentra vinculada con el resto del país de la siguiente manera:

- Con la Capital Federal y el centro de la provincia de Buenos Aires, mediante la Ruta Nacional N° 5, totalmente pavimentada hasta Santa Rosa.
- Con la provincia de Córdoba y la localidad de Bahía Blanca, mediante la Ruta Nacional N° 35 que luego se interconecta con otras rutas nacionales, brindando acceso a las provincias del Norte.
- A través de la Ruta Nacional N° 188 y empalmando con otras rutas se accede a Rosario, al Norte de la provincia de Buenos Aires y hacia el Oeste a los oasis cuyanos.
- El acceso al Sur Argentino se efectúa a través de las rutas nacionales N° 151, 152, 154, 22 y las provinciales N° 20 y 106.
- A través de la Ruta Nacional N° 143, que no está totalmente pavimentada, también es posible acceder a la región cuyana. El proyecto de pavimentación de la Ruta Nacional N° 143, para unir La Pampa con Mendoza y el Puerto de Bahía Blanca, integrarán a este último sector.

### **Anexo 3**

#### ***Recursos turísticos de Realicó***

Su identificación se ha llevado a cabo mediante la confección de un listado de recursos, emplazamientos y actividades con potencialidad y posibilidad de explotación turística.

A continuación se presentan:

- Parque Recreativo Municipal con quinchos, parrillas, arboleda, zona de camping, pileta climatizada y albergue.
- Gimnasio Polideportivo dotado de escenario de amplia dimensión, baños y vestuarios
- Servicio gastronómico de alta calidad (restaurantes, parrillas, pizzerías)
- Actividades nocturnas (confitería bailable, café concert, pubs)
- Museo privado “Patria chica de Mohamed Díaz”
- Cine Teatro “La Giralda”
- Nuevo Centro Cultural y de Convenciones (Capacidad para 300 personas)
- Plaza céntrica (Con enorme pantalla con diversas proyecciones)
- Centros Tradicionalistas (Artesanías y productos regionales de calidad)
- Complejo Comercial “La Esquina” (Locales de moderna y alta calidad y diseño)
- Importante centro comercial el cual abastece tanto a los residentes como a localidades vecinas.

#### **Eventos**

El Municipio de Realicó cumple las funciones administrativas y municipales y en general constituye la instancia que centraliza la mayor parte de las iniciativas y actividades de participación comunitaria.

Realicó es sede de fiestas y eventos de diversa índole, tanto regionales, provinciales como nacionales, orientados principalmente a los residentes de la localidad y sus alrededores:

- “Fiesta Provincial del Sorgo y la cosecha gruesa” (Segundo fin de semana de noviembre).
- Encuentro Nacional de Folklore “La patria canta y baila en La Pampa “(Primer fin de semana de octubre).

## **Análisis de Infraestructura de Realicó**

A continuación se enuncia la completa infraestructura que posee la localidad:

### SERVICIOS BÁSICOS

- **Red de Gas Natural domiciliario**
  - > Provee Camuzzi Gas Pampeana
- **Redes cloacales**
- **Sub-Estación Transformadora de Electricidad**
  - > Administración Prov. de Energía (A.P.E.)
- **Red de Energía Eléctrica**
  - > Cooperativa Popular de Electricidad alcanzando la zona urbana y rural de Realicó y pueblos vecinos
- **Planta de Tratamiento de Agua**
  - > A cargo de la Cooperativa Popular de Electricidad
- **Red de Agua Corriente**
  - > Cooperativa de Servicios Públicos, comprende la zona urbana
- **Planta de Tratamiento de Residuos Sólidos**
  - > A cargo de la Cooperativa de Servicios Públicos
- **Telefonía básica**
  - > Telefónica de Argentina
- **Telefonía Celular**
  - > Personal, Movistar, Claro.
- **Internet**
  - > Coop. Popular de Electricidad (Nodo local)
  - > Realicó Satelital (Banda Ancha)
  - > TodoSoft Satelital (Banda Ancha)
  - > Realicó Net Satelital (Banda Ancha)
- **TV por cable y satelital (Revico SRL)**

A sí mismo, el lugar cuenta con una serie de equipamientos sobre grandes predios, como son la Zona Agro-Industrial, la Planta de Residuos Sólidos Urbanos, el Aeródromo Municipal y la Planta Potabilizadora de Agua. Es importante resaltar el emplazamiento sobre el extremo noreste del Molino Harinero Trigalia S.A., dedicado al almacenamiento y molienda de granos.

**EXPENDIO DE COMBUSTIBLES:** cuenta con las siguientes Estaciones de Servicios:

- 3 (tres) Estaciones SHELL: una encontrada en el centro de la ciudad, y 2 (dos) situadas a la vera del cruce de rutas. –Nafta / Gas Oil / Mini mercado / Internet Wi-Fi
- 1 (una) Estación YPF: ubicada en el centro de la ciudad. Nafta / Gas Oil
- 1 (una) GNC: sobre Ruta 188 Km. 477. Gas / Nafta / Gas Oil / Mini mercado / Wi- Fi.

**SERVICIOS DE SALUD Y EDUCACIÓN:** respecto a los equipamientos urbanos cabe destacar el rol que adquieren en la región los establecimientos educacionales y sanitarios de la localidad. La misma cuenta con tres escuelas primarias, tres EGB 3, cuatro poli modales, una escuela especial, un bachillerato de adultos y una escuela laboral. Dentro de los establecimientos sanitarios se halla el Hospital Virgilio T. Uriburu, que junto a dos Clínicas Privadas, ejerce una importante atracción no solo sobre sus alrededores, sino que incluye el sur de Córdoba y San Luís.

### **Transporte: Red Vial**

El desarrollo del turismo está íntimamente ligado al desarrollo del transporte, ya que, por definición, implica desplazamientos fuera del lugar de residencia habitual. Por su capacidad de canalizar a los viajeros y su estratégica ubicación, la localidad de Realicó es un área con una gran afluencia de redes de transporte terrestre.

### **Cómo llegar**

#### **I. Por vía terrestre**

- En auto: A través de la Ruta Nacional N° 188, totalmente pavimentada y en perfecto estado de mantenimiento, y empalmando con otras rutas se accede a Rosario, al Norte de la provincia de Buenos Aires y hacia el Oeste a los oasis cuyanos.
- Con la provincia de Córdoba y la localidad de Bahía Blanca, mediante la Ruta Nacional N° 35 que luego se interconecta con otras rutas nacionales, brindando acceso a las provincias del Norte, con autonomía para GNC en todo el trayecto.

- Ferrocarriles

La localidad cuenta con dos líneas de ferrocarriles, una opera como el transporte de carga y la otra para pasajeros. Esta última permite conectar Buenos Aires, Lincoln y Realicó. Su recorrido insume alrededor de 15 horas cada tramo. El tarifario de este tren varía según el recorrido entre \$15 y \$110.

- Empresas de Ómnibus:

La estación Terminal de Ómnibus de Realicó se encuentra funcionando en el centro de la localidad, a la cual llegan empresas de transporte desde diversos puntos del territorio. Cuenta con 7 plataformas de colectivos de corta, media y larga distancia que operan diariamente.

Actualmente, cabe destacar, el avance de la nueva Estación Terminal de Ómnibus, ubicada a la vera de la Ruta Nacional N ° 35, la cual estaría finalizada para antes de fin de este año. La obra, la cual se encuentra en pleno proceso de construcción, reviste una gran importancia para la localidad por el importante movimiento de colectivos diario, principalmente por la noche, hacia los cuatro puntos cardinales. Tendrá 1700 metros cuadrados y constará con 10 andenes para colectivos, y dos para minibuses. A continuación se detallan las empresas de transporte, su frecuencia y origen.

<b>ORIGEN</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Santa Rosa LP	TAC UTE	Todos los días
	DUMASCAT	Todos los días
	TUS SRL	Todos los días
San Luis	DUMASCAT	Todos los días
Mendoza	TAC UTE	Todos los días
San Rafael	Nueva Chevallier	Todos los días
	TAC UTE	Todos los días
Río Cuarto	DUMASCAT	Todos los días
	TUS SRL	Todos los días
	DUMASCAT	Todos los días
Córdoba	TUS SRL	Todos los días
	MERCO BUS	Todos los días
	VIA TAC	Todos los días
	TUS SRL	Todos los días
Almafuerte	VIA TAC	Todos los días
	TUS SRL	Todos los días
Gral. Villegas	TAC UTE	Todos los días
	Nueva Chevallier	Todos los días
	TAC UTE	Todos los días
Mar del Plata	LA UNION	Todos los días
	TAC UTE	Todos los días
Retiro	LA ESTRELLA	Todos los días
	TAC UTE	Todos los días
	Nueva Chevallier	Todos los días
Liniers	Nueva Chevallier	Todos los días
	TAC UTE	Todos los días
	LA ESTRELLA	Todos los días
	LA UNION	Todos los días
Pehuajo (BA)	TAC UTE	Todos los días
Olavarría (BA)	TAC UTE	Todos los días
Bahía Blanca	TAC UTE	Todos los días
	TUS SRL	Todos los días
	EXPRESO SUR	Todos los días

Transporte vía terrestre. Fuente: Terminal de Ómnibus Realicó.

## II. Por vía Aérea

- Aeropuerto

Desde Buenos Aires a Santa Rosa (distancia de Realicó: 180km) Aerolíneas Argentinas. Duración del viaje: 50 minutos. Frecuencia de vuelos: 2 días.

- Aeródromo Municipal

Realicó cuenta con una pista de aterrizaje de 900mts de largo por 23mts de ancho, totalmente pavimentada. Permite el descenso de aviones bimotores con una capacidad de total de 20 plazas, favoreciendo al arribo de un importante grupo de contingentes. Se encuentra a tan sólo 5 Km. del centro comercial y a 3 Km. de la rotonda en la cual interceden las dos rutas nacionales, donde permanecerá ubicado, a pocos metros de la misma el presente establecimiento hotelero.

## Anexo 4

### *La Pampa en la Región Patagónica*

Si bien el territorio pampeano constituye un área transicional entre varias de las grandes regiones argentinas, la provincia de **La Pampa integra la Región Patagónica**, sirviéndole de cabecera, limitando al *Norte*: provincias de Córdoba y San Luis; *Noroeste*: provincia de Mendoza; *Suroeste*: provincia de Neuquén; *Sur*: provincia de Río Negro; *Este*: provincia de Buenos Aires; por su paisaje, historia, cultura y vocación, la provincia de **La Pampa integra la Región Patagónica**, sirviéndole de cabecera.

Esto fue establecido a raíz de la Cumbre de Gobernadores Patagónicos, realizada el 25 y 26 de junio de 1996 en Santa Rosa, (capital provinciana), durante la cual los seis representantes de los gobiernos de las provincias de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur; Santa Cruz; Chubut; Río Negro; Neuquén y La Pampa, firmaron un Tratado Fundacional acordando crear la Región Patagónica.

"... la baja densidad de población, el clima, el suelo, la flora y la fauna de las dos terceras partes del territorio pampeano definidos como árido o semiárido, el producto bruto geográfico donde impera el sector primario, nos define como provincia con características netamente patagónicas."

## **Anexo 5**

### **Localidades que integran cada región de la Argentina agrupadas.**

- **Región CABA:** Ciudad de Buenos Aires.
- **Región Buenos Aires:** Mar del Plata, Pinamar, Tandil, Villa Gesell y Bahía Blanca.
- **Región Centro:** Villa Carlos Paz, Ciudad de Córdoba, Mina Clavero, La Falda, Río Cuarto, Villa General Belgrano y Mar Chiquita (Miramar).
- **Región Cuyo:** Ciudad de La Rioja, Ciudad de Mendoza, Merlo, Ciudad de San Juan, Ciudad de San Luis, San Rafael y Malargüe-Las Leñas.
- **Región Litoral:** Gualeguaychú, Puerto Iguazú, Paraná, Rafaela, Rosario, Ciudad de Santa Fé, Ciudad de Corrientes, Ciudad de Formosa, Resistencia y Posadas.
- **Región Norte:** Cafayate, Ciudad de Salta, Ciudad de Santiago del Estero, San Fernando del Valle de Catamarca, San Miguel de Tucumán, San Salvador de Jujuy y Termas de Río Hondo.
- **Región Patagonia:** San Carlos de Bariloche, El Calafate, Las Grutas, Puerto Madryn, San Martín de los Andes, Ushuaia, Villa La Angostura, Río Gallegos, Ciudad de Neuquén, Santa Rosa y Viedma.

## **Anexo 6**

### ***Encuestas de Ocupación Hotelera (EOH) Ministerio de Turismo de la Nación – INDEC***

La EOH se inició en el año 2004 en 17 localidades turísticas del país. En el 2005 la muestra se amplió a 39 localidades con el objetivo de lograr representatividad para las diferentes regiones turísticas del país. Dichas localidades fueron seleccionadas (excepto CABA) entre aquellas que reunían el 80% de las plazas disponibles en cada región. Desde el 2006, el operativo se releva mensualmente en 44 localidades y en el 2009 se comienza con el relevamiento de 5 localidades más. Actualmente se continúa relevando 49 localidades del país.

Previo a la realización de la EOH, a comienzo de los años 2004, 2005, 2007, 2008 y 2009 se actualizó el

Registro Hotelero que contiene la nómina de todos los establecimientos hoteleros y parahoteleros del país con sus principales características: categoría, número de habitaciones y/o unidades disponibles, número de plazas, personal ocupado, equipamiento informático y período de cierre, si lo hubiere. Luego de este año continúa actualizándose a través de la incorporación de los nuevos establecimientos que aparecen en el mercado y la baja de los establecimientos que dejan de existir. A partir de este registro se expanden los resultados de la muestra, que en el año 2012 está constituida por, aproximadamente, 2.408 establecimientos hoteleros y parahoteleros.

Las principales variables investigadas por la Encuesta de Ocupación Hotelera son la categoría del establecimiento, el personal ocupado, la cantidad de habitaciones o unidades y las plazas disponibles, la entrada de viajeros según lugar de residencia habitual, las habitaciones o unidades y plazas ocupadas y la tarifa promedio.

A continuación, se consignan las definiciones y conceptos utilizados en la elaboración de los indicadores presentados.

- 1. Establecimientos hoteleros:** son aquellos categorizados como hoteles 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas, apartoteles y boutiques.
- 2. Establecimientos parahoteleros:** incluyen hoteles sindicales, albergues, cabañas, bungalows, hospedajes, bed & breakfast, hosterías, residenciales, etc.
- 3. Habitación:** se considera habitación a todo cuarto o espacio amoblado ofrecido por un hotel, hostería, hospedaje o residencial, por un cierto precio por noche. Se consideran unidades los departamentos, cabañas o bungalows equipados que un establecimiento ofrece, otorgándole además algunos de los servicios de la hotelería. Habitaciones y unidades disponibles: las habitaciones o unidades disponibles en el mes se obtienen multiplicando las habitaciones o unidades disponibles por la cantidad de días que estuvo abierto el establecimiento en el mes. No se incluyen las habitaciones o unidades correspondientes a los establecimientos que cierran en forma temporaria durante el período analizado.
- 4. Las plazas disponibles:** son el número total de camas fijas y supletorias. Una cama matrimonial se contabiliza como 2 plazas. Están multiplicadas por la cantidad de días que se encuentra abierto cada establecimiento.

**5. Habitaciones o unidades ocupadas:** se refiere al total de habitaciones y/o unidades que hayan sido. Alquiladas /vendidas en el mes de referencia. Resulta de multiplicar el total de habitaciones ocupadas por la cantidad de noches en que fueron ocupadas las mismas.

**6. Plazas ocupadas:** se refiere al total de noches que cada viajero permaneció en una habitación o unidad. Se obtiene de multiplicar la cantidad de viajeros por la cantidad de noches que cada uno de ellos se haya alojado en el establecimiento.

**7. Tasa de ocupación de habitaciones (TOH):** Habitaciones o unidades ocupadas / Habitaciones o unidades disponibles \* 100.

**8. Tasa de ocupación de plazas:** Plazas ocupadas / Plazas disponibles \* 100.

**9. Estadía promedio:** Plazas ocupadas / Viajeros.

**10. Las pernотaciones:** indican la cantidad de noches que los turistas se alojaron en establecimientos hoteleros y parahoteleros.

**11. Viajeros hospedados:** indica el número de turistas alojados en establecimientos hoteleros y para- hoteleros.

## **Anexo 7.**

### ***Acuerdo Salarial F.E.H.G.R.A. - U.T.H.G.R.A. 2012. Convenio Colectivo de Trabajo***

#### ***Ley N° 14.250***

a) Para los meses de JUNIO-JULIO-AGOSTO y SEPTIEMBRE DE 2012- se acordó un “adicional no remunerativo” que no se integra a los básicos (se detallarán en rubro separado en cada recibo, con la leyenda “Acuerdo Salarial 2012-Suma no remunerativa”) cuyo monto se indica en las planillas Anexas 1-2-3.1 y 3.2, de acuerdo a cada categoría de establecimiento nivel del trabajador y región que corresponda.-

b) El Anexo denominado Iabarca todo el territorio Nacional, con excepción de las localidades y regiones que refieren los Anexos 2 y 3. El anexo denominado 2 corresponde a la ciudad de Buenos Aires y localidades anexas; La Plata y su zona de influencia y ASEN (San Isidro- V.López S. Fernando- etc.).-

c) Para los meses de OCTUBRE-NOVIEMBRE Y DICIEMBRE de 2012, se estableció un “adicional no remunerativo, que no se integra a los básicos (se liquida como rubro separado bajo la denominación de “Acuerdo Salarial 2012- Sumas no remunerativas”) que se detallan en Planillas Anexas. Por excepción, el adicional no remunerativo, abonado en Septiembre de 2012, se continuará abonando en estos meses de Octubre, Noviembre y Diciembre 2012, pero ya con carácter remunerativo, aunque sin integrarlo

a los básicos. Este adicional acumulativo, se liquidará como rubro separado, pero bajo la denominación de “Acuerdo Salarial 2012- Suma remunerativa”.-

d) Para los meses de Enero-Febrero y marzo de 2013, se acordó un adicional no remunerativo –que tampoco se integra a los básicos- que se detallan en las referidas planillas Anexo 1-2 – 3.1 y 3.2.-

e) En los mismos meses de Enero-Febrero y marzo de 2013- el adicional remunerativo que se venía adicionando en Octubre- Noviembre y Diciembre de 2012 (que provenía de Septiembre de 2012 aunque entonces era no remunerativo) se continuará abonando en dichos meses de Enero- Febrero- marzo 2013, aunque sin integrarlo al básico.-

f) Cuando informen a la AFIP los salarios pagados; en el rubro “no remunerativo” deben mencionar la Resolución 1239 S.T. que homologó este Acuerdo (lo exige la RGAFIP 3279/12).-

g) A partir de Abril de 2013, los “básicos” se incrementan por la incorporación de los adicionales “no remunerativos. Además, se agrega para el referido mes de Abril 2013- una suma remunerativa (aunque sin integrarla al básico) conforme se detalla en cada Anexo. En los rubros deberá consignarse como “Remanente Acuerdo Salarial 2012.-

h) En MAYO del 2013. Se incorpora al básico el “Remanente” referido anteriormente, con lo cual se conforman los nuevos básicos a partir de MAYO 2013.-

i) Contribución Especial de Asistencia Social- Sobre los “Adicionales no remunerativos”, se retiene un 3% al trabajador y 5.1% el empleador, con destino a OSUTHGRA (Obra Social Gastronómica). Este aporte y contribución, se efectúa sobre todo personal dependiente, aunque no se encuentre afiliado a la obra social de OSUTHGRA. El no afiliado, es el único que puede objetar dicha retención y hacer conocer su disconformidad.-

## **Anexo 8.**

*Dirección General del Registro de la Propiedad Inmueble Subsecretaría de Registros*

*Públicos.*

**MINISTERIO DE GOBIERNO, JUSTICIA Y SEGURIDAD. DECRETO LEY N° 483/68**

REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMUEBLE  
SANTA ROSA, 7 de Octubre de 1968. (BOLETIN OFICIAL, 18 de Octubre de 1968)

### **GENERALIDADES**

REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMUEBLE: FUNCIONES; OBJETO  
INSCRIPCIÓN REGISTRAL:

## **CAPITULO I - OBJETO. DOCUMENTOS REGISTRABLES**

Artículo 1.- La Dirección General del Registro de la Propiedad Inmueble de la Provincia de La Pampa se organizará y funcionará de conformidad con la presente Ley.

Artículo 2.- El Registro de la Propiedad inscribirá los documentos que instrumenten la constitución, transmisión, modificación, declaración o extinción de derechos reales, y anotará los que acrediten embargos ejecutivos o medidas cautelares.

Modificado por: Decreto Ley 560/70 de La Pampa Art.1 (BO. 836 - 24/12/70)

Artículo 3.- Para que los documentos puedan ser inscriptos o anotados, deberán:

- a) Constar en sentencia judicial, escritura notarial o resolución administrativa, según legalmente corresponda;
- b) Tener las formalidades establecidas por las leyes y estar autorizados sus originales o copias por quien esté facultado para hacerlo;
- c) Revestir el carácter de auténticos y hacer fé por si mismos o con otros cen cuanto al contenido objeto de la registración, sirviendo inmediatamente de título o de dominio, derecho real o asiento practicable.

## **CAPITULO II - REGISTRACION. PLAZOS, PROCEDIMIENTO Y EFECTOS**

Artículo 4.- La inscripción no convalida el título nulo ni subsana los defectos de que adoleciere según las leyes.

Artículo 5.- La inscripción de instrumentos públicos tendrá efecto retroactivo a la fecha de su autorización, siempre que la registración se solicite dentro de los cuarenta y cinco (45) días de autorizados o del plazo establecido en el artículo 3137 del Código Civil cuando se trate de escrituras de hipoteca.

Ref. Normativas: Código Civil Art.3137 CODIGO CIVIL

Artículo 6.- La situación registral sólo variará por disposición judicial o a petición del autorizante del documento que se pretenda inscribir o anotar.

Artículo 7.- Los documentos a registrar deberán ser presentados, ante el Registro de la Propiedad, por abogado o procurador con matrícula local, o escribano de Registro de la Provincia.

Artículo 8.- La petición será redactada en la forma que determine la Dirección General, firmada y sellada por quien corresponda, según el artículo anterior. Estas solicitudes quedará archivadas en sus originales o por medios de reproducción que aseguren su conservación y calidad de indelebles.

Artículo 9.- Cuando la inscripción o anotación se refiera a inmuebles, se presentará una solicitud para cada uno de ellos, redactada en la forma, con las copias y demás requisitos que establezca la Dirección General. Según surjan de los documentos respectivos, en la solicitud constará:

- a) Especie del o de los derechos;
- b) Titulares de los derechos registrados y a registrar, con los datos de filiación o Identificatorios que surjan del título respectivo. Para las sociedades u otras personas jurídicas, se consignará su nombre o razón social, clase de sociedad, domicilio y su inscripción en los organismos que ordenen las normas;
- c) ubicación y descripción del inmueble objeto de la inscripción o anotación, con sus medidas perimetrales, superficie, designación de las parcelas linderas y cuantas especificaciones resulten conducentes a su completa individualización;
- d) nomenclatura catastral del inmueble y, en su caso, constancia de protocolización en el Registro del plano de mensura aprobado por la autoridad catastral;
- e) Número de PARTIDA asignado al bien para el pago del Impuesto Inmobiliario;

- f) proporción de los derechos que a cada parte corresponda, salvo el caso de cesión de Derechos editarios instrumentada con anterioridad a la declaratoria de herederos;
- g) Número de Matrícula asignado por la repartición al inmueble, y demás referencias a los Dirección General del Registro de la Propiedad Inmueble
- h) Monto de la operación, forma de pago, plazos, condiciones y sus particularidades;
- i) Número y fecha de las certificaciones;
- j) Lugar y fecha de otorgamiento y funcionario autorizante;
- k) La naturaleza de los actos, la carátula y número de los expedientes, juzgado y secretaría, y monto del capital, intereses y costas según corresponda, en los oficios judiciales.

Cuando las circunstancias y los medios mecánicos adoptados lo permitan, la Dirección General podrá disponer la simplificación de los términos de la solicitud y el reemplazo de los datos remencionados, por elementos de determinación que hagan las veces de dicho detalle.

Artículo 10.- El Registro analizará las formas extrínsecas las formas extrínsecas de los documentos confrontándolos con los antecedentes que surjan de los asientos respectivos.

### **CAPITULO III - RECURSOS. PROCEDIMIENTOS**

Artículo 14.- Observado un documento y durante el término establecido en el artículo 11, el interesado podrá solicitar una ampliación de treinta (30) días del plazo de registración provisional y, antes de su vencimiento, una segunda y última ampliación por igual plazo. El Registro hará lugar a estos pedidos cuando se justifique la imposibilidad de subsanar en término la observación. Si no aceptará las observaciones formuladas, el interesado podrá, dentro de los treinta (30) días de presentado el documento, interponer recurso de revocatoria ante la Dirección General. La resolución de este recurso agota la instancia administrativa.

Artículo 15.- Agotada la instancia administrativa en la forma indicada en el artículo anterior y, dentro de los diez (10) días de notificado de la denegatoria, el interesado podrá accionar ante el

Superior Tribunal de Justicia. La demanda se sustanciará en relación a las actuaciones producidas en la seda administrativa.

Artículo 16.- La interposición del recurso administrativo, o de la acción judicial, produce la extensión de la registración provisional, durante su tramitación.

Modificado por: Decreto Ley 560/70 de La Pampa Art.1 (BO. 836 - 24/12/70)

Artículo 17.- La registración provisional caduca de pleno derecho cuando, en término, no se subsanen los defectos observados o no se interponga el recurso administrativo o la acción judicial que la ley admite.

## **Anexo 9.**

### ***Ley Ambiental Provincial N° 1914***

Todos los emprendimientos próximos a su construcción, modificación y/o demolición en la localidad de Realicó deberán estar sujetos a dicha normativa. Debido a la importancia que está adquiriendo el cuidado del medio ambiente, el hotel deberá presentar una Declaración de Impacto Ambiental regulado por la Ley Provincial N° 1914 sancionada por la Cámara de Diputados de la Provincia de La Pampa, la cual determina, a grandes rasgos lo siguiente:

El ARTICULO 1°, en el marco del artículo 18 de la Constitución de la Provincia de La Pampa, tiene como “objeto la protección, conservación, defensa y mejoramiento de los recursos naturales y del ambiente en el ámbito provincial, a través de la definición de políticas y acciones, la compatibilización de la aplicación de las normas sectoriales de naturaleza ambiental y la coordinación de las áreas de gobierno intervinientes en la gestión ambiental, promoviendo la participación ciudadana”.

A su mismo, el ARTICULO 5° establece que el responsable de la obra y/o acción a emprender deberá presentar, integrando su propuesta y previo a la ejecución, un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) ante el organismo provincial o municipal encargado de autorizar el emprendimiento, teniendo como fin la identificación, la predicción y la evaluación de impactos relevantes, beneficiosos o adversos que el proyecto pudiese generar. (Ver ley completa en Anexo).

## **Anexo 10.**

### ***Sociedades de responsabilidad limitada (S.R.L)***

**A)** Formulario de constitución. Se obtiene desde esta página web, ingresando en "[Formularios](#)" y seleccionando el trámite "Constitución". A su vez, el Formulario de Reserva de denominación social, si ésta se hubiere efectuado y estuviese vigente.

**B)** [Dictamen de precalificación profesional](#) conforme al art. 49, inc. 2 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/05, emitido por escribano público si la sociedad se constituye por escritura pública o por abogado, si se constituye por instrumento privado. Asimismo, deberá acompañarse Dictamen de precalificación profesional emitido por graduado en ciencias económicas, en el caso que todos o parte de los bienes aportados no sean sumas de dinero.

**C)** Primer testimonio de escritura pública de constitución o instrumento privado original -con sus firmas certificadas por escribano público, o bien ratificadas ante la Inspección General de Justicia.

**D)** Instrumento de fijación de la sede social, en el caso que la misma no conste en el acto constitutivo, conforme lo dispuesto por el art. 65 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/05.

**E)** Documentación que acredite la aceptación del cargo por parte de los integrantes de los órganos de administración y fiscalización, en su caso, si no comparecieron al acto constitutivo, con sus firmas certificadas notarialmente o ratificadas ante este Organismo.

**F)** Documentación que acredite la constitución de la garantía que deben prestar los gerentes titulares conforme lo previsto por el art. 75 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/05. En caso que el gerente haya obtenido un seguro de caución podrá acompañarse copia de la póliza de seguro de caución correspondiente suscripta por el profesional dictaminante.

**G)** Constancia de la publicación prevista por el art. 10 de la Ley N° 19.550 en el Boletín Oficial (podrá presentarse la publicación original o copia certificada notarialmente o suscripta por el profesional dictaminante indicando que es copia fiel de su original).

**H)** Acreditación de la integración de los aportes. Al efecto deberá acompañarse el original correspondiente a la boleta del depósito realizado en el Banco de la Nación Argentina de aportes dinerarios y/o la documentación que corresponda a aportes no dinerarios o la documentación que acredite el modo opcional previsto en el art. 68 incs. 1 y 2 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/05, en su caso. El depósito de los aportes dinerarios debe ser por el mismo porcentaje previsto en el contrato social -el cual legalmente no puede ser inferior a un veinticinco por ciento. Con respecto a la realización de aportes en especie resultan aplicables los arts. 69 a 73 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/05). Al efecto, deberá proveerse la documentación allí indicada en cada caso.

**I)** Copia simple y protocolar de la documentación indicada en los apartados (C), (D) y (E) anteriores y copia protocolar del apartado (B).

**J)** Comprobante de pago de la tasa retributiva de servicios.

**K)** Declaración Jurada Resolución General IGJ N° 16/12 sobre la condición de Persona Expuesta Políticamente: debe ser presentada por los administradores y miembros del órgano de fiscalización.

**Anexo 11.**

**Construcción - Precio por m2 COSTOS AL DÍA AL 28 de febrero de 2013.**

**Arq. Pablo Lozano.**

DESIGNACION	Un.	Cant.	Mater.	M. de O.	Parcial	Total
TRABAJOS PRELIMINARES						
Limpieza Terreno- Replanteo- Nivelac.	GL			3550,00	3550,00	3550,00
Excavación Zanjias p/ Cimientos	m3	21,00		5000,00	5000,00	8550,00
ALBAÑILERIA						
Hormigón Pobre p/ Cimientos	m3	29,00	9620,00	8080,00	17700,00	26250,00
Mampostería Cimientos	m3	9,00	7870,00	8900,00	16770,00	43020,00
Capa Aisladora Horizontal	m2	27,00	1065,00	3505,00	4570,00	47590,00
Mampostería Elevación 0.30	m2	131,00	33315,00	21545,00	54860,00	102450,00
Mampostería Elevación 0.15	m2	105,00	13000,00	12375,00	25375,00	127825,00
Encadenado H°A° Pared 0.30	ml	50,00	5500,00	8370,00	13870,00	141695,00
Encadenado H°A° Pared 0.15	ml	40,00	1800,00	2850,00	4650,00	146345,00
Contrapiso H° Cascote	m2	168,00	4495,00	4725,00	9220,00	155565,00
Losa Cerámica con Capa Compresión	m2	115,00	23270,00	17990,00	41260,00	196825,00
Membrana Asfáltica	m2	137,00	3430,00	1430,00	4860,00	201685,00
Azotado Hidrófugo	m2	131,00	5825,00	4995,00	10820,00	212505,00
Revoque Grueso a la Cal	m2	470,00	15790,00	24800,00	40590,00	253095,00
Revoque Fino a la Cal	m2	470,00	13630,00	16515,00	30145,00	283240,00
Piso Cerámico Interior con Carpeta	m2	127,00	11050,00	10660,00	21710,00	304950,00
Piso Exterior y Vereda	m2	48,00	7900,00	6290,00	14190,00	319140,00
Revestimiento Azulejos	m2	27,00	1645,00	3955,00	5600,00	324740,00
Contrapiso Pendiente s/ Losa	m2	120,00	3310,00	2990,00	6300,00	331040,00
Revoque Cielorraso	m2	120,00	7890,00	9045,00	16935,00	347975,00
INSTALACION ELECTRICA	GL		7845,00	12465,00	20310,00	368285,00
INSTALACION SANITARIA						
Agua	GL		2785,00	3065,00	5850,00	374135,00
Cloacas	GL		2285,00	2170,00	4455,00	378590,00
Artefactos	GL		5470,00	1440,00	6910,00	385500,00
INSTALACION DE GAS						
Materiales	GL		3905,00	2172,00	6077,00	391577,00
Artefactos	GL		11670,00	2340,00	14010,00	405587,00
CARPINTERIA MADERA						
Puerta Frente 0.90x2.00		1,00	2570,00	270,00	2840,00	408427,00
Puerta Servicio		2,00	4445,00	425,00	4870,00	413297,00
Puerta Placa		6,00	3690,00	1215,00	4905,00	418202,00
Ventana 1.60x1.50 con Cortina		4,00	7195,00	1045,00	8240,00	426442,00
Ventiluz 0.50x0.50		1,00	720,00	180,00	900,00	427342,00
Frente Placard 2.05x2.40		3,00	8415,00	815,00	9230,00	436572,00
Frente Placard 0.50x2.40		1,00	1155,00	285,00	1440,00	438012,00
Mueble Bajo Mesada 2.50		1,00	9515,00	385,00	9900,00	447912,00
Portón Garage 2.40x2.00		1,00	10445,00	1030,00	11475,00	459387,00
Vidrios 3mm.	m2	13,00	3665,00	1110,00	4775,00	464162,00
PINTURA						
Latex Exterior	m2	127,00	2150,00	3595,00	5745,00	469907,00
Latex Interior	m2	360,00	3960,00	8000,00	11960,00	481867,00
Barniz	m2	68,00	730,00	2030,00	2760,00	484627,00
VARIOS	GL				35000,00	519627,00
PROYECTO Y DIRECCION TECNICA	GL				46766,00	566393,00
<b>VALOR ESTIMATIVO POR METRO CUADRADO -IVA incluido- \$ 4.720</b>						



## Modelo Encuesta

### ENCUESTA PERFIL DEL TURISTA

N \_\_\_\_\_

Oficina de Informes Turísticos "SANTA ROSA"

Indique con una X su impresión

¿Es su primera visita en la Provincia?

SI  NO

¿Por cuanto tiempo estará en La Pampa?

1 día

De 1 día a 3 días

De 3 días a 1 semana

Más de 1 semana

Viaja...

En familia

En pareja

Solo

Con amigos

¿De que ciudad viene?

*Bienvenidos!*



¿A qué ciudad se dirige?

¿Cuál es el motivo de su visita en Santa Rosa?

De paso  Visita a familiares o amigos

Acontecimiento programado  Turismo / Recreación

Se hospedó en:

Hotelería

Estancia

Casa de familia / amigos

Camping

Alquiler temporario

Si quiere hacernos algún comentario, nos interesa saberlo

\* Para ser llenado por responsable de la oficina. ¿Cuál fue la demanda de información primaria solicitada?

## Anexo 13

### *Guía de presentación de proyectos – Secretaría de Turismo de La Pampa*



SECRETARÍA DE TURISMO

Av. Luro esq. Av. San Martín - (6.300) Santa Rosa, La Pampa - Tel. (02954) 424404 / 425060 - Fax: (02954) 421817  
fiscalizacionalojamiento@lapampa.gov.ar

## GUIA DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

### **1 – NOTA DE PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.**

*Presentar ante la Secretaría de Turismo / descripción del mismo / si es obra nueva o ampliación / servicios a prestar / ubicación geográfica / demanda potencial etc.*

### **2 – DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL/LOS SOLICITANTES.**

*Persona física o Persona jurídica / nombre y apellido / documento de identidad / domicilio / teléfono / e-mail.*

### **3 – MONTO QUE SOLICITA.**

Obra / equipamiento / u obra y equipamiento.

### **4 – INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

Determinar en base al monto total cual será la inversión propia y cual el financiamiento a solicitar .

### **5 – GARANTIAS A OFRECER**

Detallar el tipo de garantías a ofrecer.

### **6 – PLANOS DE PLANTA DE LA OBRA.**

*Planos definitivos o anteproyecto / conforme a las prescripciones del Decreto N° 3291/10 y Disp. N° 16/10 S. de Turismo / planos en escala*

### **7 – MEMORIA DESCRIPTIVA DE LA OBRA.**

### **8 – PRESUPUESTO DE LA OBRA Y/O EQUIPAMIENTO.**

De acuerdo a monto total solicitado.

### **9 – NOTA DE APOYO AL PROYECTO DE LA INTENDENCIA.**

## Anexo 14

*Documentación a cumplimentar a los fines de la evaluación por parte de la Subsecretaría de Industria y Comercio de La Pampa.*



SECRETARÍA DE TURISMO

Av. Luro esq. Av. San Martín - (6.300) Santa Rosa, La Pampa - Tel. (02954) 424404 / 425060 - Fax: (02954) 421817

PROVINCIA DE LA PAMPA  
**MINISTERIO DE LA PRODUCCION**  
SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO  
**DIRECCION DE INDUSTRIA**  
LEY N°: 1534

CONSULTA PREVIA

**APROBADO POR RESOLUCION N° 152/94 DEL M.E.H. y F.**

### **ANALISIS DE PRE-FACTIBILIDAD**

### **INFORMACION Y DOCUMENTACION A CUMPLIMENTAR A LOS FINES DE LA EVALUACION POR PARTE DE LA SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO**

A los efectos de realizar una evaluación técnico-financiera de los proyectos presentados ante esta Subsecretaría se solicita la cumplimentación de los puntos del siguiente temario:

#### **A) DATOS, ANTECEDENTES PERSONALES, ECONOMICOS Y FINANCIEROS:**

**A.1.** Apellido y Nombre o Razón Social de la empresa.-

**A.1.1.** Personas Jurídicas regularmente constituidas:

**a)** Copia autenticada del contrato social y de sus modificaciones, con inscripción en el Registro Público de Comercio, habilitación municipal e inscripción en el registro nacional de la industria.

**b)** Último Balance (o Balance de Constitución, si se tratare de empresa nueva), con dictamen de Contador Público Nacional, autenticado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

**c)** Domicilio:

-Domicilio real

-Domicilio constituido a efectos de las obligaciones del crédito.-

-Domicilio administrativo-comercial-fabril. (en todos los casos indicar: Calle, Número, Localidad, Departamento, Código Postal y teléfono).

**d)** Nómina de Socios y/o accionistas indicando nombres y documento de identidad, domicilio real, profesión y estado civil.

**e)** En caso de corresponder según lo normado en el contrato social, copias autenticadas de actas de los órganos societarios que autorizan la toma del crédito.-

**f)** Copia autenticada de poderes vigentes.-

**g)** Constancia de C.U.I.T. (F.576).

**h)** Referencias personales, dirección, teléfono, firma comerciales y bancarias las que constaran de nombre y apellido, denominación o razón social del ente, del emitente y aclaración.-

**A.1.2.** Personas Físicas o socios de Sociedades de Hecho:

**a)** Manifestación de Bienes del titular o de c/u de los socios en caso de Soc. de Hecho;

**b)** Última declaración jurada del Impuesto a las Ganancias;

**c)** Certificado del Libre Deuda impositivo y previsional, emitido por Contador Público Nacional con firma certificada por el Consejo Profesional;

**d)** Constancia de C.U.I.T. (F.576);

## **B) DEFINICION E IDENTIFICACION DEL PROYECTO**

**B.1.** Síntesis del proyecto:

**B.1.1.** Bienes y/o servicios a producir: Descripción de los bienes y/o servicios que se elaboran y/o a elaborar.-

**B.1.2.** Destino de los bienes que se elaboran y/o a elaborar (consumidor final, utilización intermedia, bienes de capital).-

**B.1.3.** Mercados previstos: Interno y/o externo. Actual y futuro (citar provincias, regiones, países).

**B.1.4.** Indicar si existen compromisos ciertos de colocación de los productos (listado de los posibles clientes, cartas de crédito etc.)

**B.1.5.** Maquinarias y equipos a instalar: Detalle de las maquinarias y equipos a incorporar. Señalar en cada caso si se trata de unidades nuevas o usadas; si son nacionales, nacionalizadas o a importar. Lo mismo en caso de modificaciones de mano de obra.

**B.1.6.** Detalle de las maquinarias y equipos existentes, indicando marca, modelo, numeración y potencia.-

**B.1.7.** Adjuntar plano de planta a mano alzada.-

**B.1.8.** Detallar capacidad real de producción del proyecto (actual mas la nueva incorporación). Indicar turnos y días de trabajo por año.-

**B.1.9.** Capacidad real de producción actual. Indicar turnos y días de trabajo al año.-

**B.1.10.** Materias Primas: Detallar tipo, disponibilidad en la zona, en caso contrario indicar origen, proveedores y su localización. Detallar precio y cantidades, actual y con proyecto.

**B.1.11.** Requerimiento de personal: Organigrama de la empresa actual y futuro (incremento del proyecto), turnos de trabajo, jornal y cantidad de personal.

**B.1.12.** Superficie cubierta de la planta industrial (actual y futura), detallando en m<sup>2</sup> y potencia eléctrica en Kw.-

**B.1.13.** Ventas anuales (en pesos) del último ejercicio y el incremento del proyecto.-

## **C) DESCRIPCION DE LAS INVERSIONES DE PROYECTO**

**C.1.-** Inversiones del proyecto: (modelo sugerido)

**RUBROS REALIZADAS A REALIZAR TOTAL %**

**-INVERSIONES FIJAS**

!\* Terrenos, sus mejoras y otros recursos naturales.

!\* Edificios y obras complementarias

Instalaciones industriales y auxiliares.

!\* Maquinas y/o equipos

!\* Rodados y equipos auxiliares

!\* Infraestructura

!\* Muebles y útiles

**D) IDENTIFICACION DE LAS FUENTES DEL FINANCIAMIENTO**

**D.1.-** Financiamiento previsto:

**REALIZADO A REALIZAR TOTAL**

**FUENTES A.Fijo A.Trab. A.Fijo A.Trab. A.Fijo A.Trab.**

Capital Propio (1)

LEY 1534

Otras Fuentes (2)

**NOTA: 1)** Capital Propio: Detallar cronograma de integración (En que forma y en que tiempo será afectado al proyecto).

**2)** Otras Fuentes: Especificar origen, tasas, cronograma de integración (Idem. anterior).-

**E.1.** Indicar fecha probable de la terminación de la puesta en marcha, una vez acordados los beneficios.

**E.2.** Indicar si se solicitan los beneficios impositivos previstos en la legislación.

**E.3.** Indicar si la radicación del proyecto esta prevista efectuarla en parques industriales.-

***IMPORTANTE: La cumplimentación del presente formulario no compromete al Estado Provincial al otorgamiento de los beneficios que estipula la Ley 1534 de Promoción Industrial Provincial, sino que tiene como objetivo el estudio de prefactibilidad técnica y económica del futuro emprendimiento.***

**OTROS REQUISITOS:**

**1.** Manifestación de Bienes y Deudas, firmada por Contador Público Nacional certificada por el

Consejo Federal de Ciencias Económicas, de cada una de las Personas Físicas firmantes del Proyecto.

**2.** Para Personas Jurídicas los tres (3) últimos Balances.

**3.** Detalle de los **Bienes Inmuebles** dispuestos a ofrecer en garantía con el respectivo

**Estado de**

**Dominio** de los mismos.

Fecha:

Firma:

Aclaración o sello:

Nº de documento:

**Nota:** todas las hojas deberán estar firmadas al pie de página.

# BIBLIOGRAFIA



NASSIR SAPAG CHAIN, REINALDO SAPAG CHAIN, (2008). Preparación y evaluación de proyectos. México, DF: Mc Graw Hill.

LYDIA GONZÁLEZ, PILAR TALÓN, (2001). Dirección hotelera, operaciones y procesos. Madrid, España: Síntesis.

JOSE M. RODRIGUE ANTÓN, MA. DEL MAR ALONSO ALMEIDA, (2008). Organización y dirección de empresas hoteleras. Madrid, España. Síntesis.

PHILIP KOTLER, KEVIN KELLER, (2006). Dirección de Marketing. México, DF: Pearson Prentice Hall.

HAIR, BUSH, ORTINAU,(2005). Investigación de Mercados. México, DF: Mc Graw Hill.

OMT, (1999). Introducción al Turismo. Madrid, España

KYE-SUNG CHON, RAYMOND T. SPARROWE, (2001). Atención al cliente en hostelería. Madrid, España: Paraninfo Thomson Learning.

LEY NACIONAL DE TURISMO N° 25.997

LEY DE DESARROLLO DEL TURISMO RURAL, (2003). El Senado y la Cámara de Diputados de la Nación Argentina.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

Google Maps.

F.E.H.G.R.A – U.T.H.G.R.A

[www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[www.turismolapampa.gov.ar](http://www.turismolapampa.gov.ar)

[www.rpi.lapampa.gov.ar](http://www.rpi.lapampa.gov.ar)

[www.realico.gov.ar](http://www.realico.gov.ar)

<http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/indicadores-de-turismo-en-argentina>











