



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
TRABAJO FINAL DE GRADUACION

**“EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE
UN HOTEL DESTINADO AL TURISMO CORPORATIVO EN RIO CEBALLOS”**

CAE: Andrea Varas Adriana Bacile

Alumna: Mercedes Ester Bacile ADM 1718

Carrera: Licenciatura en Administracion de Empresas

Año 2013

Córdoba, Julio 2013

RESÚMEN

El turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas en todo el mundo. Durante los últimos cincuenta años ha crecido de manera ininterrumpida, debiendo nuestro país en general, y la provincia en particular, adaptarse a los cambios estructurales generados por la globalización, el avance tecnológico, los aspectos ambientales y las variaciones tanto en la oferta como en los hábitos de consumo de servicios turísticos. Este cambio de consumo fue generando distintos tipos de turismo, que en esencia, se diferencian en las preferencias y objetivos que persigue el consumidor, destacándose el turismo de negocios. El mismo está compuesto por empresas que realizan eventos corporativos y contratan hoteles para realizarlos.

La provincia de Córdoba, desde hace cuatro años, ha tenido un crecimiento sostenido en lo que a la realización de eventos se trata.

Para el presente Trabajo Final de Graduación, se realizó el análisis comercial, técnico, legal y financiero, para formular y evaluar un proyecto de inversión para la apertura de un hotel destinado al turismo corporativo en Rio Ceballos, Córdoba durante el periodo 2013. El contexto nacional y provincial con respecto al turismo de negocios, en la actualidad, pareció un escenario propicio para plantear un proyecto de estas características, leyes como la de promoción turística respaldan lo afirmado.

Se realizó un estudio detallado sobre el mercado hotelero corporativo, la competencia existente, la demanda actual y potencial del mismo, en función de sus características. Los costos se especificaron de manera precisa para no incurrir en errores. Se analizaron los beneficios de la localización del proyecto como así también la necesidad de reducir al máximo el impacto ambiental que pueda poseer la realización del mismo.

Para poder demostrar la factibilidad de dicho proyecto, se aplicaron los conocimientos adquiridos durante la carrera de grado, especialmente en lo referido al uso de determinadas herramientas financieras como lo son la VAN, la TIR, el Análisis de Sensibilidad, entre otras. Las mismas otorgan información para presentar dicho proyecto a un grupo de inversionistas, y respaldar así las decisiones de inversión que se tomen.

ABSTRACT

Tourism has become one of the main economic activities worldwide. During the last fifty years has grown without interruption, having our country in general and the province in particular, to adapt to structural changes caused by globalization, technological advances, environmental issues and changes in both the supply and the habits of tourist services. This change in consumption was generating different types of tourism, which essentially differ in preferences and objectives of the consumer, highlighting the tourism business. It is composed by companies involved in corporate events and hotels employ to achieve them.

The province of Cordoba, for four years, has been growing steadily as far as holding events in question.

For this Final Graduation, analysis was performed commercial, technical, legal and financial, to develop and evaluate an investment project for the opening of a corporate hotel for tourism in Rio Ceballos, Córdoba during 2013. The national and provincial context on tourism business today, found a raised stage for a project of this nature, laws such as tourism promotion support assertions.

We performed a detailed study on the corporate hospitality market, competition, current and potential demand of it, depending on their characteristics. Costs are specified precisely to avoid making mistakes. We analyzed the benefits of the location of the project as well as the need to minimize the environmental impact that can have the realization.

In order to demonstrate the feasibility of this project, we applied the knowledge acquired during undergraduate studies, especially regarding the use of certain financial tools such as the NPV, IRR, Sensitivity Analysis, among others. They provide information to present the project to a group of investors, and support and investment decisions are taken.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad SIGLO 21 y su cuerpo docente de la Carrera de Licenciatura en Administracion de Empresas, por brindarme las herramientas y conocimientos necesarios para acceder a la formación académica que permitirá desempeñarme profesionalmente en el futuro.

Al tutor de la carrera Raul Barroso por su paciencia, disponibilidad y afectuosidad.

A las profesoras Andrea Varas y Adriana Bacile por todo el apoyo recibido y buena predisposición, al guiarme en todo este proceso ofreciendo sus conocimientos, horas de su tiempo, dedicación y vocación.

DEDICATORIA

A mis padres Olga y Jorge, y mi padrastro Carlos, quienes me han proporcionado todos los recursos necesarios para mi formación profesional y humana. Son ellos, quienes me apoyan en todos los momentos de mi vida con amor incondicional y me hacen sentir el orgullo de ser su hijo. Gracias por dejarme ser como soy.

A mi hijo Nicolás, que me permitió resignar tiempo de “mama” para cumplir el sueño de recibirme.

A mi familia en Córdoba y Mendoza, quienes vieron comenzar este sueño y ahora culminarlo.

A mis amigos que siempre estuvieron incondicionalmente a mi lado.

A los que se fueron por enseñarme a valorar cada momento de esta vida.

RESÚMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de grado se formuló y evaluó un proyecto de inversión acerca de la construcción de un Hotel destinado al Turismo Corporativo en las Sierras de Córdoba. Variables a nivel local y nacional permitieron ver que dicho proyecto es una oportunidad de negocio para tener en cuenta y analizar.

Para demostrar la factibilidad de dicho proyecto se realizó un análisis de viabilidades, comerciales, organizacionales, técnicas, ambientales y financieras.

Desde lo comercial se observó el alto crecimiento actual del mercado y la posibilidad que esto implica. Se vio la importancia de poseer una organización con una cultura motivadora y flexible para poder adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. La localización del Hotel se explotara como ventaja para reforzar la distinción por sobre la competencia. La aceptación de la comunidad está relacionada con el desarrollo y el crecimiento de la zona.

Desde el punto de vista financiero el proyecto es rentable ya que arroja un VAN positivo de \$ 3.900.155,38, la tasa de descuento es del 25%, mayor a la requerida por los accionistas que es del 20%. El proyecto será financiado por un préstamo y por un aporte societario de \$1.000.000. Los tres primeros años el flujo de fondos será negativo pero al final del cuarto año esto comienza a revertirse observándose rentabilidad en crecimiento. La rentabilidad es muy sensible a la demanda por lo que se realizaran acciones comerciales para mantener los niveles de ocupación proyectados.

EXECUTIVE SUMMARY

In this paper grade was formulated and evaluated an investment project on the construction of a hotel intended for Corporate Tourism in the Sierras de Córdoba. Variables local and national level allowed to see that this project is a business opportunity to reflect and analyze.

To demonstrate the feasibility of such a project is an analysis of viabilities, commercial, organizational, technical, environmental and financial.

From shopping at the high growth observed current market and the possibility that this implies.

He saw the importance of having an organization with a culture motivating and flexible to quickly adapt to the changing environment. The location of the Hotel is exploited as to reinforce the distinction advantage over the competition. The community acceptance is related to the development and growth of the area.

From the financial point of view the project is profitable because it yields a positive NPV of \$ 3,900,155.38, the discount rate is 25% greater than that required by shareholders is 20%. The project will be financed by a loan and a corporate contribution of \$ 1,000,000. The first three years the cash flow will be negative but at the end of the fourth year this begins to reverse observed growing profitability. The profitability is very sensitive to demand at commercial actions to be undertaken to maintain occupancy levels projected.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	10
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
EVALUACIÓN DE UN PROYECTO	14
GENERACIÓN Y ANÁLISIS DE LA IDEA DEL PROYECTO	15
ESTUDIO DEL NIVEL DE PERFIL	16
ESTUDIO DE LA PRE FACTIBILIDAD	16
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	17
ETAPAS DE INVERSIÓN	18
ETAPAS DE OPERACIÓN	19
ETAPA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS	19
CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	19
CÁLCULO DEL VALOR PRESENTE O ACTUAL NETO (VAN)	20
CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DEL RETORNO (TIR)	20
LAS REGLAS DE DECISIÓN PARA EL T.I.R	20
CÁLCULO DE LA RELACIÓN COSTO – BENEFICIO.	20
ANÁLISIS DE VIABILIDAD	23
CAPÍTULO III	34
METODOLOGÍA	34
METODOLOGÍA DE TRABAJO	35
FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	35
RECOLECCIÓN DE DATOS	35
ORGANIZACIÓN DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	35
LA OBSERVACIÓN	36
LA ENTREVISTA	36
LA ENCUESTA	37
CAPÍTULO IV	38
DESARROLLO	43
VIABILIDAD COMERCIAL	43
VIABILIDAD TECNICA	61
VIABILIDAD ORGANIZACIONAL	74
VIABILIDAD FINANCIERA	80
VIABILIDAD AMBIENTAL	95
VIABILIDAD LEGAL	93
VIABILIDAD ETICA	97
VIABILIDAD EMOCIONAL	98
CAPÍTULO V	99
CONCLUSIÓN	100
BIBLIOGRAFÍA	102
GLOSARIO	103
ÍNDICE DE TABLAS	

1. OCUPACIÓN Y TARIFA PROMEDIO HOTEL REPUBLICA-----	53
2. OCUPACIÓN Y TARIFA PROMEDIO HOTEL OPERA-----	53
3. OCUPACIÓN Y TARIFA PROMEDIO QUORUM HOTEL-----	54
4. OCUPACIÓN Y TARIFA PROMEDIO 3 HOTELES-----	55
5. ESTIMACIÓN DEMANDA ALOJAMIENTO-----	55
6. DEMANDA PROYECTADA SALONES-----	56
7. DEMANDA PROYECTADA SERVICIOS GASTRONÓMICOS-----	57
8. DEMANDA PROYECTADA SERVICIOS DE SPA-----	58
9. DEMANDA REAL PROYECTADA-----	59
10. MEDIOS DE TRANSPORTE CON DESTINO RIO CEBALLOS-----	65
11. COSTOS ANUALES DE SERVICIOS-----	66
12. COSTO DE MANO DE OBRA-----	66
13. COSTO EQUIPAMIENTO HABITACIONES-----	67
14. COSTO EQUIPAMIENTO LOBBY-----	68
15. COSTO PISCINA-----	68
16. COSTO SALA DE JUEGOS-----	69
17. COSTO SALONES DE EVENTOS-----	69
18. COSTO EQUIPAMIENTO TOTAL-----	69
19. RESÚMEN DE COSTOS-----	71
20. CASH FLOW FINANCIERO-----	82
21. DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS-----	85
22. ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS-----	86
23. CAPITAL DE TRABAJO-----	88
24. VALOR DE DESECHO CONTABLE-----	89
25. ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA-----	90
26. ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA-----	91

<i>ANEXOS</i> _____	<i>104</i>
ANEXO 1 _____	105
ANEXO 2 _____	105
ANEXO 3 _____	111
ANEXO 4 _____	112
ANEXO 5-----	120
ANEXO 6-----	121
ANEXO 7-----	122
ANEXO 8-----	123
ANEXO 9-----	124
ANEXO 10 -----	125
ANEXO 11 -----	126
ANEXO 12 -----	127

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

El propósito del proyecto de inversión planteado responde a diferentes factores analizados. En primer lugar, a una oportunidad de mercado latente, debido a cambios en el tipo de turismo receptivo que comenzó a tener la provincia de Córdoba. La oportunidad latente en este sentido, es que, si bien la ciudad de Córdoba cuenta con Hoteles de primera categoría para poder receptar al turismo corporativo, los mismos ponen a disposición de las empresas una oferta uniforme de servicios que no anticipa cambios en la demanda de dicho mercado, la cual es cada vez más exigente y cambiante en sus gustos.

Es por esto que la construcción de un Hotel destinado al turismo corporativo, pero ubicado en las sierras de Córdoba, sería la respuesta perfecta para brindarles a estos futuros clientes una experiencia única, combinando la pasibilidad de las sierras con la posibilidad de hacer negocios en nuestra provincia. La elección del lugar tampoco es aleatoria. Esta zona es muy estratégica. Primero por la cercanía al aeropuerto internacional Córdoba: 15 mts. Por ruta. Teniendo en cuenta también que ya finalizó la obra en la ruta E-53, la cual transforma a la ruta en autopista, obra que por demás, hace más que conveniente el acceso a la ciudad de Río Ceballos. Por otro lado la construcción, en curso, de “Parque Empresarial”, ubicado frente al aeropuerto, no es un dato menor, ya que será también un importante punto que reunirá demanda latente para nuestro proyecto. El mismo ya cuenta con la confirmación de muchas empresas del medio cordobés y por supuesto responde a la importancia que se le está dando a la zona.

El posicionamiento actual de la provincia de Córdoba, como destino, para realizar negocios es muy alto y es importante poder responder a esta demanda, de manera efectiva y prestigiosa. La construcción de un Hotel que ofrezca un servicio de excelencia y experiencias únicas al momento de realizar negocios, es un gran proyecto. Este proyecto estaría apuntado a empresarios que deseen invertir en desarrollo y crecimiento. Los mismos pueden estar afectados a la industria del turismo o no, logrando en los últimos, la diversificación en su cartera de negocios. Si bien el proyecto tiene en cuenta una inversión inicial considerablemente alta, se da la opción del financiamiento propio, como así también la financiación externa. Un servicio de excelencia logra un posicionamiento en el mercado, y una buena imagen para sus directivos y propietarios.

Presentación del tema

“Evaluación y formulación de un proyecto de inversión para la construcción de un hotel destinado al turismo corporativo”

Objetivo general

Evaluar y formular un proyecto de inversión para la construcción de un hotel destinado al turismo corporativo en la ciudad de Rio Ceballos

Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual del mercado para la apertura del negocio.
2. Conocer la competencia existente en el mercado.
3. Determinar la factibilidad técnica del proyecto de inversión
4. Analizar la viabilidad organizativa del proyecto
5. Analizar la viabilidad económica y financiera de proyecto de inversión para el año 2013
6. Determinar la rentabilidad de la inversión en 10 años.
7. Analizar el impacto ambiental de la realización del proyecto
8. Determinar la viabilidad legal del proyecto de inversión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Dentro de la bibliografía a utilizar esta la obra de los hermanos Nassir y Reynaldo Sapag (Sapag & Sapag, 2010). Esto se debe a que aporta mucha información acerca de la evaluación y formulación de un proyecto como así también, se utiliza como marco de referencia para llevar adelante una metodología ya utilizada en otros proyectos. Esto nos facilita trabajar sobre un marco de referencia cierto.

Por otro lado el libro de Gabriel Baca Urbina (Urbina, 2010), acerca conceptos más nuevos y actualizados acerca de la evaluación de proyectos, y también nos facilita información con ejemplos claros y más ligados con la realidad actual. Otro dato relevante es que el autor es mexicano y expone muchos ejemplos de América Latina, lo cual es mucho más provechoso de analizar. Luego también se consideraran datos importantes extraídos de distintas fuentes como así también obras de otros autores.

EVALUACIÓN DE UN PROYECTO

Según lo planteado por Nassir y Reynaldo Sapag (Sapag & Sapag, 2010) recapitando en esta definición es que se plantea la evaluación del proyecto a seguir. El problema a resolver o la búsqueda de la satisfacción humana a satisfacer. Los autores también se refieren a que “un proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca la solución de un problema o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio”. Esto último sería nuestro caso. Ellos siguen su idea: “... ese proyecto debe evaluarse en términos de conveniencia, de manera que se asegure que resolverá una necesidad humana eficiente, segura y rentablemente, se pretende dar la mejor solución 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 la solución mas eficiente viable frente a una necesidad humana percibida”

Como se refieren los autores estos proyectos debe ser evaluado en términos de conveniencia y es por esto que es muy importante analizar todos los factores que lo favorecen o perjudican para poder anticiparse a los posibles resultados negativos y positivos que llegaran a suceder ante cambios en el ámbito externo. Los cambios mencionados pueden ser: en la recepción que tenga dicho proyecto en la comunidad, en cambios en el contexto político, cambios de gobierno o las variaciones de política económica, los cambios en las relaciones comerciales internacionales, la inestabilidad de la naturaleza, el entorno institucional, la normativa legal y muchos otros factores que hacen que la predicción perfecta del proyecto evaluado sea un imposible.

También existen dos factores muy importantes que son los subsidios y los posibles cambios socioculturales que traen como consecuencia que los hábitos o costumbres de los consumidores tiendan a modificarse con el paso del tiempo. A lo largo de este trabajo será muy importante poder analizar muy de cerca todos estos factores ya que se toman como variables muy importantes al momento de analizar las distintas viabilidades del proyecto.

No se debe perder de vista que la evaluación de un proyecto de inversión es una toma de decisión, y toda toma de decisión implica riesgo. Obviamente, algunas decisiones tienen un mejor grado de incertidumbre y otras son muy riesgosas. Resulta lógico pensar que frente a decisiones de mayor riesgo, exista como consecuencia una opción de mayor rentabilidad, sin embargo lo fundamentan en la toma de decisiones es que estas encuentren cimentadas en antecedentes básicos concretos que hagan que se adapten concienzudamente con el mas pleno conocimiento de las distintas variables que entran en juego. Es por esto que a este conjunto de antecedentes justificatorios, mediante los cuales se establecen las ventajas y desventajas que tiene la asignación de recursos para una idea o un objetivo determinado, se denomina “evaluación de proyectos”.

Los autores dicen que “se entenderá por evaluación de proyecto como un instrumento que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión. Pero es importante determinar el objetivo o la finalidad del estudio:

1. Estudios para medir la rentabilidad del proyecto
2. Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto.
3. Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.”

Saber diferenciar que estudio necesitamos realizar, y en qué momento dado nos permitirá poder administrar mejor los recursos, tanto monetarios como el tiempo.

Por otro lado se puede analizar a un proyecto según el objeto de la inversión, que en este caso es el de la creación de un nuevo negocio.

GENERACIÓN Y ANÁLISIS DE LA IDEA DEL PROYECTO

La generación de una idea de proyecto de inversión surge como consecuencia de las necesidades insatisfechas, de políticas, de un la existencia de otros proyectos en estudios o en ejecución, se requiere complementación mediante acciones en campos distintos, de políticas de acción institucional, de inventario de recursos naturales.

En el planteamiento y análisis del problema corresponde definir la necesidad que se pretende satisfacer o se trata de resolver, establecer su magnitud y establecer a quienes afectan las deficiencias detectadas (grupos, sectores, regiones o a totalidad del país). Es necesario indicar los criterios que han permitido detectar la existencia del problema, verificando la confiabilidad y pertinencia de la información utilizada. De tal análisis surgirá la especificación precisa del bien que desea o el servicio que se pretende dar.

Asimismo en esta etapa, corresponde identificar las alternativas básicas de solución del problema, de acuerdo con los objetivos predeterminados. Respecto a la idea de proyecto definida en su primera instancia, es posible adoptar diversas decisiones, tales como abandonarla, postergar su estudio, o profundizar este.

ESTUDIO DEL NIVEL DE PERFIL

En esta fase correspondiente estudiar todos los antecedentes que permitan formar juicio respecto a la conveniencia y factibilidad técnico –económico de llevar a cabo la idea del proyecto. En la evaluación se deben determinar y explicitar los beneficios y costos del proyecto para lo cual se requiere definir previa y precisamente la situación "sin proyecto", es decir, prever que sucederá en el horizonte de evaluación si no se ejecuta el proyecto. El perfil permite, en primer lugar, analizar su viabilidad técnica de las alternativas propuestas, descartando las que no son factibles técnicamente. En esta fase corresponde además evaluar las alternativas técnicamente factibles. En los proyectos que involucran inversiones pequeñas y cuyo perfil muestra la conveniencia de su implementación, cabe avanzar directamente al diseño o anteproyecto de ingeniería de detalle.

En suma del estudio del perfil permite adoptar alguna de las siguientes decisiones:

- Profundizar el estudio en los aspectos del proyecto que lo requieran. Para facilitar esta profundización conviene formular claramente los términos de referencia.
- Ejecutar el proyecto con los antecedentes disponibles en esta fase, o sin ellos, siempre que se haya llegado a un grado aceptable de certidumbre respecto a la conveniencia de materializarlo.
- Abandonar definitivamente la idea si el perfil es desfavorable a ella.
- Postergar la ejecución del proyecto.

ESTUDIO DE LA PRE FACTIBILIDAD

En esta fase se examinan en detalles las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior. Para la elaboración del informe de pre

factibilidad del proyecto deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la fase de perfil, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad de las posibles alternativas. Entre estos aspectos sobresalen:

- a. El mercado.
- b. La tecnología.
- c. El tamaño y la localización.
- d. Las condiciones de orden institucional y legal.

Conviene plantear primero el análisis en términos puramente técnica, para después seguir con los económicos. Ambos análisis permiten calificar las alternativas u opciones de proyectos y como consecuencia de ello, elegir la que resulte mas conveniente con relación a las condiciones existentes.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Esta ultima fase de aproximaciones sucesivas iniciadas en la pre inversión, se abordan los mismos puntos de la pre factibilidad. Además de profundizar el análisis el estudio de las variables que inciden en el proyecto, se minimiza la variación esperada de sus costos y beneficios. Para ello es primordial la participación de especialistas, además de disponer de información confiable. Sobre la base de las recomendaciones hechas en el informe de pre factibilidad, y que han sido incluidas en los términos e referencia para el estudio de factibilidad, se deben definir aspectos técnicos del proyecto, tales como localización, tamaño, tecnología, calendario de ejecución y fecha de puesta en marcha. El estudio de factibilidad debe orientarse hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado viable en la etapa anterior. Además, debe afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, de acuerdo con sus objetivos, sean sociales o de rentabilidad.

Una vez que el proyecto ha sido caracterizado y definido deben ser optimizados. Por optimización se entiende la inclusión de todos los aspectos relacionados con la obra física, el programa de desembolsos de inversión, la organización por crear, puesta en marcha y operación del proyecto. El análisis de la organización por crear para la implementación del proyecto debe considerar el tamaño de la obra física, la capacidad empresarial y financiera del inversionista, el nivel técnico y administrativo que su operación requiere las fuentes y los plazos para el financiamiento.

Con la etapa de factibilidad finaliza el proceso de aproximaciones sucesivas en la formulación y preparación de proyectos, proceso en el cual tiene importancia significativa la secuencia de afinamiento y análisis de la información. El informe de factibilidad es la culminación de la formulación de un proyecto, y constituye la base de la decisión respecto de su ejecución. Sirve a quienes promueven el proyecto, a las instituciones financieras, a los responsables de la implementación económica global, regional y sectorial.

ETAPAS DE INVERSIÓN

Esta etapa de un proyecto se inicia con los estudios definitivos y termina con la puesta en marcha. Sus fases son:

Financiamiento: Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar a la inversión, en forma o proporción definida en el estudio de pre-inversión correspondiente. Por lo general se refiere a la obtención de préstamos.

Estudio Definitivo: Denominado también estudio de ingeniería, es el conjunto de estudios detallados para la construcción, montaje y puesta en marcha. Generalmente se refiere a estudios de diseño de ingeniería que se concretan en los planos de estructuras, planos de instalaciones eléctricas, planos de instalaciones sanitarias, etc., documentos elaborados por arquitectos e ingenieros civiles, eléctricos y sanitarios, que son requeridos para otorgar la licencia de construcción. Dichos estudios se realizan después de la fase de pre-inversión, en razón de su elevado costo y a que podrían resultar inservibles en caso de que el estudio salga factible, otra es que deben ser lo más actualizados posibles al momento de ser ejecutados. La etapa de estudios definitivos, no solo incluye aspectos técnicos del proyecto sino también actividades financieras, jurídicas y administrativas.

Ejecución Y Montaje: Comprende al conjunto de actividades para la implementación de la nueva unidad de producción, tales como compra del terreno, la construcción física en sí, compra e instalación de maquinaria y equipos, instalaciones varias, contratación del personal, etc. Esta etapa consiste en llevar a ejecución o a la realidad el proyecto, el que hasta antes de ella, solo eran planteamientos teóricos.

Puesta En Marcha: Denominada también "Etapa De Prueba" consiste en el conjunto de actividades necesarias para determinar las deficiencias, defectos e imperfecciones de la

instalación de la instalación de la infraestructura de producción, a fin de realizar las correcciones del caso y poner "a punto" la empresa, para el inicio de su producción normal.

ETAPAS DE OPERACIÓN

Es la etapa en que el proyecto entra en producción, iniciándose la corriente de ingresos generados por la venta del bien o servicio resultado de las operaciones, los que deben cubrir satisfactoriamente a los costos y gastos en que sea necesario incurrir. Esta etapa se inicia cuando la empresa entra a producir hasta el momento en que termine la vida útil del proyecto, periodo en el que se hará el análisis evaluación de los resultados obtenidos. La determinación de la vida útil de un proyecto puede determinarse por el periodo de obsolescencia del activo fijo más importante (ejemplo: maquinarias y equipo de procesamiento). Para efecto de evaluación económica y financiera, el horizonte o vida útil del proyecto mas utilizado es la de 10 años de operario, en casos excepcionales 15 años.

ETAPA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El proyecto es la acción o respuesta a un problema, es necesario verificar después de un tiempo razonable de su operación, que efectivamente el problema ha sido solucionado por la intervención del proyecto. De no ser así, se requiere introducir las medidas correctivas pertinentes. La evaluación de resultados cierra el ciclo, preguntándose por los efectos de la última etapa a la luz de lo que inicio el proceso. La evaluación de resultados tiene por lo menos dos objetivos importantes:

1. Evaluar el impacto real del proyecto (empleo, divisas y descentralización), ya entrando en operación, para sugerir las acciones correctivas que se estimen convenientes.
2. Asimilar la experiencia par enriquecer el nivel de conocimientos y capacidad para mejorar los proyectos futuros.

CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

Con la información acerca del monto de la inversión requerida y los flujos que genera el proyecto durante su vida útil se puede calcular su rendimiento. La vida útil del proyecto puede ser medida en meses, trimestres, semestres, años o periodos más largos, pero se aconsejan que no sean mayores a un año, ni tampoco demasiados cortos, a no ser que las características del proyecto así lo requieran. Luego de dicho análisis se puede determinar la bondad económica del

proyecto. Se entiende como periodo de recuperación de la inversión a la que obtiene el real número de periodos necesarios para la recuperación de la inversión inicial.

CÁLCULO DEL VALOR PRESENTE O ACTUAL NETO (VAN)

Definido como el Valor presente de una inversión a partir de una tasa de descuento, una inversión inicial y una serie de pagos futuros. La idea del V.A.N. es actualizar todos los flujos futuros al período inicial (cero), compararlos para verificar si los beneficios son mayores que los costos. Si los beneficios actualizados son mayores que los costos actualizados, significa que la rentabilidad del proyecto es mayor que la tasa de descuento, se dice por tanto, que "es conveniente invertir" en esa alternativa. Luego: Para obtener el "Valor Actual Neto" de un proyecto se debe considerar obligatoriamente una "Tasa de Descuento" que equivale a la tasa alternativa de interés de invertir el dinero en otro proyecto o medio de inversión.

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DEL RETORNO (TIR)

Definido como la tasa interna de retorno de una inversión para una serie de valores en efectivo. La T.I.R. de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial. Para este cálculo se debe determinar claramente cual es la "Inversión Inicial" del proyecto y cuales serán los "flujos de Ingreso" y "Costo" para cada uno de los períodos que dure el proyecto de manera de considerar los beneficios netos obtenidos en cada uno de ellos. Esto significa que se buscará una tasa (**d**) que iguale la inversión inicial a los flujos netos de operación del proyecto, que es lo mismo que buscar una tasa que haga el **V.A.N.** igual a cero.

LAS REGLAS DE DECISIÓN PARA EL T.I.R

Si $T.I.R > i$ Significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada mayor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto es más conveniente.

Si $T.I.R < i$ Significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada menor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto es menos conveniente.

CÁLCULO DE LA RELACIÓN COSTO – BENEFICIO.

Este índice se expresa de dos formas: total y neto (1era. Formula)

IR_t = valor presente de los ingresos de caja

Valor presente de desembolsos de caja

Si el índice es mayor que 1 se acepta el proyecto, en caso contrario se rechaza. (2da. Formula).

IR_n = valor presente neto

Valor presente de los desembolsos de caja

Si el índice es mayor que cero se acepta el proyecto, en caso contrario se rechaza. En este el denominador coincide con el valor de la inversión inicial. Puede suceder que en la práctica se acepten proyectos cuyo rendimiento económico sea inferior al mínimo requerido o que se rechacen proyectos rentables. Ello se debe a aspectos cualitativos que tienen que ver con los gustos de los inversionistas, tradición familiar, aspectos de competencia, saturación del mercado, etc. Se ha dicho con razón que las valoraciones estrictamente monetarias para definir la factibilidad económica social de una inversión es una opción restringida de medición de impactos generados por esta. Muchas veces los proyectos prometen "estados de animo" u opiniones, que solo en términos de percepción subjetiva se pueden constatar sobre el universo consumidor y que en ultima instancia pueden ser los factores decisivos en la aprobación o rechazo de una idea proyecto. Son estos los casos en que los intangibles resultan imprescindibles tenerlos en cuenta pero bajo el prisma de su real y efectiva estimación y no sobre la base de un juicio empírico voluntarista del evaluador o tomador de decisión.

Considerar lo efectos intangibles impone la necesidad de sistematizar en un método, mediante la medición indirecta por encuestas como la que este trabajo ilustra para tratar de encontrar un referente de valoración necesario y justo. La incorporación de efectos intangibles en proyectos de inversión, al medir su viabilidad económica social, pueden representar importantes matices y consideraciones de política que repercutan en cambios finales en inversiones aprobadas y/o rechazadas.

El método desarrollo en este trabajo, permite constatar que es posible y conveniente a los fines de seleccionar una alternativa de inversión, considerar los aspectos subjetivos o de naturaleza intangible así como los objetivos o calculables en términos monetarios como son lo diferentes conceptos de costos asociados a las inversiones". Si se analiza la obra de Gabriel Baca Urbina (2010) vemos su opinión acerca de la toma de decisiones y como debería ser la misma.

"Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario someterlo al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Una decisión de este tipo no puede ser tomada por una sola persona con un enfoque limitado, o ser analizada solo desde un punto de vista. Aunque no se puede hablar de una metodología estricta que guie la toma de decisiones sobre un proyecto, debido a la gran diversidad de proyectos y a sus diferentes aplicaciones, si es posible afirmar

categoricamente que una decisión siempre debe estar fundada en el análisis de un sin numero de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto.” (Baca Urbina, 2010, pag.2)

El realizar un análisis lo mas completo posible, no implica que, al invertir, el dinero estará exento de riesgo. El futuro siempre es incierto por esta razón el dinero siempre se arriesgara. El hecho de calcular unas ganancias futuras, a pesar de realizar un análisis profundo, no garantiza que esas utilidades se ganen, tal como se calculo. En los cálculos no están incluidos los factores fortuitos. Por estas razones, la toma de decisión acerca de invertir en determinado proyecto siempre debe recaer en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor cantidad de información posible, no en una sola persona ni en el análisis de datos parciales. Es importante ver a la evaluación de proyectos como un proceso y es por esto que Baca Urbina distingue tres niveles de profundidad:

1. **Perfil:** esta etapa de elabora a partir de la informaron existente, el juicio común y la experiencia.
2. **Anteproyecto:** este estudio profundiza el examen en fuentes secundarias primarias. Determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.
3. **Proyecto definitivo:** contiene toda la información del anteproyecto pero aquí se analizan los puntos finos. Lo importante es que la información presentada en el proyecto definitivo no debe alterar la decisión tomada respecto a la inversión en la etapa del anteproyecto.

Esto nos ayudara a poder ordenar y clasificar la información que se vaya recabando y así poder llegar a informes mas concretos y que serán de mayor utilidad para poder realizar análisis mas específicos.

Este autor también enuncia la necesidad de que toda persona que pretenda realizar el estudio y la evaluación acerca de un proyecto deberá desarrollar y presentar en el estudio una introducción, la cual debe contener una breve reseña histórica del desarrollo y los usos del producto o servicio, además de precisar los factores relevantes que influyen directamente en su consumo. Por otro lado se deberá realizar también un marco de desarrollo, donde el estudio debe ser situado en las condiciones económicas y sociales y se debe aclarar porque se pensó en emprenderlo, a que personas beneficiara, que problema especifico resolverá, si se pretende elaborar determinado articulo solo porque es una buena opción de inversión, sin importar los beneficios sociales o nacionales que podría aportar etc. En el mismo apartado deberán

especificarse los objetivos del estudio y los del proyecto. Los primeros deberán ser básicamente tres:

1. Verificar que existe un mercado potencial insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en ese mercado el producto objeto del estudio.
2. Demostrar que existela tecnología para producirlo, una vez que se verifico que no existe impedimento alguno en el abasto de todos los insumos necesarios para su producción.
3. Demostrar la rentabilidad económica de su realización.

La primera parte de un proyecto es la presentación formal del mismo, con sus objetivos y limitaciones. Luego de que ya definimos que es una evaluación de proyecto, vimos la importancia de no dejar de lado el riesgo que implica toda toma de decisión y vimos la parte introductoria de todo proyecto, es necesario que se desarrolle el análisis de viabilidades, las cuales nos darán información mas específica para poder evaluar si este proyecto es conveniente o no.

ANÁLISIS DE VIABILIDAD

“Realizar un estudio de factibilidad financiero, tecnológico, de recursos, impactos, estratégico y de negocio del proyecto, para prevenir inconvenientes, priorizarlo y obtener el soporte y justificación de negocio necesario para poder implementarlo. Durante la fase de inicio o arranque, una correcta valoración de riesgos, asunciones, obstáculos y restricciones deben ser convenientemente evaluados y el factor crítico es realizar un adecuado proceso de valoración de requerimientos (RM) para clarificar objetivos, necesidades y alinear las expectativas.

Este tipo de análisis lleva a pensar el análisis de viabilidades que posee dicho proyecto y que será de gran importancia realizarlo.

Nassir y Reynaldo Sapag en su libro Preparación y Evaluación de Proyectos (Sapag & Sapag, 2010) realizan un análisis de viabilidades muy importante, a saber:

- **Viabilidad comercial:** se analiza el producto a ofrecer y como este va a satisfacer las necesidades del mercado meta. Este análisis va acompañado de un estudio de mercado para definir claramente el segmento a seleccionar.
- **Viabilidad técnica:** Hace referencia a las posibilidades físicas y materiales que están disponibles para la realización del proyecto.

- **Viabilidad organizativa:** Como este es un proyecto naciente hay que analizar que tipo de estructura organizacional será mejor para llevar adelante el proyecto.
- **Viabilidad legal:** Se analiza las normas y leyes que regulan la actividad que se va a desarrollar con el proyecto. Esto puede dar también una oportunidad ya que existen algunas leyes de promoción o de exenciones que podrían disminuir costos.
- **Viabilidad ambiental:** Este análisis ha tomado gran importancia debido a la conciencia que ha tomado la comunidad de los posibles impactos que general la realización de proyectos en determinados lugares, que mejoren o empeoren la calidad de vida presente y futura. Por lo tanto es de suma importancia este análisis para prever de la manera más exacta posible impactos ambientales en la zona de influencia de nuestro proyecto.
- **Viabilidad financiera:** Este mide la rentabilidad que retorna la inversión y es la más importante ya que determina su aprobación o rechazo.
- **Viabilidad Ética:** Es importante ver si el desenvolvimiento del proyecto es acorde con los principios y valores de quienes lo ejecutan, ya que luego es difícil poder lograr compromiso y responsabilidad con el mismo.
- **Viabilidad Emocional:** El proyecto a realizar es motivador? Esto es lo que se analiza con esta viabilidad, y es un factor de relevancia ya que logra compromiso y respuesta por parte de todos los involucrados con el proyecto.

Por su lado Baca Urbina plantea un análisis a partir de estudios a realizar para obtener información para la toma de decisiones:

- **ESTUDIO DE MERCADO:** Es la primera parte de la investigación formal del estudio. Principalmente consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta. Intenta responder a la pregunta ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende ofrecer?
- **ESTUDIO TÉCNICO:** Este estudio puede subdividirse en cuatro partes: determinación del tamaño optimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería de proyecto y análisis administrativo, organizativo y legal.
- **ESTUDIO ECONÓMICO:** Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.
- **EVALUACIÓN ECONÓMICA:** Describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

- **ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:** Este es un enfoque totalmente nuevo. La ventaja de aplicarlo es que puede aplicarse en economías inestables (como la de nuestro país), a diferencia de otros enfoques de aplicación más restringida. El resultado de una evaluación económica tradicional no permite prever el riesgo de una posible bancarrota a corto o mediano plazo, lo que sí es posible con esta perspectiva de análisis. El enfoque utilizado es el administrativo-analítico.” (Baca Urbina, 2010, p.p. 2 - 17)

Este análisis de viabilidades y estudios serán la base de todo el proyecto ya que de los datos cualitativos que se recaben, luego se deberán someter a herramientas estadísticas que nos permitan obtener datos cuantitativos y luego poder hacer el análisis financiero pertinente para determinar la rentabilidad y factibilidad, por supuesto, de dicho proyecto. Para comenzar con el estudio del proyecto muchos autores recomiendan analizar a la competencia y el ambiente externo. Para esto se recurre a varias herramientas de análisis. Uno puede ser el PEST:

Análisis PEST

“El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis DAFO.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- **Político - legales:** Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

- **Económicos:** Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

- **Socio-culturales:** Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.

- **Tecnológicos:** Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

En los últimos años ha aparecido otra serie de factores, que cada vez tienen mayor importancia en el entorno, por lo que, a pesar de no incluirse en este análisis tradicionalmente, empieza a ser común encontrarlo y es recomendable tenerlo en cuenta. Estos factores son los medioambientales.

- **Ecológicos:** Incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biosfera.(Importante)” (Chapman, 2003)

Otra herramienta importante es el análisis de las 5 fuerzas de Porter:

El Análisis, de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989. Las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1989) es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos.

- Poder de negociación de los Compradores o Clientes
- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores
- Amenaza de nuevos entrantes
- Amenaza de productos sustitutivos
- Rivalidad entre los competidores”

Contando con la información descripta, se abordaran los distintos problemas que se podrían presentar al momento de la evaluación del presente proyecto, y ayudara a tomar decisiones mas confiables, en un marco de conocimiento y referencia acerca del tema que se esta desarrollando. “Es casi universalmente popular tomar como referencia a otras organizaciones y buscar en ellas las mejores prácticas que utilizan para que la propia organización pueda copiarlas para ser más eficaz, previo a un análisis de las mismas. Un error común es creer que los procesos en sí mismo deben ser la base para determinar la mejor práctica, sin relacionar esos procesos a la creación interna de valor. Si uno busca una organización o metodología como referencia, debería asegurarse de que las metas y objetivos de la institución referente sean similares a la suya y que los procesos que se tomarán como modelo sean adecuados y funcionarán dentro de su organización.

Si los procesos que actualmente utiliza para la gestión de proyectos o los que se proponen implementar resultan en más trabajo que el proyecto mismo, evidentemente usted necesitará repensar o simplificar dichos procesos.

Eso ocurre frecuentemente con procesos propietarios o metodologías desarrolladas que no tienen en cuenta aspectos más ágiles del negocio.

Para asegurar el éxito en la gestión de proyectos se necesita recurrir a las mejores prácticas del mercado y no re-inventar la rueda. Los procesos o métodos de mejores prácticas deberían ser una biblioteca de toda la experiencia pasada de una organización en la ejecución de

sus proyectos” (Kaufman, 2003). Se tomara como referencia a otros Hoteles que estén haciendo lo mismo en este momento, y se analizaran sus planes de trabajo y como llevan adelante el negocio.

Luego de analizar al mercado, con sus posibilidades y características, es importante poder estimar la demanda. La cantidad demandada de un producto o servicio depende del precio que se le asigne, del ingreso de los consumidores, del precio de los bienes sustitutos o complementarios y de las preferencias del consumidor. La teoría económica dice que la relación funcional entre precio y cantidad demandada es inversa, al subir el precio disminuye la cantidad demandada. El análisis de la elasticidad precio de la demanda es un instrumento muy valioso ya que nos sirve para analizar el efecto e un cambio en los precios sobre el ingreso total.

La estimación de la demanda es el factor más importante y para el mismo utilizaremos herramientas estadísticas, que nos permitirán analizar distintas variables causales de la misma. Existen distintas herramientas y métodos, los más conocidos son los métodos cuantitativos y los cualitativos. Cabe destacar la diferencia que existe entre ellos:

Ventajas e inconvenientes de los métodos cualitativos vs cuantitativos.

Ventajas e inconvenientes de los métodos cualitativos vs cuantitativos	
Métodos cualitativos	Métodos cuantitativos
Propensión a " <i>comunicarse con</i> " los sujetos del estudio	Propensión a " <i>servirse de</i> " los sujetos del estudio
Se limita a preguntar	Se limita a responder
Comunicación más horizontal... entre el investigador y los investigados... mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural	
Son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población	Son débiles en términos de validez interna -casi nunca sabemos si miden lo que quieren medir-, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población
Preguntan a los cuantitativos: ¿Cuan particularizables son los hallazgos?	Preguntan a los cualitativos: ¿Son generalizables tus hallazgos?

Fuente: Elaboración propia 2012

Esto sirve de punto de partida para poder evaluar cuál es nuestro objeto de investigación, que en este caso sería la demanda potencial del servicio a ofrecer, y que método nos brindaría

mejor información para la toma de decisiones. Por lo expuesto los métodos cuantitativos serían más convenientes para este proyecto.

La inferencia estadística servirá para poder sacar conclusiones acerca de la población estudiada. Para comenzar con el análisis de la estimación de la demanda es importante tener en cuenta que como esto es un proyecto naciente, deberemos tener en cuenta datos estadísticos de otros Hoteles y del movimiento positivo o negativo del sector en la provincia.

Una vez que se cuenta con datos que nos puedan ayudar a estimar la demanda posible, se deberá tomar estos datos y realizar una serie de tiempo para obtener así un pronóstico cierto de ventas, resultado de la aplicación de una herramienta estadística. “Una serie de tiempo muestra el comportamiento de una variable en el tiempo. Las entidades económicas, usualmente toman decisiones administrativas basándose en los registros de la vida activa de la empresa, o bien, del ramo en que se desenvuelve”.

“Tanto la toma de decisiones como la planeación, siempre requieren del pronóstico estadístico que se basa en el estudio del comportamiento de una variable y en la suposición de que ese comportamiento puede prolongarse a un futuro. El comportamiento de la variable estudiada, puede ser causado por diversos factores, algunos de naturaleza económica, otros referentes al clima, unos más por razones de modas, otros más por razones financieras; y así podrían enunciarse infinidad de factores que pueden producir fluctuaciones de tipo cíclico, estacional, aleatorias, etc.” (Soto, 2004)

Una vez que el mercado es analizado es importante pasar al análisis de los costos. Para esto es necesario analizar las viabilidades técnicas y organizativas, ya que de ellas surge la necesidad de la administración de los recursos. Dicha administración se relaciona con la necesidad de conocer las limitaciones que tiene todo proyecto:

“Las restricciones limitan todas las actividades del proyecto. En el ámbito empresarial es raro tener recursos, financiación y tiempo ilimitados para completar un trabajo. Las necesidades del mercado y de las empresas están sujetas a cambios continuamente. Las limitaciones se suelen agrupar en categorías:

- **Financieras:** costo del proyecto, costes de capital, materiales, costes de recursos e ingresos.
- **Tiempo:** para entregar los resultados, la fecha en que se necesitan los resultados.
- **Calidad:** el campo, las especificaciones y los estándares que deben conseguirse.

Normalmente se considera que las limitaciones no cambian durante la vida del proyecto, es válido volver a revisar las limitaciones en el futuro. Al igual que cambian las condiciones del clima, también lo hacen las limitaciones.

La restricción triple: las tareas definidas dentro del alcance del proyecto tienen tres restricciones básicas como dijimos, tiempo, recursos y calidad. Estas en su conjunto es lo que se conoce como restricción triple del proyecto. El administrador del proyecto se enfrenta al conflicto de manejar los intereses contrapuestos de cuatro variables: alcance, tiempo, recursos y calidad. Solo tres de estas variables podrá fijarse a la vez (Urbina, 2010).

“El estudio de organización no es suficientemente analítico en la mayoría de los casos, lo cual impide una cuantificación correcta, tanto de la inversión inicial como de los costos de administración. En la fase de anteproyecto no es necesario profundizar totalmente en el tema, pero cuando se lleve a cabo el proyecto definitivo, se recomienda encargar el análisis a empresas especializadas, aunque esto dependerá de cuán grande sea la empresa y su estructura de organización. Desde el momento en que los recursos monetarios en un proyecto son escasos se fijan objetivos por alcanzar, es necesario asignar esos recursos de la mejor manera para optimizar su uso. Esta asignación práctica de recursos desde las etapas iniciales de una empresa solo lo hace un administrador eficiente. Las etapas iniciales de un proyecto comprenden actividades como constitución legal, trámites gubernamentales, compra de terreno, construcción de edificio, compra de maquinaria, contratación de personal, selección de proveedores, las mismas deben ser programadas, coordinadas y controladas. Todas estas actividades y su administración deben ser previstas adecuadamente desde las primeras etapas, ya que esa es la mejor manera de garantizar la consecución de los objetivos de la empresa.

El marco legal de la empresa es muy importante de analizar también, como una viabilidad. En toda nación existe una constitución o su equivalente que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones los individuos. Es obvio señalar que tanto la constitución como una gran parte de los códigos y reglamentos locales repercuten de alguna manera sobre un proyecto y, por tanto, deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial y lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico. No hay que olvidar que un proyecto por más rentable que sea antes de ponerse en marcha debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes. Desde la primera actividad al poner en marcha un proyecto, que es la constitución legal de la empresa, la ley dicta los tipos societarios permitidos. Es por esto que nos serviremos de la ley 19550, de sociedades comerciales para poder identificar

qué tipo societario convendrá más al desarrollo del proyecto. La decisión que se tome en cuanto al tipo societario determinara los impuestos a pagar y demás normativas a cumplir, lo que influyera de manera significativa al momento del cálculo de los costos” (Baca Urbina, G, 2010. Pp. 17-20). “Un análisis de riesgo completaría el análisis para poder tomar decisiones del proyecto.

Una vez en marcha el proyecto es muy importante seguir con la planificación planteada de antemano y realizar controles pertinentes:

De acuerdo a la industria donde se realice el proyecto, la planificación podrá tomar diferentes matices Independientemente de que se utilice una metodología tradicional o no, una buena planificación siempre es necesaria. Para evaluar la salud del proyecto, deberían realizarse auditorías y reuniones en forma frecuente para chequear no sólo los entregables sino el estado y progreso del proyecto. Medir el progreso real versus el costo y tiempo estimado es muy importante, al igual que realizar mediciones de calidad respecto del cumplimiento de los requerimientos y el alcance de los entregables. No podemos controlar y mucho menos mejorar si no tenemos métricas. Debemos desarrollar criterios estándar de medición tanto de calidad como de productividad y eficiencia, para saber no sólo dónde estamos sino qué y cómo debemos mejorar”. Por último es importante determinar una lista de los posibles accionistas a los que les ofreceremos nuestro proyecto. Como nuestro trabajo se centra en la evaluación de un proyecto de inversión, sería casi ilógico no saber de antemano a que accionistas pensamos ofrecérselo.

Para esto es necesario realizar una lista de accionistas:

Identifique a todos los que tengan un interés por el proyecto. Dicha identificación y dirección de los mismos es una actividad fundamental para el éxito. La lista deberá contener:

- Nombre del accionista, trabajo y posición
- Situación y datos de contacto
- Si es interno o externo a su empresa
- Nivel de importancia para el proyecto
- Grado de apoyo actual al proyecto”
- Análisis de Sensibilidad, los escenarios posibles

Es necesario que al formular un proyecto se entreguen los máximos antecedentes para que quien deba tomar la decisión de emprenderlo disponga de los elementos de juicio suficientes para ello. Con este objetivo, y como una forma de agregar información a los resultados pronosticados del proyecto, se puede desarrollar un análisis de sensibilidad que permita medir cuán sensible es

la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisorios. El análisis unidimensional de la sensibilización del VAN determina hasta dónde puede modificarse el valor de una variable para que el proyecto siga siendo rentable.

Si en la evaluación del proyecto se concluyó que en el escenario proyectado como el más probable el VAN era positivo, es posible preguntarse hasta dónde puede bajarse el precio o caer la cantidad demandada o subir el costo, entre otras posibles variaciones, para que ese VAN positivo se haga cero. Se define el VAN de equilibrio como cero por cuanto es el nivel mínimo de aprobación de un proyecto.

ACTIVOS FIJOS

Depreciaciones

Es la disminución del valor de los bienes como consecuencia de determinadas causas. Estas pueden ser:

- Agotamiento
- Desgaste

Es muy importante tener en cuenta este valor ya que es necesario identificar esa pérdida de valor y poder medirla. A nivel contable existen distintos métodos de depreciación. Siendo el método de depreciación en línea recta, uno de los más aplicados, también recibe el nombre de método "lineal" o "constante", admite que la depreciación es una función constante del tiempo y que las causas que la provocan tienen efectos continuos y homogéneos.

El cálculo que debe efectuarse es el siguiente:

$$\frac{\text{Valor a depreciar}}{\text{Vida útil estimada}} = \text{Cuota de depreciación}$$

Se entiende por vida útil el tiempo durante el cual un activo puede ser utilizado, tiempo durante el cual puede generar renta.

Toda empresa para poder operar, para poder desarrollar su objeto social requiere de una serie de activos fijos, los cuales, como consecuencia de su utilización, se desgastan hasta el punto de quedar inservibles.

Algunos activos, por su naturaleza y destinación, o por el uso que se haga de ellos, pueden tener mayor vida útil que otros.¹

¹ Ver anexo 1 Tabla Enunciativa de relaciones vida útil/ porcentaje de amortización por tipo de bien mueble (según el criterio contable)

Fuente: <http://www.mecon.gov.ar/digesto/resoluciones/sh/1997/aresolsh047.htm> (fecha 02/06/2013)

Mantenimiento de activos fijos

Son las erogaciones que se realizan con el objeto de permitir el normal funcionamiento de los bienes de uso. Constituyen resultados ordinarios del ejercicio en el que se presta el servicio de mantenimiento. En el caso de bienes de uso aplicados a la producción, el gasto de mantenimiento deberá formar parte del costo de los bienes producidos, en la proporción que corresponda.

Fuente: (<http://www.gerencie.com/vida-util-de-los-activos.html>)

VALOR DE DESECHO

El valor de desecho es un beneficio que no constituye un ingreso pero que debe estar incluido en el flujo de caja de cualquier proyecto de evaluación, y es el valor de desecho de los activos remanentes al final del periodo. La teoría ofrece tres formas de determinar el valor de desecho, dos valorando a los activos y una tercera valorando al proyecto por su capacidad de generar flujos positivos de caja a futuro. Para valorar activos se puede recurrir al método contable, que considera que el valor del proyecto final del periodo de valuación, corresponde a la suma del valor en libros o contables de los activos, que se presume existirán en ese momento, menos la depreciación que tenga acumulada a la fecha de su cálculo. La determinación del valor de desecho mediante el método contable se debe efectuar solo en el nivel de perfil y, ocasionalmente, en el de pre factibilidad. Esto último, por cuanto dicho método constituye un procedimiento en extremo conservador, ya que presume que la empresa pierde valor económico en consideración solo por el avance del tiempo. Por esta razón, y dado que los estudios de perfil y de pre factibilidad permiten el uso de aproximaciones en su evaluación, el método contable compensa, con su criterio conservador, la falta de precisión en algunas estimaciones de costos y beneficios.

Fuente: <http://es.scribd.com/doc/56360801/22/Calculo-de-valores-de-desecho>

CAPITAL DE TRABAJO

Inversión en capital de trabajo

Según la obra de Sapag Chain, “la inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados. Los métodos principales para calcular el monto de la inversión en capital de trabajo son el contable, el del periodo de desfase y el del déficit acumulado máximo” (Sapag & Sapag, 2010 pag. 268)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Con respecto al método que se siguió en la investigación, se tiene en cuenta el punto de partida y en cómo se inició el proceso de conocimiento.

En general se partió de situaciones generales por un marco teórico general y de allí se aplicaron a una realidad concreta, por lo tanto el método de investigación fue el deductivo. Pero por otro lado también se recurrió a experiencias personales, conociendo el problema, hablando con personal vinculado al objeto de estudio, participando del mismo, por lo tanto también se utilizó la observación como método.

FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En la investigación planteada se utilizaron fuentes primarias y secundarias debido a la extensa y completa información que arrojaron. Por un lado las fuentes primarias nos acercaron al objeto de investigación a través de la percepción y del conocimiento de personas que saben del tema y que tienen experiencia en el. Luego las fuentes secundarias nos proporcionan estudios, noticias actualizadas e informes del medio, que nos ayudan a elaborar y ampliar la información obtenida en la fuente anterior.

RECOLECCIÓN DE DATOS

En el proceso de recolección de datos empieza antes de que lo haga la dedicación plena al estudio: antecedentes, conocimiento de otros casos, primeras impresiones. Una gran proporción de datos se basan en la impresión, se recogen de manera informal en los primeros contactos del investigador con el caso. Por otro lado las preguntas de investigación deben guiar lo que se hace en el campo de trabajo desde la obtención del permiso de acceso al mismo hasta la triangulación de datos

ORGANIZACIÓN DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Se debe apuntar a ser un plan fundamentado en las preguntas del plan de investigación. Las partes absolutamente esenciales de un plan de recogida de datos son las siguientes: la definición del caso, la lista de preguntas de la investigación, la identificación de ayudantes, las fuentes de datos, la distribución del tiempo, los gastos, el informe previsto. El plan de recolección de datos deberá ser elaborado.

LA OBSERVACIÓN

Durante La observación, el investigador cualitativo en estudio de casos registra bien los acontecimientos para ofrecer una descripción incuestionable para posteriores análisis y el informe final. Deja que la ocasión cuente su historia, la situación, el problema, la resolución o la irresolución del problema. Se debe señalar algunas diferencias entre la observación cuantitativa y cualitativa. Ambas planifican con detalle, resaltando las categorías o de actividades que son representativas de los temas. La cualitativa trabaja con episodios de relación única para formar una historia o una descripción única del caso y una mayor insistencia en encontrar buenos momentos que revelen la complejidad del caso.

(Jesús Miguel Muñoz Cantero. Profesor del área de MIDE de la Universidad de A Coruña)

La observación se aplicó en la realización de eventos actuales que existen para dictaminar las distintas necesidades que tienen las empresas para la realización de los mismos.

LA ENTREVISTA

La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples. Existen guías para la realización de una buena entrevista. Formular preguntas para provocar buenas respuestas es todo un arte. Las entrevistas cuantitativas se corresponden con las observaciones cuantitativas: buscan la suma de opiniones o de conocimientos de múltiples entrevistados. Las preguntas basadas en la investigación deben ser ensayadas previamente, sin aferrarse a los límites establecidos en el diseño de la investigación.

Probar las preguntas como actividad piloto, debe ser algo habitual. En el momento de formularlas a las personas, el entrevistador sobre todo debe escuchar, quizá tomar algunas notas, pocas o muchas, según lo requiera la ocasión, pero sin dejar de controlar la recogida de datos, pensando que forma tendrá la narración escrita. Hay que tener en mente las preguntas principales. Si es posible el entrevistador debe disfrutar de la encuesta, pero sobre todo debe ser su depositario.

(Jesús Miguel Muñoz Cantero. Profesor del área de MIDE de la Universidad de A Coruña)

Se realizó una entrevista a un encargado comercial de un hotel de la zona y al Secretario de Turismo de Rio Ceballos, así se obtuvo información acerca de la necesidad de contar con más oferta hotelera destinada al turismo corporativo y la mayor afluencia de dicho turismo en la zona.

LA ENCUESTA

Esta herramienta de recolección de datos, es más amplia que las demás y se aplicó para ver el grado de aceptación que tendrá el proyecto, realizando una encuesta de muestra sobre habitantes de la zona. Esto nos brinda información acerca de la viabilidad social que tendrá el proyecto.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO

VIABILIDAD COMERCIAL

- ✓ **Análisis PEST**
- ✓ **Análisis de la competencia actual**
- ✓ **Aplicación del modelo de Porter**
- ✓ **Estimación de la demanda**

Análisis PEST

Los factores a analizar se distribuyen en cinco bloques:

1- Políticos-legales: En la provincia de Córdoba, existen normas de diverso tenor a tener en cuenta, particularmente en el desarrollo de actividades relacionadas con el sector turismo. Entre las que se mencionan algunas:

- Ley N° 9124 de la Actividad Turística Provincial
- Decreto N° 1359, reglamentario de la Ley N° 6483 de Hotelería
- Decreto N° 5162/86. Régimen de Sanciones para Hotelería
- Ley N° 7232 de Fomento Turístico

“Las inversiones turísticas que se realizan en la Provincia se pueden encuadrar en la Ley de Fomento Turístico N° 7232 y sus Decretos Reglamentarios N° 4557/85 y N° 1360/00, que de acuerdo a las características de la inversión contemplan beneficios para el inversor y también para las personas físicas o jurídicas que asumen la responsabilidad de explotar los servicios fomentados por la precitada norma.

Los máximos beneficios abarcan la etapa de construcción y de explotación de un nuevo establecimiento (Art. 3, Inc. a). Los inversores, según sea la naturaleza del emprendimiento, su jerarquía y localización, pueden desgravar hasta un treinta por ciento (30 %) de la inversión, o diferir hasta un ciento por ciento (100 %) del monto de la obra.

Solamente entran en el fomento, de acuerdo a lo establecido por el decreto n° 1360/00, los establecimientos que alcancen la categoría de tres estrellas como mínimo.”²

(Extraído de Guía de Orientación para Inversores Turísticos, Gobierno de la Provincia de Córdoba)

En la ley que se analiza se destacan además:

- **Artículo 2:** que habla de las zonas beneficiarias, en la cual figura Rio Ceballos, como zona Norte y sierras chicas.
- **Artículo 3:** referente a la finalidad que debe tener del proyecto en cuestión.
- **Artículo 4:** que especifica de que serán las promociones, o beneficios por acogerse a esta ley.
- **Artículo 5:** enuncia los entes comprendidos.
- **Artículo 7:** enuncia los entes excluidos.³

Se tuvo en cuenta también la normativa vigente en Rio Ceballos con respecto a los recursos naturales, principalmente con el hídrico, debido al problema de escasez que actualmente todavía tiene la zona. Se tuvo en cuenta los incentivos de la Municipalidad local para lograr disminuciones de tasas. Por último a lo largo de todo el proyecto se analizó la estabilidad gubernamental, en todos los niveles, municipal, provincial y nacional.

2- Económicos: en la actualidad, la inversión inmobiliaria en Córdoba está tomando un giro muy importante, con muchos proyectos desarrollistas de grandes firmas en plena ejecución, Córdoba se posiciona como receptora de capitales para estos proyectos. La Argentina se desarrolló de forma considerable en este último segmento durante los últimos años. Según datos oficiales, es el país de la región que mostró el mayor crecimiento internacional. Esto se da por la consolidación de un mercado mundial integrado de servicios, un huso horario similar al de los países del primer mundo, la calidad de sus recursos humanos, la afinidad cultural con Occidente, la alta competitividad del tipo de cambio, sumado a la avidez de los organizadores por visitar nuevos destinos fuera de los tradicionales. Todas estas son razones que conforman al país como

² Ver anexo 2 Beneficios de la aplicación de la Ley 7232

³ Ver anexo 3 ley 7232 de fomento turístico

un destino ideal para el turismo de reuniones. En ese sentido, Córdoba se ubica en la actualidad entre las provincias argentinas que albergan mayor cantidad de congresos, seminarios, cursos, simposios, coloquios y convenciones. No obstante el desafío de cara al futuro es seguir consolidándose en el ámbito nacional pero con proyección para lograr un posicionamiento a nivel internacional. Y para ello sabe que posee características ineludibles al momento de seleccionar un lugar para consumir cualquier encuentro. Entre los principales alicientes con los que cuenta Córdoba se encuentran la rica oferta de recursos naturales, culturales e históricos y la infraestructura en expansión. La vasta oferta educativa con sus cuatro universidades, los reconocidos profesionales y el amplio parque industrial, son otros factores que tiene de su lado.

“Desde hace cuatro años las estadísticas del Ente Córdoba Turismo muestran una evolución sostenida en materia de turismo de reuniones en el distrito. En el 2008 la demanda registrada fue de 50 eventos realizados, en el 2009 llegó a 102 y en 2012 la cifra fue de 106. En tanto, hubo un incremento del 12,26 por ciento de los eventos de carácter internacional entre el 2008 y el 2010.” (Información extraída de la revista Punto a Punto junio 2012)

Cabe mencionar que los congresos, convenciones, jornadas, seminarios, simposios, coloquios y cursos se llevan a cabo fuera de temporada, ya que la importancia del turismo de reuniones radica en romper la estacionalidad de los destinos.

Sumado a esto, y teniendo en cuenta los datos que se analizaron previamente del alto crecimiento de eventos y exposiciones, es que el proyecto va tomando un sustento económico en cuanto a inversión posible. El nivel de desarrollo de este sector es bueno pero aún queda mucho por hacer, ya que otros lugares receptores tienen más conceptos y productos para ofrecer. Debido a esto, aplicar la estrategia de diferenciación sería muy importante ya que con la misma lograríamos un posicionamiento en el mercado que nos daría ventajas competitivas sobre los demás destinos posibles. La diferenciación de producto es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia. Por último, analizando también el contexto nacional e internacional vemos que las empresas, en la actualidad, están internalizando más el concepto de sustentabilidad en sus objetivos organizacionales, por lo que la retención de talentos y el mayor desarrollo de los recursos humanos ya es una nueva tendencia aplicada. En este marco es que se invierte más en la capacitación y motivación de los empleados, lo que implica mayor realización de eventos y actividades out door para los mismos.

En cuanto a la inflación se manejó un índice promedio, teniendo en cuenta el porcentaje oficial emitido por el INDEC, y el que se “maneja” en las consultoras privadas, FIEL, Finsoport, Ecolatina, Efimak (Miguel Kiguel), M&S Consultores, Orlando Ferreres y Asociados, Estudio Bein & Asociados y Graciela Bevacqua.⁴ Este análisis se realizó para poder actualizar valores, y que los mismos sean más acordes con los cambios en el mercado. Los valores rondan en más del 20% para las consultoras privadas y las cifras del INDEC no superan el 15% anual por lo que se tomara un promedio. Dicho índice promedio es del 20 % y se ajusta año a año, teniendo en cuenta los valores del año inmediato anterior.

3- Socio- Culturales: Ecoturismo en Córdoba: El desarrollo del Ecoturismo en Córdoba es un factor muy importante a tener en cuenta ya que si queremos lograr una diferenciación con la competencia, debemos ofrecer algo que ellos no puedan, es por esto que la visión de un hotel que ofrezca actividades diferentes a las que se ofrecen comúnmente en la ciudad, nos ayudaría.

“Ofreciendo áreas protegidas que invitan a conectarse con la naturaleza en su estado más puro, el turismo ecológico en Córdoba no deja de asombrar a sus visitantes durante todo el año. Recorrer los caminos de Córdoba, divisando la majestuosidad de las sierras y cerros cubiertos de verdes no tiene comparación, reconfortan las miradas y las almas. El ecoturismo en Córdoba permite acercarse a maravillosos paisajes que logran transmitir la serenidad de las sierras, y respirar aires limpios en un entorno que se presenta como de otro mundo, pero muy cerca de todos.” (Extraído de la página de Ecoturismo en Córdoba, abril 2012)

“Córdoba es el destino perfecto para la celebración de tu reunión. Quienes nos visitan por motivos profesionales, encuentran la excelencia en el servicio y las instalaciones necesarias para el desarrollo de encuentros de primer nivel. Si a ello le unimos un infinito legado cultural, la calidad de sus hoteles, su exquisita oferta gastronómica y su amplia oferta de ocio; el éxito de tu reunión está garantizado. Con este objetivo, el Consorcio de Turismo de Córdoba, pone a tu disposición el programa Córdoba Convention Bureau, que tiene como objetivo fundamental la promoción y el fomento del turismo de reuniones en la ciudad de Córdoba. Con la creación del CCB, la secretaria de turismo de Córdoba otorga la importancia que se le está dando en el sector

⁴ Ver anexo 4 Tabla Inflación

al turismo de negocios. Analizando también los objetivos de dicho programa se ven las tendencias de apoyo al turismo.

Los objetivos y fines del Programa Córdoba Convention Bureau (CCB), contemplados en las normas de funcionamiento del mismo, son los siguientes:

- La promoción de Córdoba como sede de congresos, convenciones, viajes de Incentivo, reuniones y eventos
- La captación y organización de este tipo de eventos para su celebración en Córdoba
- La potenciación del uso y desarrollo de la infraestructura turística de Córdoba y de los servicios específicos propios del ámbito de las reuniones
- La participación en estos fines de las empresas del sector turístico público y privado”

Para que la construcción de dicho Hotel sea algo positivo para la sociedad y que el impacto ambiental no sea negativo, se debe lograr el acercamiento de la comunidad hacia el proyecto, hacer hincapié en la posibilidad de contar con una fuente de trabajo como así también más demanda en la localidad. En fin, la comunicación es la estrategia para lograr desarrollar el proyecto con el apoyo de la comunidad⁵.

4- Tecnológico: En cuanto al aspecto tecnológico, el sector hotelero cuenta con muchas herramientas que facilitan el servicio a brindar. Es el caso de las tarjetas electrónicas que reemplazaron a las llaves de las habitaciones, el servicio de Wi Fi en todo el predio, las barras electrónicas con clave de acceso a las cocheras, entre otras. Pero lo más significativo en este aspecto es el sistema de gestión propio hotelero, Sistema Opera.

“OPERA Enterprise Solution de MICROS Systems es una suite de productos de funcionalidad completa, integrada, compatible con Internet, multilingüe y escalable formada por módulos de la industria de hospitalidad.

OPERA ofrece un despliegue sencillo y eficaz para operaciones únicas, independientes y más pequeñas y para operaciones de multipropiedad así como para entornos globales de cadenas de hoteles de varias marcas. Las soluciones de software de OPERA Enterprise se pueden desplegar en cualquier entorno, desde una propiedad única con sólo recepción hasta hoteles de gran tamaño y servicio completo con Sales & Catering (ventas y eventos), Gestión de revenue,

⁵ Ver anexo 5 Entrevistas y encuestas

spa y golf y Materials Control. Además, las soluciones de software empresarial OES ofrecen productos para la oficina corporativa de una cadena de hoteles, incluidos sistemas centrales de reservas para reservas centralizadas de habitaciones, Sales Force Automation (automatización de la fuerza de ventas) para ventas centralizadas de espacios funcionales y Sistema de información de clientes, el paquete de Gestión de relaciones con clientes (CRM, del inglés Customer Relationship Management) diseñado específicamente para la industria hotelera.

Creado basándose en el sistema de gestión de bases de datos de Oracle, el diseño de OPERA integra velocidad, fiabilidad, funcionalidad y facilidad de uso”

Esto facilita mucho la operatividad diaria de un hotel, y también la capacitación del personal en su totalidad ya que cada módulo tiene un campo para trabajar en una opción que se llama “Training” que significa que el personal trabaja y práctica, sin que esto quede registrado, por lo que es una gran herramienta de capacitación inicial.

5- Ecológicos: El aspecto más importante a tratar en este factor es la escasez de agua en Río Ceballos. Es sabido que Córdoba es una provincia que convive desde hace algunos años con la problemática del agua. El crecimiento demográfico en las sierras, muy por encima de lo normal, la falta de planificación a largo plazo, la escasa protección de las cabeceras de cuenca, el desmedido consumo (de agua y de productos que requieren agua para su producción), son entre otras las causas de la escasez hídrica en la región. De todas formas no existe una restricción específica que afecte al desarrollo del proyecto, y en el caso de que se realicen cortes de agua, siempre está la posibilidad de comprar camiones hidrantes disponibles en zonas serranas cercanas, a un costo promedio que no afectaría de sobremanera en el presupuesto.

Otro recurso limitado es el gas, ya que en dicha localidad no hay gas natural, por lo que se deberían utilizar zeppelines. Este costo es bastante alto pero existe fácil accesibilidad y disponibilidad. Por lo que haciendo una buena estimación de su costo, no trae problemas mayores.

Análisis de la competencia actual

El mercado meta de este proyecto es el de turismo corporativo, o más comúnmente llamado, turismo de negocios. Esto significa que toda empresa nacional o internacional que venga a realizar eventos a Córdoba, es un cliente potencial. Por lo cual, la competencia delimitada será todo Hotel en la provincia de Córdoba, que posea Salón de eventos y ofrezca dicho servicio. Por

esto es que desde un principio se plantea brindar un servicio integral y de excelencia, para poder estar a la altura de las circunstancias y ofrecer a las empresas soluciones a la hora de tener que realizar su evento. Logrando así, amortizar el servicio integral como una ventaja competitiva por sobre los competidores. En la actualidad dicho mercado es muy amplio ya que posee muchos oferentes y los consumidores son cada vez más exigentes.

El análisis de la competencia, se realizara por zona próxima y por segmento de mercado al que se apunta.

En el análisis por zona próxima, se analizaron hoteles en Rio Ceballos, que actualmente son receptores de turismo corporativo, HJ Rio Ceballos, Hotel Los Pinos y San Pedro Hotel. Howard Johnson Rio Ceballos es un hotel que posee infraestructura para realizar eventos corporativos. Con 40 habitaciones, piscina climatizada y exterior, spa, dos salones para eventos y restaurant, brinda un servicio completo e integral, pero como contrapartida, la tarifa es alta, con respecto a la que maneja el mercado en la actualidad y poseen un solo salón de eventos con capacidad limitada, por lo que, quedan fuera de mercado para realizar eventos de gran envergadura. La proximidad y la oferta hacen de este hotel el principal punto de competencia de nuestro proyecto. Por lo que, lograr una alianza estratégica con dicho competidor sería un beneficio para ambos ya que se podría aprovechar la demanda insatisfecha que el mismo posea, y al mismo tiempo, se podría posicionar a la zona como receptora de este tipo de turismo. Hotel Los Pinos, está ubicado en frente de HJ Rio Ceballos, cuenta con una variada oferta hotelera si bien es un hotel de menor categoría que el mencionado, en la actualidad, al manejar una tarifa más barata, se transformó en una alternativa, receptora de turismo de todo tipo. Por último el Hotel San Pedro, también de menor categoría, pero que posee una alianza con el salón de eventos Villegas, realiza eventos corporativos de índole político y de negocios, cuenta con una tarifa más baja que en HJ Rio Ceballos, y esto lo convierte en otra alternativa a la hora de elegir un lugar para realizar un evento.

En el análisis por segmento de mercado al que se apunta, nos encontramos que la competencia directa serian otras ciudades de la provincia que se ofrecen como destino de negocios, no solo por su oferta hotelera si no por la proximidad que poseen a lugares estratégicos. Según la Agencia Córdoba Turismo, en la provincia existen 51 hoteles de 3 estrellas destinados al turismo de “Congresos y Convenciones”, y 12 de 4 estrellas destinados al mismo tipo de turismo. (Extraído página Agencia Córdoba Turismo 29/05/2013). Esto nos señala la gran oferta que

existe. Un caso ejemplar de esto es Rio IV, la afluencia a esta ciudad es de ejecutivos de todo el país y del mundo, que vienen a Córdoba a realizar negocios con los propietarios del campo, es el caso también de Villa María. La otra zona es la ciudad de Córdoba, que recepta a ejecutivos de empresas que vienen a hacer negocios en la ciudad misma.

En Rio IV se desarrolla una gran cantidad de eventos y de visitas comerciales relacionadas con el campo y todos sus derivados, agroquímicos, utilitarios etc. Es por esto que es un destino por excelencia de ejecutivos de negocios. La oferta hotelera responde a esto con varios hoteles destinados a este público. El más antiguo es el hotel Opera, que funciona desde 1974. Por ultimo está el Howard Johnson de Rio IV, el cual se inauguró en 2007 y es uno de los destinos más requeridos. La oferta restante son hoteles familiares. Por su parte la ciudad de Villa María posee una oferta hotelera amplia en el lugar, con la reciente apertura del Quorum Hotel y demás ya existentes como el Howard Johnson Villa María y el Republica. Los mismos manejan tarifas similares ya que ofrecen servicios parecidos, la afluencia es muy amplia debido al constante desarrollo que tiene la zona, no solo por el agro si no por múltiples industrias que últimamente eligen este destino para realizar negocios. Por último la ciudad de Córdoba es uno de los destinos más importantes en el centro del país, para el desarrollo de eventos corporativos. Cuenta con hoteles de primera línea ubicados en diferentes puntos, como ser Holiday Inn, Orfeo, NH, Howard Johnson Cañada y Quorum, entre otros. Estos hoteles brindan múltiples servicios y una oferta acorde a las necesidades del mercado, que cada vez es más exigente y variado. Cuentan con una tarifa corporativa especial para este tipo de turismo, la cual surge de alianzas estratégicas con empresas del medio, que prefieren contar con un destino puntual en vez de buscar cada vez que necesiten este servicio hotelero.

Por otro lado es importante analizar que, “*Peñón del Águila*” como complejo que brinda lugares de esparcimiento, y que tiene un proyecto inmobiliario por culminar, ofrece un producto sustituto al nuestro. El mismo se ha posicionado en el mercado, como un parque temático que ofrece actividades “outdoor” para toda la familia, pero que también tiene alianzas estratégicas con Hoteles de la zona, para receptar turismo corporativo que realiza actividades de recreación.

[\(http://www.penondelaguila.com.ar/\)](http://www.penondelaguila.com.ar/)

Aplicación del Modelo de PORTER

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Si bien existen proyectos de inversión específicos por la zona, como por ejemplo el complejo a realizar en Salsipuedes por Grupo

Dinosaurio, que incluye un barrio, hipermercado y hotel 5 estrellas, resulta importante analizar que las barreras de entrada al mercado analizado son muy altas, debido a la alta inversión financiera inicial y teniendo en cuenta el largo periodo de recupero de inversión. Es por esto que no es fácil la entrada de nuevos competidores. De todas formas es importante la necesidad de poder lograr alianzas estratégicas y así trabajar en un mercado en mejores condiciones de competencia para todos, ya que trabajando en conjunto se podrían lograr mejores condiciones en la zona. Este es el caso de lograr que la provincia realice proyectos de inversión en la misma para mejoras en cuanto a servicios, lo más puntual: agua y gas natural.

2. **La rivalidad entre los competidores:** si bien en el sector turismo, como en todos, existe competencia y rivalidades, no son tan marcadas como en otros. Más aun en el turismo corporativo, existe una cierta complementariedad y colaboración, en la cual distintos actores conocen sus limitaciones y saben que pueden ofrecer a sus clientes. Esto tiene que ver con que en la organización de un evento influyen muchas variables y puede pasar que una empresa no cuente con la infraestructura o con el personal adecuado y en vez de perder al cliente, ofrezca o recomiende a otro hotel para trabajar en forma conjunta. Esto delimita una competencia por zona ya que los competidores más importantes serían las otras plazas que se ofrecen como destino para realizar negocios, como la ciudad de Rosario. Por lo que las acciones en conjunto logra retener al evento en la provincia y que no se vaya a otra.

3. **Poder de negociación de los proveedores:** en la organización de un evento influyen muchos factores y variables a tener en cuenta. Y la mayoría están relacionadas con los servicios que nos deben prestar distintos proveedores. Esto implica que el poder de negociación de los mismos es alto ya que dependemos de ellos para poder brindar un servicio integral. Un ejemplo de esto es la tercerización del servicio de catering, el cual pone a la organización en la obligación de tener una excelente relación comercial y estratégica con este proveedor puntualmente. Otro proveedor clave es el que nos brinda el servicio de gestión hotelero, ya que dependemos del mismo para realizar el seguimiento de todos los consumos de los huéspedes como así también de las actividades que se realizan.

4. **Poder de negociación de los compradores:** el poder que tiene la persona que organiza un evento en una empresa, es alto, ya que de él depende la selección del lugar en donde lo

realizara, en este aspecto influye mucho la capacitación y poder de decisión que tenga el encargado de eventos, ya que él será el nexo entre los organizadores de eventos (dentro de las empresas) y nuestra organización. Hay que tener en cuenta también que no solo los organizadores deciden, sino que deben consultar las propuestas con sus superiores, por lo que es importante ofrecer un servicio integral que responda a las necesidades de todos los intervinientes en la decisión. Los factores en el proceso de decisión de compra, en el mayor de los casos, es el precio y los servicios ofrecidos, esto influye de manera directa en el presupuesto que la persona tenga estipulado para realizar un evento determinado. Ofrecer servicios adicionales y un precio accesible, es un argumento de venta válido para el encargado de eventos y le permite mantener un nivel alto de ocupación de los salones y habitaciones.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** en el sector turismo, todos los días aparecen productos nuevos, ya que el mercado, ante tanta oferta, siempre pide que los sorprendan. El turismo corporativo en esto, no es excepción, por el contrario es el que más evolucionó. Desde la organización de un evento, a la organización de colonias de mini vacaciones, pasando por actividades extra laborales y actividades de motivación, denotan la constante evolución y creatividad de la oferta.

Estimación de la demanda

Luego de analizar al mercado, con sus posibilidades y características, es importante poder estimar la demanda. Dicha estimación se realizara teniendo en cuenta los porcentajes de ocupación del año 2011 y la tarifa promedio del mismo año, que tuvieron hoteles, que por sus características, como ser cantidad de habitaciones, salones de eventos disponibles y servicio ofrecido, y ubicación, tres destinos posicionados para el turismo corporativo, nos sirven de referencia: Hotel Opera en Rio IV, el hotel Republica en Villa María y el hotel Quorum en la ciudad de Córdoba.

De manera seguida se presentan en tablas la evolución de la ocupación de las plazas hoteleras durante el año 2011, a modo de inferir la ocupación en general y caracterizar la misma.

Para dicho análisis se tomó el porcentaje de ocupación de cada mes y se lo llevo a cantidad de habitaciones (ej $(1) 100 \cdot 74/40$), para poder así llegar a un ingreso estimado. Cabe aclarar que las habitaciones tenidas en cuenta son dobles, ya que no van a existir las habitaciones singles.

Tabla n°1: **Ocupación y tarifa Hotel República Año 2011**

Período	% Ocupación	En habitaciones (40 hab.)	Tarifa Mensual	Ingreso = (Cant. Hab. x Tar. Mensual)
Ene-11	74,00% (1)	29,6	\$ 278,00	\$ 246.864,00
Feb-11	65,00%	26	\$ 330,00	\$ 257.400,00
Mar-11	46,00%	18,4	\$ 330,00	\$ 182.160,00
Abr-11	50,00%	20	\$ 275,00	\$ 165.000,00
May-11	51,00%	20,4	\$ 280,00	\$ 171.360,00
Jun-11	45,00%	18	\$ 251,00	\$ 135.540,00
Jul-11	70,00%	28	\$ 282,00	\$ 236.880,00
Ago-11	61,00%	24,4	\$ 290,00	\$ 212.280,00
Sep-11	60,00%	24	\$ 280,00	\$ 201.600,00
Oct-11	64,00%	25,6	\$ 275,00	\$ 211.200,00
Nov-11	69,00%	27,6	\$ 275,00	\$ 227.700,00
Dic-11	57,00%	22,8	\$ 330,00	\$ 225.720,00

PROMEDIOS	60,00%		Tarifa promedio \$290	\$ 4.745.676,00
------------------	---------------	--	------------------------------	------------------------

Fuente: Consultora privada AMD

Tabla N° 2: **Ocupación y tarifa Hotel Opera Año 2011**

Período	% Ocupación	En habitaciones (40 hab.)	Tarifa Mensual	Ingreso = (Cant. Hab. x Tar. Mensual)
Ene-11	45,00%	18	\$ 415,00	\$ 224.100,00
Feb-11	55,00%	22	\$ 430,00	\$ 283.800,00
Mar-11	51,00%	20,4	\$ 450,00	\$ 275.400,00
Abr-11	41,00%	16,4	\$ 455,00	\$ 223.860,00
May-11	43,00%	17,2	\$ 466,00	\$ 240.456,00
Jun-11	38,00%	15,2	\$ 446,00	\$ 203.376,00
Jul-11	45,00%	18	\$ 433,00	\$ 233.820,00
Ago-11	49,00%	19,6	\$ 463,00	\$ 272.244,00
Sep-11	43,00%	17,2	\$ 456,00	\$ 235.296,00
Oct-11	44,00%	17,6	\$ 470,00	\$ 248.160,00

Nov-11	49,00%	19,6	\$ 460,00	\$ 270.480,00
Dic-11	51,00%	20,4	\$ 510,00	\$ 312.120,00

PROMEDIOS	46%	Tarifa promedio \$	454
------------------	------------	---------------------------	------------

Fuente: Consultora privada AMD

Tabla N° 3: Ocupación y tarifa Hotel Quorum Año 2011

Período	% Ocupación	En habitaciones (40 hab.)	Tarifa Mensual	Ingreso = (Cant. Hab. x Tar. Mensual)
Ene-11	74,00%	29,6	\$ 445,00	\$ 395.160,00
Feb-11	72,00%	28,8	\$ 510,00	\$ 440.640,00
Mar-11	83,00%	33,2	\$ 520,00	\$ 517.920,00
Abr-11	81,00%	32,4	\$ 560,00	\$ 544.320,00
May-11	85,00%	34	\$ 570,00	\$ 581.400,00
Jun-11	80,00%	32	\$ 550,00	\$ 528.000,00
Jul-11	79,00%	31,6	\$ 554,00	\$ 525.192,00
Ago-11	69,00%	27,6	\$ 557,00	\$ 461.196,00
Sep-11	81,00%	32,4	\$ 552,00	\$ 536.544,00
Oct-11	80,00%	32	\$ 575,00	\$ 552.000,00
Nov-11	85,00%	34	\$ 601,00	\$ 613.020,00
Dic-11	85,00%	34	\$ 603,00	\$ 615.060,00

PROMEDIOS	80%	Tarifa promedio	\$550
------------------	------------	------------------------	--------------

Fuente: Elaboración Propia

Luego de obtener un nivel de ocupación y una tarifa promedio de los tres hoteles analizados, se combinan dichos datos y se obtiene una ocupación y una tarifa promedio.

Tabla N° 4: Ocupación y tarifa promedio de los tres hoteles

Estimación

Período	Ocupación (Promedio 3 hoteles)	Tarifa (Promedio 3 hoteles)	Ingresos Estimados (Ocupación * Tarifa)
Enero	64,33%	\$ 379,33	\$ 288.708,00
Febrero	64,00%	\$ 423,33	\$ 327.280,00
Marzo	60,00%	\$ 433,33	\$ 325.160,00
Abril	57,33%	\$ 430,00	\$ 311.060,00
Mayo	59,67%	\$ 438,67	\$ 331.072,00
Junio	54,33%	\$ 415,67	\$ 288.972,00
Julio	64,67%	\$ 423,00	\$ 331.964,00
Agosto	59,67%	\$ 436,67	\$ 315.240,00
Septiembre	61,33%	\$ 429,33	\$ 324.480,00
Octubre	62,67%	\$ 440,00	\$ 337.120,00
Noviembre	67,67%	\$ 445,33	\$ 370.400,00
Diciembre	64,33%	\$ 481,00	\$ 384.300,00

TOTAL ANUAL	\$ 3.935.756,00
--------------------	------------------------

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos en tablas anteriores

Luego de este análisis, se toma como referencia los valores promedio de ocupación y de tarifa, para así inferir la estimación de la demanda. Teniendo en cuenta un escenario de expansión del mercado, como es el actual, y que los valores de ocupación promedio son del 65% de ocupación con una tarifa \$450, pero también viendo que hoteles similares en su apertura tuvieron índices de ocupación promedio anuales del 37%, se estimara una ocupación promedio del 35% con una tarifa por habitación doble, de \$420 finales. Se obtiene entonces una estimación de ingresos por alojamiento de:

Tabla N° 5: Estimación de la demanda por alojamiento

Ocupación	Cant. Habitaciones	Tarifa	Ingresos (Q*pr)
35%	5110 *	\$ 420,00	\$ 2.146.200

Fuente: Elaboración Propia

(*) El cálculo sobre la cantidad de habitaciones se hizo con respecto a la cantidad de habitaciones que representan el 35% y a un año calendario de 365 días.
 $((35*40)/100*365)$

- **Por la realización de eventos**

Se dispondrá de tres salones con distintas capacidades, para ofrecer a los clientes. El primero, armado en auditorio, para 60 personas, el segundo para 30 y el tercero para 100 (con alquiler de carpa extra). Se estimara una ocupación promedio del 50% para los tres y se toma un precio promedio de lo que se está cobrando en la actualidad, por salones similares en la zona, teniendo en cuenta un año calendario de 365 días.

Tabla N° 6: Demanda Proyectada de Salones

	Ocupación Promedio	Precio del Salón	Ingreso por Salón Anual (Ocupación Promedio x Precio x 365 días)
SALON 1	50 % (15 días)	\$ 700,00	\$ 127.750,00
SALON 2	50 % (15 días)	\$ 500,00	\$ 91.250,00
SALON 3	50 % (15 días)	\$ 300,00	\$ 54.750,00
TOTAL ANUAL			\$ 273.750,00

Fuente: Elaboración Propia



(Salón de eventos proyectado)

- **Por la explotación y tercerización del servicio gastronómico**

El servicio gastronómico estará tercerizado, de todas formas para estimar los ingresos se tomara un promedio de los consumos de los últimos dos años, de un hotel con las mismas características del proyecto, teniendo en cuenta, realización de eventos (banquetes), consumos de huéspedes y desayunos (incluidos en la tarifa) (*), y se toma el 20% de ese ingreso, ya que será lo que se le cobrara al concesionario en concepto de canon mensual.

Tabla N° 7: **Demanda Proyectada de servicios gastronómicos**

Estimación

Período	Promedio de Servicios Ofrecidos (*)	Ingreso Estimado (20% del Promedio de SS)
Enero	\$ 110.382,00	\$ 22.076,40
Febrero	\$ 69.712,00	\$ 13.942,40
Marzo	\$ 34.951,00	\$ 6.990,20
Abril	\$ 37.678,50	\$ 7.535,70
Mayo	\$ 42.750,50	\$ 8.550,10
Junio	\$ 39.873,00	\$ 7.974,60
Julio	\$ 97.664,00	\$ 19.532,80
Agosto	\$ 41.764,00	\$ 8.352,80
Septiembre	\$ 62.829,00	\$ 12.565,80
Octubre	\$ 53.791,50	\$ 10.758,30
Noviembre	\$ 63.643,00	\$ 12.728,60
Diciembre	\$ 66.790,50	\$ 13.358,10

TOTAL ANUAL	\$ 144.365,80
--------------------	----------------------

Fuente: Elaboración Propia con datos consultora AMD



Servicio de Catering

- **Por la tercerización del Spa**

La explotación del Spa también estará tercerizada, pero este será un canon mensual fijo, ajustable anualmente a la tasa de inflación tenida en cuenta para la realización del presente trabajo.

Tabla N° 8: **Demanda Proyectada de servicios de spa**

PERÍODO	CANON MENSUAL
Enero	\$ 3.000,00
Febrero	\$ 3.000,00
Marzo	\$ 3.000,00
Abril	\$ 3.000,00
Mayo	\$ 3.000,00
Junio	\$ 3.000,00
Julio	\$ 3.000,00
Agosto	\$ 3.000,00
Septiembre	\$ 3.000,00
Octubre	\$ 3.000,00
Noviembre	\$ 3.000,00
Diciembre	\$ 3.000,00

TOTAL ANUAL \$ 36.000,00

Fuente: Elaboración Propia



Mobiliario Spa proyectado

A modo de síntesis se presenta la demanda proyectada total esperada, teniendo en cuenta la inflación del 20%, la cual se ajusta año a año. Por otro lado se presenta además una proyección de incremento de la demanda pero solo en los ítems de alojamiento, eventos y gastronomía, ya que el spa es un canon fijo de un servicio tercerizado, el cual solo se ajustara con el índice inflacionario. Teniendo en cuenta que proyectos similares⁶, desde su apertura, tuvieron un crecimiento sostenido de aproximadamente el 17%, es que se toma una proyección de crecimiento de demanda de un 15% anual, en los ítems de evento, gastronomía y alojamiento.

Tabla N° 9: **Demanda Real Proyectada**

	Año 1	Año 2 = (Año 1 x 20%)	Año 3 = (Año 2 x 20%)	Año 4 = (Año 3 x 20%)	Año 5 = (Año 4 x 20%)
Alojamiento ⁽¹⁾	\$ 2.146.200,00	\$ 2.961.756,00	\$ 4.087.223,28	\$ 5.640.368,13	\$ 7.783.708,01
Salones ⁽²⁾	\$ 273.750,00	\$ 377.775,00	\$ 521.329,50	\$ 719.434,71	\$ 992.819,90
Gastronomía ⁽³⁾	\$ 144.365,80	\$ 199.224,80	\$ 274.930,23	\$ 379.403,72	\$ 523.577,13
Spa ⁽⁴⁾	\$ 36.000,00	\$ 43.200,00	\$ 51.840,00	\$ 62.208,00	\$ 74.649,60
Total de Ingresos	\$ 2.600.315,80	\$ 3.581.955,80	\$ 4.935.323,01	\$ 6.801.414,55	\$ 9.374.754,64

	Año 6 = (Año 5 x 20%)	Año 7 = (Año 6 x 20%)	Año 8 = (Año 7 x 20%)	Año 9 = (Año 8 x 20%)	Año 10 = (Año 9 x 20%)
Alojamiento ⁽¹⁾	\$ 10.741.517,06	\$ 14.823.293,54	\$ 20.456.145,09	\$ 28.229.480,22	\$ 38.956.682,71
Salones ⁽²⁾	\$ 1.370.091,46	\$ 1.890.726,22	\$ 2.609.202,18	\$ 3.600.699,01	\$ 4.968.964,63
Gastronomía ⁽³⁾	\$ 722.536,44	\$ 997.100,28	\$ 1.375.998,39	\$ 1.898.877,78	\$ 2.620.451,34

⁶ Ver anexo 6 Evolución de demanda Hoteles

Spa ⁽⁴⁾	\$ 89.579,52	\$ 107.495,42	\$ 128.994,51	\$ 154.793,41	\$ 185.752,09
Total de Ingresos	\$ 12.923.724,48	\$ 17.818.615,47	\$ 24.570.340,17	\$ 33.883.850,42	\$ 46.731.850,77

Fuente: Elaboración Propia con datos de tablas anteriores

(1) Ver total Tabla N° 5

(2) Ver total Tabla N° 6

(3) Ver total Tabla N° 7

(4) Ver total Tabla N° 8

Se ajusta año a año el 20% de inflación proyectada. Se ajusta año a año el 15% de incremento de demanda en los conceptos de alojamiento, salones y gastronomía.

Conclusión:

Luego de analizar la viabilidad comercial concluimos que la evidencia nos da motivos para creer que el proyecto, en materia comercial, posee muchos factores a favor:

- ✓ La competencia en la zona próxima es limitada en el servicio que ofrece.
- ✓ El análisis de la competencia existente, a nivel segmento al que apunta, es muy amplia y eso denota el mercado en crecimiento existente.
- ✓ Las altas barreras que posee el mercado para el ingreso de nuevos competidores.
- ✓ La posibilidad de lograr alianzas estratégicas con proveedores de la zona y así asegurar los recursos necesarios para brindar un servicio de excelencia.
- ✓ La posibilidad de trabajar en conjunto con los demás hoteles de la zona, logrando así posicionar a la ciudad misma, como un destino posible, por encima de las demás.
- ✓ La amplitud del servicio ofrecido que da la posibilidad de aumentar los ingresos a través de la realización de actividades adicionales.

VIABILIDAD TÉCNICA

Al analizar la viabilidad técnica para la estimación de los costos, se deberá tener en cuenta:

- **El tamaño óptimo del Hotel**
- **La localización**

- **La accesibilidad al lugar**
- **Los transportes disponibles en la zona**
- **La disponibilidad de recursos en la zona**
- **Los costos de construcción**
- **Los costos de servicios**
- **Los costos de la mano de obra**
- **Los costos generales de equipamiento y espacios**
- **Resumen de costos**

El tamaño óptimo

Se proyectara un hotel con 40 habitaciones, sumado a esto se deberá contar con tres salones de eventos. El predio deberá contar con un amplio jardín en donde se realizaran las actividades recreativas, pileta exterior, pileta climatizada y spa. Además de un comedor, y un espacio destinado a la organización del servicio gastronómico.

Teniendo en cuenta que un hotel de iguales características y servicios, dispone de 4 hectáreas, de las cuales 2 hectáreas albergan una unidad de negocio distinta, es que se proyecta un tamaño óptimo del predio de 2 hectáreas.⁷

La localización

El lugar propicio para la localización del proyecto es en la entrada a Rio Ceballos, por ruta E53, en dicho lugar hay varios emprendimientos desarrollistas inmobiliarios y esto ayuda para recabar información acerca de los recursos disponibles en esta zona. El terreno elegido se ubica unos metros antes del Tango Competicion, por ruta E-53, de lado derecho, su propietario nos dio el costo del terreno que es de 18500 dólares.

(Alejandro Francisco propietario del terreno tel: (0351 156023145)

⁷ Ver anexo7 Layout de un Hotel de iguales características que las del proyecto



Fotos del terreno seleccionado

La accesibilidad al lugar

Este factor es muy importante y en este proyecto se torna una fortaleza. Recientemente, en octubre (2012) culmino la obra de la ruta E 53, lo que permitirá que el acceso a la ciudad de Rio Ceballos, sea más rápida y por autopista, lo que beneficiara muchísimo a los huéspedes que vengan desde el aeropuerto.



Acceso a la Ciudad de Rio Ceballos



Inauguración de la autovía a Río Ceballos. Publicado por Redacción Prensa de Gobierno el 26 octubre, 2012

Transportes disponibles en la zona

Además de la posibilidad de llegar en vehículo o transfer contratados, existe el servicio diferencial de transporte Fono Bus, que brinda un servicio excelente en cuanto a frecuencia, comodidad y traslados, desde la terminal de ómnibus de Córdoba, pasando por aeropuerto y llegando a Río Ceballos.

Tabla N° 10: **Medios de transporte con destino Río Ceballos**

TRANSPORTES A RIO CEBALLOS (CORDOBA)
LOCALES (CORDOBA CAPITAL A RIO CEBALLOS)
EMPRESA FONO BUS
EMPRESA CIUDAD DE CORDOBA
LARGA DISTANCIA (DESDE OTROS PUNTOS A RIO CEBALLOS)
EMPRESA CHEVALLIER
EMPRESA ANDESMAR
EMPRESA ZENITH
EMPRESA DUMAS CAT
EMPRESA MERCOBUS

La disponibilidad de recursos en la zona

En el bloque 4 del análisis PEST, en donde se analizan los factores ecológicos, se da una mirada de la accesibilidad de los recursos en la zona. A partir de eso se infiere que si bien existen algunos recursos que no están efectivamente disponibles como lo están en una ciudad (agua y gas por ejemplo), el costo de obtenerlos no es significativo a la hora de evaluar si el proyecto es viable o no. En la actualidad existen muchos proyectos desarrollistas en la zona en cuestión, por lo que la disponibilidad de recursos es accesible.

Costos de construcción

En un principio se pensó en la idea de alquilar un predio y remodelarlo, pero la ausencia de uno y la necesidad de localización (planteadas en la viabilidad técnica) es que se decidió comprar un terreno. El mismo está ubicado en el acceso por ruta E53 a Rio Ceballos, de mano derecha, antes de llegar a la rotonda de entrada a la ciudad. Actualmente, los valores del metro cuadrado varían dependiendo de las unidades y las características de la construcción, pero según informaron desde la Cámara Argentina de la Construcción, el costo actual es de un promedio de entre 700 y 1.000 dólares el metro cuadrado. Por lo expuesto se tomara un costo de 700 dólares el metro cuadrado. Si el tamaño óptimo proyectado es de 2 hectáreas, el costo de construcción ascenderá a 1.400.000 dólares ($700 \times 2000 \text{ m}^2$), tomando una cotización oficial del dólar a \$5,24 (cotización del dólar según BCRA fecha 29/05/2013) el costo total de construcción asciende a \$ 7.336.000 más los 18500 dólares del terreno, a la misma cotización oficial, \$96.940, nos da un total de \$ 7.432.940.

Costos de servicios

Los costos de los servicios se toman como un promedio anual de los consumos de un hotel similar de la zona, del año 2012.

Tabla N° 11: Costos Anuales de servicios

SERVICIO	PROMEDIO ANUAL
LUZ	\$ 99.307,28
GAS	\$ 113.193,57
AGUA	\$ 35.035,35
INTERNET	\$ 4.200,00
TELEFONO	\$ 2.640,00
CABLEVISION	\$ 41.400,00
TOTAL ANUAL	\$ 254.376,20

Fuente: *Elaboración Propia con datos de consumos históricos*

Costos mano de obra

La mano de obra se relaciona con el organigrama y los sueldos a pagar según convenio y fuera de convenio (dicho punto de amplia en viabilidad organizacional)

Tabla N° 12: Costos Mano de obra

Empleados	Sue. Básico (SB)	Adicionales	Retenciones 17%	Total
Mucamas	\$ 17.540,00	\$ 5.788,20	\$ 2.981,80	\$ 20.346,40
Recepción	\$ 19.304,00	\$ 6.370,32	\$ 3.281,68	\$ 22.392,64
Maestranza	\$ 12.093,00	\$ 3.990,69	\$ 2.055,81	\$ 14.027,88
Mantenimiento	\$ 9.058,00	\$ 2.989,14	\$ 1.539,86	\$ 10.507,28
Gerente General	\$ 14.000,00		\$ 2.380,00	\$ 11.620,00
Encargado General	\$ 11.000,00		\$ 1.870,00	\$ 9.130,00
Encargado de Eventos	\$ 11.000,00		\$ 1.870,00	\$ 9.130,00
Administración	\$ 10.000,00		\$ 1.700,00	\$ 8.300,00
Costo Prepara	4			\$ 4.368,00
ART Empleados	17			\$ 6.992,61
Total Costo Mano de obra				\$ 116.814,81

Fuente: *Elaboración Propia*

Costos generales de equipamiento espacios

A continuación se presentan los costos por equipamiento de los distintos espacios, los mismos están respaldados por los presupuestos⁸.

Tabla N° 13: Costo Equipamiento habitaciones

BASADO EN UN HOTEL CON 40 HABITACIONES 20 TWIN Y 20 KING

EQUIPAMIENTO	CANTIDAD (Q)	PRECIO (PR)	COSTO TOTAL (Q x PR)
SOMMIERS TWIN	40	\$ 2.754,00	\$ 110.160,00
SOMMIERS KING	20	\$ 4.351,00	\$ 87.020,00
TV PANTALLA PLANA	40	\$ 1.459,00	\$ 58.360,00
FRIGOBAR	40	\$ 1.124,00	\$ 44.960,00
LAMPARAS CHICAS (3 Por hab.)	120	\$ 20,55	\$ 2.466,00
LAMPARAS DE PIE (1 Por hab.)	40	\$ 10,25	\$ 410,00
SABANAS TWIN (2 por cada sommiers)	40	\$ 307,00	\$ 12.280,00
SABANAS KING (2 por cada sommiers)	20	\$ 410,00	\$ 8.200,00
TOALLON Y TOALLA	60	\$ 195,00	\$ 11.700,00
ALFOMBRAS DE BAÑO	40	\$ 22,66	\$ 906,40
SECADORES DE PELO	40	\$ 155,00	\$ 6.200,00
TELEFONOS	40	\$ 134,00	\$ 5.360,00
MESAS DE LUZ	80	\$ 203,00	\$ 16.240,00
MESA TV	40	\$ 567,00	\$ 22.680,00
AIRE ACONDICIONADO	40	\$ 4.690,00	\$ 187.600,00
EQUIPAMIENTO BAÑO COMPLETO	40	\$ 4.201,00	\$ 168.040,00
CORTINAS	80	\$ 113,81	\$ 9.104,80
ACOLCHADOS	60	\$ 177,25	\$ 10.635,00
ALMOHADAS TWIN	80	\$ 96,00	\$ 7.680,00
ALMOHADAS KING	40	\$ 216,00	\$ 8.640,00
SILLONES (2 Por hab.)	80	\$ 832,50	\$ 66.600,00
TOTAL			\$ 845.242,20

Fuente: Elaboración Propia con datos de presupuestos.

⁸ Ver anexo 8 Presupuestos Equipamiento

Tabla N° 14: Costo equipamiento Lobby

EQUIPAMIENTO	CANTIDAD (Q)	PRECIO (PR)	COSTO TOTAL (Q x PR)
SILLONES	8	\$ 832,50	\$ 6.660,00
MESAS	4	\$ 554,00	\$ 2.216,00
DECORACION *	1	\$ 8.143,00	\$ 8.143,00
COMPUTADORAS	5	\$ 4.377,00	\$ 21.884,99
IMPRESORAS	3	\$ 7.821,00	\$ 23.463,01
LUMINARIA		\$ 3.537,50	\$ 3.537,50
TOTAL			\$ 65.904,50

* el costo de la decoración es uno solo ya que lo realiza un decorador

Fuente: Elaboración Propia con datos de presupuestos.

Tabla N° 15: Costo piscinas

EQUIPAMIENTO	(Q)	PRECIO (PR)	COSTO TOTAL (Q x PR)
PISCINA EXTERIOR	1	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00
PISCINA CLIMATIZADA	1	\$ 78.000,00	\$ 78.000,00
LUMINARIA		\$ 4.591,50	\$ 4.591,50
TOTAL			\$ 124.591,50

Fuente: Elaboración Propia con datos de presupuestos.

Tabla N° 16: Costo Sala de juegos

EQUIPAMIENTO	CANTIDAD (Q)	PRECIO (PR)	COSTO TOTAL (Q x PR)
TV PANTALLA PLANA	2	\$ 1.459,00	\$ 2.918,00
PING PONG	1	\$ 2.075,00	\$ 2.075,00
DVD	1	\$ 719,00	\$ 719,00
PLAY STATION 3	1	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
TOTAL			\$ 9.912,00

Fuente: Elaboración Propia con datos de presupuestos.

Tabla N° 17: Costo salones de eventos

EQUIPAMIENTO	CANTIDAD (Q)	PRECIO (PR)	COSTO TOTAL (Q x PR)
AIRE ACONDICIONADO	4	\$ 4.690,00	\$ 18.760,00
MESAS	40	\$ 861,25	\$ 34.450,00
SILLAS	200	\$ 225,25	\$ 45.050,00
BAÑOS	2	\$ 4.201,00	\$ 8.402,00
TOTAL			\$ 106.662,00

Fuente: Elaboración Propia con datos de presupuestos.

Tabla N° 18: Costo equipamiento total

ESPACIO	TOTAL
HABITACIONES ⁽¹⁾	\$ 845.242,20
LOBY ⁽²⁾	\$ 65.904,50
PISCINAS ⁽³⁾	\$ 124.591,50
SALA DE JUEGOS ⁽⁴⁾	\$ 9.912,00
SALONES ⁽⁵⁾	\$ 106.662,00
TOTAL	\$ 1.152.312,20

Fuente: Elaboración Propia con datos de presupuestos.

(1) Ver Tabla N° 13

(2) Ver Tabla N° 14

(3) Ver Tabla N° 15

(4) Ver Tabla N° 16

(5) Ver Tabla N° 17

Luego de analizar los costos por equipamiento general, resta analizar los costos de cuotas sociales, impuestos y servicios varios, el costo del seguro contra todo riesgo operativo, los costos de promoción y los honorarios profesionales ⁹.

Costo cuotas sociales: corresponde al valor que se debe pagar, por un lado a la Asociación Hotelera de Turismo y a AADICAPIF. (

dichos valores se tomaron de lo que paga actualmente un hotel similar al del proyecto)

Costo Tasas Municipales y Comercio e Industria: corresponde a los valores que cobra el municipio actualmente por Hoteles similares. En la ordenanza N°1996/12 bajo el concepto de SERVICIOS DE HOTELERIA Y RESTAURANTES, el ítem 551223 hace alusión a “los servicios de alojamiento en hoteles, hosterías y residenciales similares, excepto por hora, que no incluyen servicio de restaurante al público”. Este ítem tributa el 6 por mil sobre los ingresos brutos del proyecto.

Costo Servicio de Parquización: corresponde al costo de parquizar los espacios verdes del hotel, y el mantenimiento del mismo, se solicitó presupuesto a un proveedor local de dicho servicio.

Costo Servicio Desinfecciones: corresponde al costo de servicio por la desinfección de todo el predio y mantenimiento, se solicitó a un proveedor local.

Costo Servicio Mantenimiento ascensores: se solicitó presupuesto por dicho servicio a una empresa que trabaja con hoteles de iguales características, el mismo fue para la instalación de dos ascensores, uno para huéspedes y el otro para personal.

Costo de Seguro contra todo riesgo operativo: se solicitó presupuesto de un seguro para todo riesgo operativo, ya que es el comúnmente solicitan hoteles similares, y es obligatorio de tener.

Costos en Promoción: Los costos de promoción se realizaron a partir de un presupuesto de una agencia de comunicación organizacional y MKT, 1POR1, ubicada en la ciudad de Córdoba. Se solicitó presupuesto para el trabajo de MKT del lanzamiento y promoción del Hotel, en los canales comunicacionales. Se tomó un valor estimativo de lo que sería el evento de apertura y seguimiento de promoción, ya que el presupuesto tiene muchas variantes que hacen cambiar el precio. Al momento de definirlo se deberá decidir que evento realizar y tener en cuenta lo presupuestado. De todas formas el costo que se tuvo en cuenta abarcaría un evento para 100 personas, dirigido a un segmento ABC1, con shows, presentadores y lanzamiento.

⁹ Ver anexo 9 Presupuestos Servicios e Impuestos

Honorarios profesionales: para este costo se tuvo en cuenta las horas trabajadas por el profesional a cargo de la realización del proyecto de inversión. Con respecto a la cantidad de horas, se tomó un trabajo de tres horas diarias, durante dos semanas, por lo que daría un total de 30 horas. El costo de la hora para un profesional en Ciencias Económicas, según el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, es de \$250, de ahí se obtiene el valor que figura en los costos. ($\$250 \times 30 \text{ hs.} = \7500).

Resumen de costos

Tabla N° 19: Resumen de costos

	Año 0	Año 1	Año 2 = (Año 1 x 20%)	Año 3 = (Año 2 x 20%)	Año 4 = (Año 3 x 20%)	Año 5 = (Año 4 x 20%)
COSTO DE CONSTRUCCION	\$ 7.336.000,00					
COSTO TERRENO	\$ 96.940,00					
COSTO SERVICIOS (Tabla N° 11)						
LUZ		\$ 99.307,32	\$ 119.168,78	\$ 143.002,54	\$ 171.603,05	\$ 205.923,66
GAS ENVASADO		\$ 113.193,60	\$ 135.832,32	\$ 162.998,78	\$ 195.598,54	\$ 234.718,25
AGUA		\$ 35.035,32	\$ 42.042,38	\$ 50.450,86	\$ 60.541,03	\$ 72.649,24
INTERNET		\$ 4.200,00	\$ 5.040,00	\$ 6.048,00	\$ 7.257,60	\$ 8.709,12
TELEFONO		\$ 2.640,00	\$ 3.168,00	\$ 3.801,60	\$ 4.561,92	\$ 5.474,30
CABLEVISION		\$ 41.400,00	\$ 49.680,00	\$ 59.616,00	\$ 71.539,20	\$ 85.847,04
TOTAL SERVICIOS		\$ 295.776,24	\$ 354.931,49	\$ 425.917,79	\$ 511.101,34	\$ 613.321,61
COSTO EQUIPAMIENTO (Tabla N° 18)						
HABITACIONES	\$ 845.242,20					
LOBY	\$ 65.904,50					
PISCINAS	\$ 124.591,50					
SALA DE JUEGOS	\$ 9.912,00					
SALONES	\$ 106.662,00					
TOTAL EQUIPAMIENTO	\$ 1.152.312,20					
COSTO CUOTAS SOCIALES						
AADI CAPIF		\$ 1.440,00	\$ 1.728,00	\$ 2.073,60	\$ 2.488,32	\$ 2.985,98
ASOCIACION HOTELERA		\$ 1.200,00	\$ 1.440,00	\$ 1.728,00	\$ 2.073,60	\$ 2.488,32
TOTAL CUOTAS SOCIALES		\$ 2.640,00	\$ 3.168,00	\$ 3.801,60	\$ 4.561,92	\$ 5.474,30
IMPUESTO MUNICIPAL						
COMERCIO E INDUSTRIA		\$ 15.601,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89
TOTAL IMPUESTOS VARIOS		\$ 15.601,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89
SERVICIOS VARIOS						
PARQUIZACION		\$ 60.000,00	\$ 72.000,00	\$ 86.400,00	\$ 103.680,00	\$ 124.416,00
DESINFECCIONES		\$ 11.400,00	\$ 13.680,00	\$ 16.416,00	\$ 19.699,20	\$ 23.639,04
MANTENIMIENTO ASCENSORES		\$ 15.681,60	\$ 18.817,92	\$ 22.581,50	\$ 27.097,80	\$ 32.517,37
TOTAL SERVICIOS VARIOS		\$ 87.081,60	\$ 104.497,92	\$ 125.397,50	\$ 150.477,00	\$ 180.572,41
SEGUROS						
TOTAL SEGUROS INCENDIO Y RIESGO		\$ 31.560,48	\$ 37.872,58	\$ 45.447,09	\$ 54.536,51	\$ 65.443,81
COSTO MANO DE OBRA (Tabla N° 12 x 13 Sueldos)						
SUELDOS A PAGAR		\$ 1.370.904,60	\$ 1.645.085,52	\$ 1.974.102,62	\$ 2.368.923,15	\$ 2.842.707,78
CONTRIBUCIONES PATRONALES		\$ 28.078,65	\$ 33.694,38	\$ 39.310,11	\$ 44.925,84	\$ 50.541,57

COSTO PRE PAGA (EMPLEADOS FUERA CONVENIO)		\$ 52.416,00	\$ 52.416,00	\$ 52.416,00	\$ 52.416,00	\$ 52.416,00
ART EMPLEADOS		\$ 6.992,61	\$ 8.391,13	\$ 10.069,36	\$ 12.083,23	\$ 14.499,88
TOTAL MANO DE OBRA		\$ 1.451.399,25	\$ 1.731.195,90	\$ 2.065.828,73	\$ 2.466.264,99	\$ 2.945.665,35
COSTOS DE CONSTITUCION S.A. (4)	\$ 2.800,00					
COSTOS DE PROMOCION	\$ 40.000,00					
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 7.500,00					

Año 6 = (Año 5 x 20%)	Año 7 = (Año 6 x 20%)	Año 8 = (Año 7 x 20%)	Año 9 = (Año 8 x 20%)	Año 10 = (Año 9 x 20%)
\$ 247.108,39	\$ 296.530,07	\$ 355.836,08	\$ 427.003,30	\$ 512.403,96
\$ 281.661,90	\$ 337.994,28	\$ 405.593,13	\$ 486.711,76	\$ 584.054,11
\$ 87.179,09	\$ 104.614,90	\$ 125.537,89	\$ 150.645,46	\$ 180.774,56
\$ 10.450,94	\$ 12.541,13	\$ 15.049,36	\$ 18.059,23	\$ 21.671,08
\$ 6.569,16	\$ 7.883,00	\$ 9.459,60	\$ 11.351,52	\$ 13.621,82
\$ 103.016,45	\$ 123.619,74	\$ 148.343,69	\$ 178.012,42	\$ 213.614,91
\$ 735.985,93	\$ 883.183,12	\$ 1.059.819,74	\$ 1.271.783,69	\$ 1.526.140,43
\$ 3.583,18	\$ 4.299,82	\$ 5.159,78	\$ 6.191,74	\$ 7.430,08
\$ 2.985,98	\$ 3.583,18	\$ 4.299,82	\$ 5.159,78	\$ 6.191,74
\$ 6.569,16	\$ 7.883,00	\$ 9.459,60	\$ 11.351,52	\$ 13.621,82
\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89
\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89
\$ 149.299,20	\$ 179.159,04	\$ 214.990,85	\$ 257.989,02	\$ 309.586,82
\$ 28.366,85	\$ 34.040,22	\$ 40.848,26	\$ 49.017,91	\$ 58.821,50
\$ 39.020,84	\$ 46.825,01	\$ 56.190,01	\$ 67.428,01	\$ 80.913,61
\$ 216.686,89	\$ 260.024,26	\$ 312.029,12	\$ 374.434,94	\$ 449.321,93
\$ 78.532,57	\$ 94.239,09	\$ 113.086,91	\$ 135.704,29	\$ 162.845,14

\$ 3.411.249,33	\$ 4.093.499,20	\$ 4.912.199,04	\$ 5.894.638,85	\$ 7.073.566,62
\$ 56.157,30	\$ 61.773,03	\$ 67.388,76	\$ 73.004,49	\$ 78.620,22
\$ 52.416,00	\$ 52.416,00	\$ 52.416,00	\$ 52.416,00	\$ 52.416,00
\$ 17.399,85	\$ 20.879,82	\$ 25.055,79	\$ 30.066,94	\$ 36.080,33
\$ 3.519.822,63	\$ 4.207.688,23	\$ 5.032.003,80	\$ 6.020.059,34	\$ 7.204.602,84
\$ 4.598.165,08	\$ 5.493.585,59	\$ 6.566.967,06	\$ 7.853.901,67	\$ 9.397.100,05

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos

(1) $(1400000 * 5,24)$

(2) $(18500 * 5,24)$

(+20%) se ajusta año a año el 20% de inflación proyectada

Conclusión:

Teniendo en cuenta los aspectos de la viabilidad técnica, como ser la localización del lugar, la disponibilidad de recursos, los medios de transporte disponibles, las vías de acceso, concluimos que es viable realizar el proyecto planteado. Es de destacar también la posibilidad de disponer de un terreno que se vende, a un precio accesible, y en una zona de alto crecimiento. Del análisis de costos se desprende que, si bien la inversión inicial es alta, la misma queda invertida en activos fijos, propiedad de la empresa.

VIABILIDAD ORGANIZACIONAL

La viabilidad organizacional se analizara teniendo en cuenta la ventaja competitiva que se desea obtener, teniendo una organización de trabajo flexible y adaptable a las necesidades de los huéspedes. Se verá:

- **La definición de la organización**
- **Organigrama**
- **Definición de los puestos y responsabilidades**
- **Motivación y capacitación del personal**
- **Sueldos y contribuciones**

La definición de la organización

El hotel constituirá por si solo una unidad de negocio única, la cual incluirá todo el personal destinado a prestar el servicio de alojamiento y eventos. El servicio gastronómico se tercerizará eventualmente, teniendo en cuenta el evento a realizar. Es por esto que el hotel contara con un espacio destinado a comedor, y un espacio en donde el servicio de catering pueda organizarse para servir. La decisión de tercerizar el servicio de gastronomía, responde al grado de complejidad que posee el mismo. En infraestructura, y solo para empezar, implica un capital inicial fijo muy grande, pasando por habilitaciones, personal fijo con altos sueldos, seguros, controles bromatológicos y un control exhaustivo y full time, que en este proyecto se prefiere que, los gerentes dispongan de ese tiempo para otro tipo de controles de planificación en cuanto al servicio prestado en general.

Con respecto a la organización administrativa, se armara un organigrama describiendo los departamentos y sus responsables.

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Definición de los puestos y responsabilidades

Gerente General: es la cara visible de todo el Hotel y del concepto general del lugar. Es el encargado de las RRPP, de hacer conocer el lugar en el sector turístico. Lo más importante es que es el responsable directo de todo lo que pase en el Hotel, y debe ser el, el que maneje situaciones extremas.

Encargado de eventos: es el encargado de hacer los contactos comerciales necesarios para captar eventos y estadías en el hotel. Será el responsable comercial. Su principal labor es “vender” al hotel en el medio y lograr alianzas estratégicas con demás hoteles de la zona para poder trabajar en equipo y captar distintos públicos, teniendo en cuenta que servicios brinda cada lugar. Es responsable de tomar las decisiones y llevarlas adelante, en cuanto a operativa y logística, para que los eventos resulte tal cual lo planificado. Es responsable por cualquier error previsible que resulte en los eventos. Trabaja en equipo, en forma integral con el encargado operativo para lograr que lo operativo se complemente con el alojamiento y así lograr un trabajo en grupo satisfactorio para todos.

Encargado Operativo: es el responsable de que todas las actividades operativas diarias de los distintos departamentos se lleven adelante de manera efectiva y correcta. El será responsable por toda falla operativa.

Encargado de Administración: como dicho proyecto no es considerado de gran envergadura no se justifica un departamento exclusivo de RRHH. Por lo que el encargado administrativo tendrá una doble función, por un lado el manejo de cuentas corrientes, manejo de proveedores, cobranzas varias y manejo de las cajas, por otro lado se encargara también de la liquidación de sueldos, reclutamiento, selección e incorporación de personal, teniendo como tarea más importante la de motivación y el logro del compromiso de los empleados con la organización. Ayudará a encargado operativo y de eventos a coordinar el trabajo, para comunicárselo de manera efectiva a los demás departamentos.

Cabe aclarar que el encargado de eventos, el encargado operativo y el encargado administrativo tendrán el mismo nivel jerárquico y trabajaran en equipo para lograr los objetivos organizacionales.

Mantenimiento: los integrantes de este departamento estarán a cargo del mantenimiento operativo de todo el Hotel. En el caso de necesitar asesoramiento externo en cuanto a asuntos específicos, estarán a cargo de pedir los presupuestos debidos para ser analizados luego por el encargado operativo, responsable de tomar una decisión.

Mucamas: el departamento de mucamas tendrá a su cargo todo lo concerniente al manejo de alojamiento, de limpieza de las habitaciones, como así también el trato con el huésped, en el caso que solicite algo. Por otro lado dentro de este sector se nombrara una encargada, que estará a cargo de realizar el control de los stocks de los siguientes ítems:

1. Amenities
2. Ropa blanca
3. Mini bar

Maestranza: el personal de este sector estará a cargo de la limpieza de todos los espacios comunes del Hotel, y en el caso de necesitarlo, prestara su ayuda al departamento de mucamas, cuando la ocupación lo requiera. Por otro lado tendrá a cargo tareas concernientes al mantenimiento de espacios recreativos de los huéspedes.

Recepción: el personal de recepción será el encargado del alojamiento en general del huésped. Desde darle la bienvenida, indicarle todo lo concerniente al hotel, hasta su partida, realizando la facturación y cobro de los servicios. Deberá estar informado, sin excepción, de todas las actividades que se estén realizando en el hotel, por lo que la comunicación con los demás departamentos es fundamental. Por otro lado también, deberá tener una comunicación constante con la encargada de eventos para poder realizar un seguimiento de los eventos.

Motivación y capacitación del personal

Los departamentos tendrán una constante comunicación entre ellos para asegurar que todos sepan lo que sucede en el hotel en el día a día. Semestralmente se realizaran actividades de motivación las cuales estarán destinadas a conocer lo que realizan los demás departamentos. Esto consiste en rotar a un empleado por vez, a que trabaje durante dos días en otro sector. Esto nos facilita el dominio común de las actividades y una flexibilidad a la hora de necesitar personal en un área en particular. Se promulgara la capacitación formal de los empleados, apoyándolos y generando espacios propicios para lograr objetivos académicos que luego aporten herramientas para la gestión en la organización. Se aprovecharan también los cursos, congresos y capacitaciones propuestas por el gremio que nuclea a los empleados, como los propuestos por el gobierno en todos sus niveles, que alcancen a la organización. Las actividades de capacitación estarán a cargo del encargado administrativo, en participación con el encargado de eventos.

Sueldos y contribuciones

En cuanto a los sueldos a pagar, para los departamentos de maestranza, mucamas, recepción y mantenimiento, se registrarán por el convenio colectivo de trabajo, y el gremio que los agrupara será el de UTHGRA, que corresponde a empleados de Hoteles y Restoranes, cabe aclarar que dentro de la escala salarial se tomara la correspondiente a hotel 3 estrellas¹⁰.

Con respecto a los sueldos del gerente general, encargado operativo, encargado de eventos y administración, se tomaran como fuera de convenio, por lo que se les asignara una suma por remuneración la que no estará designada por ningún gremio ni sindicato. A estos empleados se les prestara de manera gratuita, el servicio de pre paga, en materia de salud privada, del cual se hará cargo la organización, cabe aclarar que será solo para ellos, quedando por cuenta de los empleados adicionales por familiares a pagar. La obra social será Osde Binario¹¹. Por otro lado se incluye también el costo de la ART, que se obtuvo de un presupuesto solicitado a una aseguradora, el mismo es de \$411.36 por empleado, siendo 17 la cantidad total hacen el resultado final por pago al riesgo del trabajador.

Cabe aclarar que a lo largo del proyecto los sueldos se ajustaran año a año a un 20%, ya que es en promedio lo que anualmente llega a un acuerdo sindical el gremio en cuestión.

En la siguiente tabla se muestran los sueldos a pagar, teniendo en cuenta empleados bajo convenio y la escala correspondiente a hoteles 3 estrellas con los adicionales comprendidos: adicional por alimentación del 10%, adicional por complemento del servicio del 12%, presentismo (asistencia perfecta) por 10% y la antigüedad del 1% y retenciones por el 17%. Para los fuera de convenio se tendrá en cuenta solo las retenciones:

Empleados por convenio

Empleados	(Q)	Sue. Básico (SB)	Total (Q x SN)	Adic. Alim. 10%	Adic. Antig. 1%	Adic. Compl.ss 12%	Pres. 10%
Mucamas (1)	4	\$ 4.385,00	\$ 17.540,00	\$ 1.754,00	\$ 175,40	\$ 2.104,80	\$ 1.754,00
Recepción (2)	4	\$ 4.826,00	\$ 19.304,00	\$ 1.930,40	\$ 193,04	\$ 2.316,48	\$ 1.930,40
Maestranza (3)	3	\$ 4.031,00	\$ 12.093,00	\$ 1.209,30	\$ 120,93	\$ 1.451,16	\$ 1.209,30
Mantenimiento (4)	2	\$ 4.529,00	\$ 9.058,00	\$ 905,80	\$ 90,58	\$ 1.086,96	\$ 905,80

¹⁰ Ver anexo 10 Convenio de trabajo UTHGRA escala salarial mayo 2013

¹¹ Ver anexo 11 Presupuesto Obra Social

Fuente: Elaboración propia

- (1) Dentro del convenio colectivo de trabajo las mucamas están en la categoría 4
- (2) Dentro del convenio colectivo de trabajo los recepcionistas están en la categoría 6
- (3) Dentro del convenio colectivo de trabajo personal de maestranza está en la categoría 2
- (4) Dentro del convenio colectivo de trabajo personal de mantenimiento está en la categoría 5

Empleados fuera de convenio

Empleados	(Q)	Sue. Básico (SB)	Total (Q x SN)
Gerente General	1	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00
Encargado General	1	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00
Encargado de Eventos	1	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00
Administración	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Totales			\$ 46.000,00

Fuente: Elaboración propia

Conclusión:

Desde el punto de vista organizativo, se concluye que el proyecto es viable. La organización contara con un organigrama simple y específico, el cual permitirá asignar objetivos departamentales como así también asignar responsabilidades. El trabajo en equipo será el principal objetivo de todo el personal, logrando así una cultura organizacional, destinada al servicio y al cumplimiento de las tareas asignadas. Si bien el proyecto es de gran envergadura, el costo en mano de obra no es significativo, ya que con el personal propuesto se podrá cumplir con las tareas diarias.

VIABILIDAD LEGAL

Dentro del análisis de la viabilidad legal, lo primero es definir:

- **Tipo societario que tendrá la empresa**
- **Importancia de acogerse a la Ley de promoción turística.**

El tipo societario

En primera medida la organización se inscribirá como una sociedad anónima, debido a que las características de la misma responden al futuro desenvolvimiento de ella. “La sociedad anónima es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la percepción a un dividendo mínimo. Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta la cantidad máxima del capital aportado”.

(Ley 19550 de Sociedades Comerciales). Como el proyecto se presentara a posibles inversores, es importante ofrecerles seguridad jurídica y tranquilidad acerca de sus capitales propios.

Costos de constitución de una S.A.

La Sociedad Anónima es uno de los tipos de sociedad más utilizados en la actualidad para los emprendimientos comerciales que cuentan gran cantidad de socios y cuya actividad requiere de una inversión considerable.

La sociedad anónima debe constituirse por instrumento público (escritura pública). Dos elementos principales caracterizan a este tipo de sociedad: su capital se encuentra dividido en acciones, y los socios que conforman una sociedad anónima (accionistas) limitan su responsabilidad a las acciones suscriptas.

Cuánto tiempo lleva constituir una SA

Consultando a una empresa que se dedica a realizar este tipo de trámites, los tiempos de constitución son los siguientes:

Día 1 y 2. Se reserva el nombre que haya elegido para su sociedad.

Día 3. Se firma el contrato y el estatuto ante Escribano Público.

Día 4. Se ordena la Publicación del edicto en el Boletín Oficial (publica a las 72hs).

Día 5 y 6. Se diligencian y tramitan los restantes escritos, seguro de caución, dictámenes y demás formularios.

Día 7: Publica el edicto en el Boletín Oficial.

Día 8: Presentación de todo el expediente ante la IGJ.

La IGJ debe revisar todo el expediente, dependiendo del tipo de trámite que haya elegido, certificará la constitución de su sociedad en 4 días (trámite urgente) o 15/20 días (trámite normal).

Cuánto cuesta constituir una SA. Dicha consultora nos asesoró en cuanto a los gastos de constitución:

Crear una Sociedad Anónima: Precio final: \$2.800

Gastos:

Reserva del nombre: \$75.

Dos certificaciones de dictamen: \$90.

Publicación edictos en el B.O.: aprox. \$500.

Tasa de Constitución ante la IGJ: \$100.

Formulario de Constitución: \$250.

Firma del contrato y estatuto ante Escribano Público (Escritura Pública): \$600.

Seguro de caución por un año para el Director de la Sociedad: \$180.

Total de gastos: \$1800.

Honorarios profesionales: \$1000.-

Costo final para constituir una SA: \$2800.-

Dar de alta en la sociedad en los impuestos que deben tributar:

A nivel nacional inscribirla en AFIP mediante el formulario F460/J (Anexo V) y darla de alta en los siguientes impuestos: Impuesto a las Ganancias, Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, Impuesto al Valor Agregado, Régimen de Información, Régimen de Empleadores, acompañando la siguiente documentación: fotocopia del contrato social, constancia de inicio del trámite ante la autoridad del contralor correspondiente.

Importancia de acogerse a la Ley de promoción turística

Todo proyecto naciente corre con la presión del recupero de la inversión inicial y la de ajustar periódicamente los costos estimados con los reales. La presión tributaria en proyectos de este tipo es muy considerable por lo que aumenta los costos y en un sector que puede ser bastante informal a la hora de llevar al día sus impuestos, es importante poder cumplir con los mismos para poder acceder luego a otros beneficios fiscales y de inversión. Poder acceder a exenciones

de algunos, es muy importante. La ley de Promoción Turística de la provincia de Córdoba, otorga esta posibilidad. La misma presenta beneficios específicos en la etapa de inversión como en la de explotación de un proyecto naciente. En la primera existe un diferimiento del Impuesto a los Ingresos Brutos, del 100% del monto de la obra y del equipamiento, y en la segunda la exención de los impuestos alcanzados que son: Ingresos Brutos, el Impuesto Inmobiliario y el Impuesto a los sellos. Para determinar el funcionamiento y si la ley aplicada tiene beneficios reales, se contactó a hoteles de Córdoba que la aplicaron. Es el caso del hotel Tiko Tiko en Mina Clavero. Se entrevistó a Graciela Miranda, propietaria del mismo. Ella comentó que la ley es altamente positiva ya que los requisitos son muy factibles de cumplir, y de grabando impuestos provinciales, se puede re invertir.

Conclusión

Analizando la viabilidad legal, vemos que es factible realizar el proyecto en cuestión. Tomando el tipo societario de S.A. se les puede ofrecer a los futuros accionistas seguridad económica de no tener que responder con sus bienes por cualquier resultado negativo que tenga el proyecto, y con respecto a la Ley de promoción turística, la misma representa una buena oportunidad para poder disponer de capital de reinversión, al de grabar impuestos provinciales. Así también, es una muy buena opción para empresarios de otros sectores, que quieran invertir en el sector hotelero, aprovechando los beneficios que la misma ley, otorga.

VIABILIDAD AMBIENTAL

Es muy importante disminuir el impacto que tenga el desarrollo del proyecto, en la zona de influencia. Por esto hay que trabajar desde el comienzo con el proceso de comunicación con el entorno. Tener el primer contacto con el Municipio y sus autoridades, comentar de qué se trata, que alcances tendrá, la oferta hotelera ofrecida y la fuente de empleo que se generara. Al público en general, los beneficios de traer turismo a la localidad, puntualmente a los comerciantes, a los proveedores, comenzar a hacer pactos comerciales para poder contar con ellos en la etapa de construcción y demás, la fuente de trabajo y desarrollo de la ciudad.

Por otro lado, como ya se analizó, es de suma importancia tener en cuenta la accesibilidad a los recursos y la escasez de algunos. Para esto se deberá tener un contacto permanente con el Municipio para saber cómo se pueden utilizar los mismos de manera más correcta para no

generar problemas ni una mala imagen, es el caso del cuidado del agua y de conocer programas como el uso responsable de la misma para así optimizar el uso del recurso. Si bien en la actualidad no existe la emergencia hídrica que existía en la zona en cuestión, hace dos años, el agua es un bien escaso y es imperante contar con alternativas seguras de aprovisionamiento, esto está presente y es la posibilidad de comprar agua en zonas aledañas, la misma la traen camiones cisternas y no representa un costo considerable, que este muy por encima de lo que se paga a la Cooperativa de Agua de Rio Ceballos. Además de esto existen muchas prácticas que se llevan a cabo en la actualidad para la optimización de los recursos, las cuales, en contra de lo que se puede pensar, no aumentan los costos, y se pueden aplicar en el día a día, es solo cuestión de tomar conciencia y capacitar al personal involucrado. Un caso puntual es el de no cambiar las sábanas todos los días en habitaciones con estadías prolongadas, reponer toallones y toallas solo en el caso de que se solicite, esto disminuye la ropa que va al lavadero. Al huésped se le deja un aviso de esto, con la solicitud de que solicite dicho cambio a conciencia. Estas pequeñas prácticas no solo que apoyan el concepto de uso responsable de los recursos si no que se demuestra un apoyo explícito al cuidado del medio ambiente. Por otro lado el apoyo al cuidado del medio ambiente se internalizara en la organización, promoviendo charlas y congresos referidos a esto.

En la actualidad se habla mucho del concepto de sustentabilidad. Lo más importante a saber es que se es sustentable cuando una organización puede ser rentable, respondiendo de manera efectiva a tres destinatarios: la sociedad, los accionistas y a sus recursos humanos. A la sociedad debe demostrarle que sus actividades promueven desarrollo y crecimiento, asociado a una correcta utilización de recursos disponibles, a los accionistas, que las prácticas son rentables y que se está cuidando su capital, y a sus recursos humanos, que están trabajando en una organización que no solo cuenta con su compromiso y dedicación, sino que también vela por su seguridad, motivación y desarrollo personal.

El servicio que se brindara debe ser de excelencia, esto se logra cuando el huésped no solo se va satisfecho porque se cumplió con lo que se le ofreció, sino que también se le otorgó un “extra” que no esperaban. El personal involucrado en el desarrollo de las actividades de un hotel, es el que tiene el mayor contacto con los huéspedes, ya que por ejemplo, solo se precisa la presencia del gerente cuando existe algún tipo de problema, por lo general. Esto denota la necesidad de tener un personal altamente motivado, consiente del rol que cumple, capacitado e involucrado con el servicio a brindar. Por lo general se piensa que la única herramienta de motivación es la monetaria, pero en la realidad esto no es tan así. Si bien a todo empleado le

gusta que suban su sueldo, existen otras formas. En un convenio en donde realizan horarios rotativos y se trabaja de lunes a lunes sin distinción de día, el otorgamiento de francos los fin de semana, los cambio de turno y el otorgamiento de permisos especiales, suelen ser herramientas bastante eficaces para que los empleados se sientan cómodos y reconocidos. Otro factor muy importante es el clima organizacional, un clima ameno, de respeto mutuo, compañerismo y compromiso, da resultados muy positivos. También hay que ser claros en qué se espera de los empleados, toda persona tiende a dar lo máximo de cada uno cuando, sabe y conoce los objetivos a alcanzar.

Conclusión:

La viabilidad ambiental nos permite analizar un factor muy importante que es la aceptación del proyecto en el lugar de emplazamiento y el concepto actual de sustentabilidad, apoyando el cuidado del medio ambiente y de los recursos escasos de la zona en cuestión. Como conclusión vemos que es viable realizar el proyecto en cuestión ya que, no solo cuenta con la aceptación tentativa de la comunidad en cuestión, si no que a nivel costos, será viable llevar adelante un modelo de empresa sustentable, que incorpore dicho concepto en su actividad diaria y logre explotar los beneficios que tiene.

VIABILIDAD FINANCIERA

El estudio de la viabilidad financiera es importante ya que se utiliza toda la Información obtenida de las viabilidades anteriores para la construcción de un flujo de fondos. A partir del cual, aplicando las principales herramientas de evaluación de proyectos, permite obtener información cuantitativa que posibilita determinar la rentabilidad del proyecto de inversión.

Además, el análisis de viabilidad financiera, es la que permite realizar una evaluación que intente predecir el valor de los flujos de fondos futuros.

Luego de haber analizado la propuesta general del proyecto es importante que transformemos toda esta información de variables cualitativas, en valores cuantificables, o sea en variables cuantitativas, a analizar:

- **Financiamiento del proyecto**
- **Cash flow financiero**
- **Las depreciaciones**
- **Estados de resultados proyectados**
- **Valor actual neto**
- **Tasa interna de retorno**
- **Capital de trabajo**
- **Valor de deshecho**
- **Análisis de sensibilidad**

Financiamiento del proyecto

El proyecto será financiado con un préstamo bancario y con capitales privados. Una opción de financiación es el crédito del Bicentenario el cual es una línea de créditos que ofrece el gobierno nacional, el cual se puede seleccionar a un banco para que lo otorgue, la tasa es del 9.9% anual fija en pesos y el plazo de devolución es de 5 años. Se pedirá el equivalente en pesos (a valor oficial) de 1.500.000 de dólares, \$7.860.000 pesos (según cotización oficial 5.24 del Banco Central de la República Argentina fecha 25/04/2013). Por otro lado se solicitara capital privado por \$1.000.000, para lo cual se emitirán acciones participativas. Otra opción de financiación es la que otorga el Banco de la Provincia de Córdoba, que posee un préstamo especial para inversiones turísticas que se desarrollen en la provincia de Córdoba, el mismo posee un año de gracia y un subsidio del gobierno de la provincia, puede ser utilizado para compra o refacción de inmuebles o compra de bienes. Por ultimo esta la “Línea para reactivación productiva” que otorga el Consejo Federal de Inversiones, para financiar Capital de Trabajo, Activo Fijo y Pre inversión. Cabe aclarar que para la inversión inicial del proyecto se selecciona el crédito del bicentenario debido a que otorga el monto requerido a una tasa de interés por demás conveniente. Las demás opciones de financiamiento se presentan para tenerlas en cuenta a lo largo del periodo de recupero de inversión, ya que, otorgan montos menores, pero constituyen

muy buenas opciones a la hora de re inversión en activos fijos, o ante la necesidad de financiación del capital de trabajo¹².

Cash Flow Financiero

El Cash Flow Financiero es una herramienta muy importante a la hora de analizar un proyecto ya que a través de el obtenemos información para, realizar el flujo de fondos, ver los periodos en los que el proyecto necesitara inyecciones de efectivo y en cuales se podrá tener disponibilidad de efectivo. Es muy importante aclarar que como es una herramienta que se basa en el criterio de lo percibido, permite acercarse a la realidad lo más certeramente posible. Y por otro lado nos otorga valores para calcular indicadores financieros que nos permitan crear escenarios y tomar decisiones acerca del desarrollo del proyecto.

Para comenzar, se aclara que el cash flow financiero a realizar tendrá en un principio un horizonte temporal de un año, pero tendrá la proyección a 10 años ya que es el tiempo estimado de recupero de la inversión, con una reinversión a los 5 años para tareas de mantenimiento. Este valor de re inversión corresponde a la reposición de los bienes muebles que poseen menor o igual vida útil de 5 años, por lo que serían, los bienes Informática de loby y oficinas que poseen una vida útil de 3 años y los aires acondicionados y salones de juegos que tienen una de 5 años. Dicho valor se ajusta al índice de inflación tenido en cuenta ajustado a cada año.

Los ajustes que se realizaran luego del horizonte temporal analizado, serán teniendo en cuenta índices proyectados y tendencias en el mercado para que sean lo más exactos posibles. Como ya aclaramos antes, tendremos en cuenta los índices que más se acerquen a la realidad para poder estimar valores cercanos a los de mercado y así tener un panorama amplio a la hora de tomar decisiones.

Siguiendo con su análisis, distinguimos la necesidad de plantear el momento 0 del proyecto, esto es porque en el mismo se toma el aporte de los accionistas y el monto del préstamo solicitado, menos los costos del proyecto, que son los incurridos en la puesta en marcha del mismo. Una vez que el proyecto está en funcionamiento se desarrolla el momento 1 en donde se tiene en cuenta, los ingresos operativos de la actividad a desarrollar y los costos relacionados con la misma. Los años están *ajustados al índice de inflación planteado del 20%*. Cabe aclarar que el *porcentaje de ocupación está ajustado al 15%* ya que es el valor que se ha observado, teniendo

¹² Ver anexo 12 Formas de financiamiento

en cuenta hoteles similares (analizado en estimación de demanda). Los totales de egresos e ingresos, se obtienen de las tablas analizadas anteriormente.

Tabla N° 20: Cash Flow Financiero

	Año 0	Año 1	Año 2 = (Año 1 x 20%)	Año 3 = (Año 2 x 20%)	Año 4 = (Año 3 x 20%)	Año 5 = (Año 4 x 20%)
INGRESOS						
Alojamiento		\$ 2.146.200,00	\$ 2.961.756,00	\$ 4.087.223,28	\$ 5.640.368,13	\$ 7.783.708,01
Eventos		\$ 273.750,00	\$ 377.775,00	\$ 521.329,50	\$ 719.434,71	\$ 992.819,90
Gastronomía		\$ 144.365,80	\$ 199.224,80	\$ 274.930,23	\$ 379.403,72	\$ 523.577,13
Spa		\$ 36.000,00	\$ 43.200,00	\$ 51.840,00	\$ 62.208,00	\$ 74.649,60
Préstamo bancario (1)	\$ 7.860.000,00					
Socios (2)	\$ 1.000.000,00					
Valor de desecho						
TOTAL DE INGRESOS	\$ 8.860.000,00	\$ 2.600.315,80	\$ 3.581.955,80	\$ 4.935.323,01	\$ 6.801.414,55	\$ 9.374.754,64
COSTOS (Ver Tabla n°20)						
Costo Construcción	\$ 7.336.000,00					
Costo Terreno	\$ 96.940,00					
Total Costos por Servicios		\$ 295.776,20	\$ 354.931,44	\$ 425.917,73	\$ 511.101,27	\$ 613.321,53
Total Equipamiento	\$ 1.152.312,20					
Total Cuotas Sociales		\$ 2.640,00	\$ 3.168,00	\$ 3.801,60	\$ 4.561,92	\$ 5.474,30
Total impuestos varios		\$ 15.601,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89
Total servicios varios		\$ 87.081,60	\$ 198.097,92	\$ 237.717,50	\$ 285.261,00	\$ 342.313,21
Total Seguros		\$ 31.560,48	\$ 37.872,58	\$ 45.447,09	\$ 54.536,51	\$ 65.443,81
Total Mano de obra		\$ 1.451.399,25	\$ 1.741.679,10	\$ 2.090.014,92	\$ 2.508.017,90	\$ 3.009.621,48
Costos de constitución S.A. (4)	\$ 2.800,00					
Costos de Promoción	\$ 40.000,00					
Honorarios profesionales	\$ 7.500,00					
Devolución crédito ⁽⁵⁾		\$ 1.290.013,91	\$ 1.417.725,29	\$ 1.558.080,09	\$ 1.712.330,02	\$ 1.881.850,69
Intereses por crédito ⁽⁶⁾		\$ 778.140,00	\$ 650.428,62	\$ 510.073,82	\$ 355.823,89	\$ 186.303,22
Mantenimiento Equipamiento ⁽⁷⁾						\$ 523.239,99
Capital de Trabajo	-\$ 1.127.736,09					
TOTAL DE EGRESOS	\$ 8.635.552,20	\$ 3.952.213,34	\$ 4.444.470,84	\$ 4.911.620,64	\$ 5.472.200,41	\$ 6.668.136,13
DIFERENCIA DE CAJA	-\$ 903.288,29	-\$ 1.351.897,54	-\$ 862.515,03	\$ 23.702,37	\$ 1.329.214,14	\$ 2.706.618,51
DIFERENCIA DE CAJA ACUMULADA		-\$ 2.255.185,82	-\$ 2.214.412,57	-\$ 838.812,67	\$ 1.352.916,51	\$ 4.035.832,66

Año 6 = (Año 5 x 20%)	Año 7 = (Año 6 x 20%)	Año 8 = (Año 7 x 20%)	Año 9 = (Año 8 x 20%)	Año 10 = (Año 9 x 20%)
\$ 10.741.517,06	\$ 14.823.293,54	\$ 20.456.145,09	\$ 28.229.480,22	\$ 38.956.682,71
\$ 1.370.091,46	\$ 1.890.726,22	\$ 2.609.202,18	\$ 3.600.699,01	\$ 4.968.964,63
\$ 722.536,44	\$ 997.100,28	\$ 1.375.998,39	\$ 1.898.877,78	\$ 2.620.451,34
\$ 89.579,52	\$ 107.495,42	\$ 128.994,51	\$ 154.793,41	\$ 185.752,09
				\$ 1.519.515,62
\$ 12.923.724,48	\$ 17.818.615,47	\$ 24.570.340,17	\$ 33.883.850,42	\$ 48.251.366,39
\$ 735.985,83	\$ 883.183,00	\$ 1.059.819,60	\$ 1.271.783,52	\$ 1.526.140,23
\$ 6.569,16	\$ 7.883,00	\$ 9.459,60	\$ 11.351,52	\$ 13.621,82
\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89	\$ 40.567,89
\$ 410.775,85	\$ 492.931,02	\$ 591.517,22	\$ 709.820,66	\$ 851.784,80
\$ 78.532,57	\$ 94.239,09	\$ 113.086,91	\$ 135.704,29	\$ 162.845,14
\$ 3.611.545,78	\$ 4.333.854,94	\$ 5.200.625,93	\$ 6.240.751,11	\$ 7.488.901,33
\$ 4.883.977,09	\$ 5.852.658,93	\$ 7.015.077,14	\$ 8.409.978,99	\$ 10.083.861,21
\$ 8.039.747,39	\$ 11.965.956,54	\$ 17.555.263,03	\$ 25.473.871,43	\$ 38.167.505,18
\$ 10.746.365,90	\$ 20.005.703,93	\$ 29.521.219,57	\$ 43.029.134,46	\$ 63.641.376,61

Fuente: Elaboración propia

- (1) Monto préstamo (1500000*5,24)
- (2) Aporte de los socios
- (3) La reinversión por mantenimiento es un aporte extraordinario de los socios.
- (4) Los costos de constitución están descriptos en la viabilidad legal.
- (5) Devolución del crédito
- (6) Intereses sobre el crédito

(7) El mantenimiento de equipamiento en el año 5 corresponde al monto por reponer los bienes de uso que a ese año ya se amortizaron, informática de loby y oficinas (3 años) y sala de juegos y Aires acondicionados (5 años). El valor es por el costo que tendrían los bienes con el ajuste de inflación tenido en cuenta año a año, por lo que se ajusta por 2 (20% * 5 años).

Las depreciaciones

Las depreciaciones de los bienes de uso se calcularon teniendo en cuenta la Tabla enunciativa de relaciones vida útil/porcentaje de amortización por tipo de bien mueble, considerando como criterio general el método de amortización constante o lineal contable. Para esto se analizaron los costos totales de los bienes de uso, valor de compra, existentes con respecto a su vida útil, extraído de la “Tabla enunciativa de relaciones vida útil/porcentaje de amortización por tipo de bien mueble”, a saber:

- Para los costos de construcción se tomó una vida útil de 50 años.
- El terreno no se deprecia.
- Dentro del costo de las habitaciones se tuvo en cuenta el tipo de bien de uso, “maquinaria y equipo de la producción de servicios” código 431, por lo que se tomó una vida útil de 10 años. El costo de los aires acondicionados se separó ya que posee otra vida útil.
- Dentro del costo del loby se separó, el costo del mobiliario, y el de informática, siendo el primero de 10 años (código 437 “Equipos de oficina y muebles”) y el otro de 3 años (código 436 “equipos para computación”).
- Los aires acondicionados (los de las habitaciones y los de salones de eventos) se tomó la vida útil de 5 años, código 437 “aparatos de aire acondicionado”.
- El costo de las piscinas se tomó como el “maquinaria y equipo de la producción de servicios” código 431, de 10 años.
- El costo de la sala de juegos se tomó a 5 años teniendo en cuenta que posee “aparatos audiovisuales” código 435.
- De los salones se tuvo en cuenta el mobiliario sin los aires acondicionados por lo que se tomó una vida útil de 10 años.

- Por último la mejora a realizar en el año 5, se deprecia teniendo en cuenta los bienes que componen dicha mejora. A continuación se presentan las depreciaciones de los activos fijos:

Tabla N° 21: **Depreciaciones activos fijos**

	Valor de Origen	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTO DE CONSTRUCCION	\$ 7.336.000,00	\$ 146.720,00	\$ 146.720,00	\$ 146.720,00	\$ 146.720,00	\$ 146.720,00
COSTO TERRENO	\$ 96.940,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
COSTO EQUIPAMIENTO (Tabla N° 19)						
HABITACIONES	\$ 657.642,20	\$ 65.764,22	\$ 65.764,22	\$ 65.764,22	\$ 65.764,22	\$ 65.764,22
MOBILIARIO LOBY Y OFICINAS	\$ 20.556,50	\$ 2.055,65	\$ 2.055,65	\$ 2.055,65	\$ 2.055,65	\$ 2.055,65
INFORMATICA LOBY Y OFICINAS	\$ 45.348,00	\$ 15.116,00	\$ 15.116,00	\$ 15.116,00		
AIRE ACONDICIONADO	\$ 206.360,00	\$ 41.272,00	\$ 41.272,00	\$ 41.272,00	\$ 41.272,00	\$ 41.272,00
PISCINAS	\$ 124.591,50	\$ 12.459,15	\$ 12.459,15	\$ 12.459,15	\$ 12.459,15	\$ 12.459,15
SALA DE JUEGOS	\$ 9.912,00	\$ 1.982,40	\$ 1.982,40	\$ 1.982,40	\$ 1.982,40	\$ 1.982,40
SALONES	\$ 87.902,00	\$ 8.790,20	\$ 8.790,20	\$ 8.790,20	\$ 8.790,20	\$ 8.790,20
MEJORA AÑO 5						
INFORMATICA LOBY Y OFICINAS	\$ 90.695,99					
AIRE ACONDICIONADO	\$ 412.720,00					
SALA DE JUEGOS	\$ 19.824,00					
TOTAL EQUIPAMIENTO	\$ 1.152.312,20	\$ 147.439,62	\$ 147.439,62	\$ 147.439,62	\$ 132.323,62	\$ 132.323,62
TOTALES		\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 279.043,62	\$ 279.043,62

Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ 146.720,00	\$ 146.720,00	\$ 146.720,00	\$ 146.720,00	\$ 146.720,00
\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
\$ 65.764,22	\$ 65.764,22	\$ 65.764,22	\$ 65.764,22	\$ 65.764,22
\$ 2.055,65	\$ 2.055,65	\$ 2.055,65	\$ 2.055,65	\$ 2.055,65
\$ 12.459,15	\$ 12.459,15	\$ 12.459,15	\$ 12.459,15	\$ 12.459,15
\$ 8.790,20	\$ 8.790,20	\$ 8.790,20	\$ 8.790,20	\$ 8.790,20

\$ 30.232,00	\$ 30.232,00	\$ 30.232,00	\$ 48.371,20	\$ 48.371,20
\$ 82.544,00	\$ 82.544,00	\$ 82.544,00	\$ 82.544,00	\$ 82.544,00
\$ 3.964,80	\$ 3.964,80	\$ 3.964,80	\$ 3.964,80	\$ 3.964,80
\$ 205.810,02	\$ 205.810,02	\$ 205.810,02	\$ 223.949,22	\$ 223.949,22
\$ 352.530,02	\$ 352.530,02	\$ 352.530,02	\$ 370.669,22	\$ 370.669,22

Fuente: Elaboración propia

Estados de Resultados Projectados

Se considera el estado de resultados proyectado. Para el mismo se toman los valores de ingresos y egresos estimados, para obtener la utilidad bruta, luego las amortizaciones y llegamos al cálculo del impuesto a las ganancias, el cual se tomó el aplicado a las S.A. que representa el 35% de las utilidades antes de impuestos e intereses. Por último se obtiene la ganancia neta y de allí se generan los flujos de fondos, con los mismos se calculan el valor del VAN y de la TIR. Los valores obtenidos están sintetizados en la siguiente tabla:

Tabla N° 22: Estados de Resultados Projectados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		\$ 2.600.315,80	\$ 3.581.955,80	\$ 4.935.323,01	\$ 6.801.414,55	\$ 9.374.754,64
COSTOS		\$ 3.952.213,34	\$ 4.444.470,84	\$ 4.911.620,64	\$ 5.472.200,41	\$ 6.668.136,13
UTILIDAD BRUTA		-\$ 1.351.897,54	-\$ 862.515,03	\$ 23.702,37	\$ 1.329.214,14	\$ 2.706.618,51
AMORTIZACIÓN		\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 279.043,62	\$ 279.043,62
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 1.646.057,15	-\$ 1.156.674,65	-\$ 270.457,25	\$ 1.050.170,52	\$ 2.427.574,89
INTERESES		\$ 778.140,00	\$ 650.428,62	\$ 510.073,82	\$ 355.823,89	\$ 186.303,22
IMPUESTO A LAS GANACIAS		-\$ 576.120,00	-\$ 404.836,13	-\$ 94.660,04	\$ 367.559,68	\$ 849.651,21
UTILIDAD NETA		-\$ 1.848.077,15	-\$ 1.402.267,15	-\$ 685.871,03	\$ 326.786,95	\$ 1.391.620,46
AMORTIZACION		\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 279.043,62	\$ 279.043,62
FFT		-\$ 1.553.917,53	-\$ 1.108.107,53	-\$ 391.711,41	\$ 605.830,57	\$ 1.670.664,08
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 8.860.000,00	-\$ 1.553.917,53	-\$ 1.108.107,53	-\$ 391.711,41	\$ 605.830,57	\$ 1.670.664,08

Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ 12.923.724,48	\$ 17.818.615,47	\$ 24.570.340,17	\$ 33.883.850,42	\$ 48.251.366,39
\$ 4.883.977,09	\$ 5.852.658,93	\$ 7.015.077,14	\$ 8.409.978,99	\$ 10.083.861,21
\$ 8.039.747,39	\$ 11.965.956,54	\$ 17.555.263,03	\$ 25.473.871,43	\$ 38.167.505,18

\$ 352.530,02	\$ 352.530,02	\$ 352.530,02	\$ 370.669,22	\$ 370.669,22
\$ 7.687.217,37	\$ 11.613.426,52	\$ 17.202.733,01	\$ 25.103.202,22	\$ 37.796.835,96
\$ 2.690.526,08	\$ 4.064.699,28	\$ 6.020.956,55	\$ 8.786.120,78	\$ 13.228.892,59
\$ 4.996.691,29	\$ 7.548.727,24	\$ 11.181.776,46	\$ 16.317.081,44	\$ 24.567.943,38
\$ 469.270,82	\$ 469.270,82	\$ 469.270,82	\$ 505.549,21	\$ 505.549,21
\$ 5.465.962,11	\$ 8.017.998,05	\$ 11.651.047,27	\$ 16.822.630,66	\$ 25.073.492,59
\$ 5.465.962,11	\$ 8.017.998,05	\$ 11.651.047,27	\$ 16.822.630,66	\$ 25.073.492,59

VAN 20% =	\$ 12.760.155,38	-\$ 8.860.000,00	\$ 3.900.155,38
TIR=	25%		

Fuente: Elaboración propia

Valor Actual Neto

Para el cálculo del VAN, es necesario obtener la tasa que actualmente exigen los inversionistas del sector turismo, en proyectos similares en marcha. Consultando datos del sector, con el Director de Inversiones y Servicios Turísticos, Carlos José Páez Allende, se obtuvo que un inversor hotelero, en promedio, exige un rendimiento requerido del 12%, debido a las condiciones de mercado y a los beneficios extras que puede tener al realizar un emprendimiento de esas características. (Ver beneficios de inversión para proyectos bajo la ley 7232, anexo 1). Por otro lado teniendo en cuenta que este proyecto puede ser llevado adelante por empresarios de otros sectores es que se analiza la tasa de rendimiento del sector de la construcción, que actualmente es del 28% en promedio y el del sector gastronómico que es del 25%. Por lo expuesto se decide tomar una tasa promedio teniendo en cuenta los sectores mencionados, para así poder tener mayor amplitud a la hora de presentar el mismo. La tasa de rendimiento requerida será del 20%.

El VAN tiene un valor positivo en \$ 3.900.155,38 esto significa que se cubre el costo del proyecto, la inversión inicial y aporta beneficios a los inversionistas.

En base al criterio del VAN este proyecto se acepta ya que proyectos de inversión con VAN positivo se deben aceptar.

Tasa Interna de Retorno

Tomando los saldos por períodos, se calcula la máxima tasa que puede exigirse al proyecto (TIR) para ser comparada con el rendimiento requerido y determinar si el proyecto se acepta o se rechaza.

La TIR del proyecto es de 25% la cual es superior al 20% de la tasa de mercado, por lo cual tomando el criterio de la TIR el proyecto se aceptaría.

Capital de trabajo

El cálculo del capital de trabajo nos permitirá determinar las necesidades de inversión que deberán efectuarse, bajo este concepto, para financiar la operación normal del proyecto. El Método del déficit acumulado máximo es el más utilizado. Dicho método es el más exacto para calcular la inversión en capital de trabajo, al determinar el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los ingresos y egresos, a lo largo del proyecto.

Tabla N° 23: **Capital de trabajo**

AÑO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Ingresos	\$ 216.692,98	\$ 216.692,98	\$ 216.692,98	\$ 216.692,98	\$ 216.692,98
Egresos	\$ 329.351,11	\$ 329.479,42	\$ 329.479,42	\$ 329.479,42	\$ 329.479,42
Saldos	-\$ 112.658,13	-\$ 112.786,44	-\$ 112.786,44	-\$ 112.786,44	-\$ 112.786,44
Saldo Acumulado	-\$ 112.658,13	-\$ 225.444,57	-\$ 338.231,01	-\$ 451.017,45	-\$ 563.803,89

Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
\$ 216.692,98	\$ 216.692,98	\$ 216.692,98	\$ 216.692,98	\$ 216.692,98
\$ 329.479,42	\$ 329.479,42	\$ 329.479,42	\$ 329.479,42	\$ 329.479,42
-\$ 112.786,44	-\$ 112.786,44	-\$ 112.786,44	-\$ 112.786,44	-\$ 112.786,44
-\$ 676.590,33	-\$ 789.376,77	-\$ 902.163,21	-\$ 1.014.949,65	-\$ 1.127.736,09

Fuente: Elaboración propia

El saldo negativo en algunos periodos, nos muestra la necesidad de inversión en capital de trabajo en ese momento.

El saldo positivo muestra que el crecimiento en el capital de trabajo puede ser financiado por excedentes del propio flujo de caja del proyecto, y los mismos pueden ser utilizados para seguir financiando dicho flujo o se pueden analizar otras oportunidades de inversión.

De los valores obtenidos se observa que en el primer año del proyecto, la organización necesitara disponer de capital de trabajo para poder desarrollar las operaciones habituales de la organización, por lo que se recomienda evaluar posibilidades de crédito o de inversión para poder cumplir con la operativa diaria. Anteriormente se analizaron distintas posibilidades de financiamiento, se deberían tener en cuenta para estos meses. (ver anexo 12 “Formas de financiamiento”).

Valor de desecho

El valor de desecho, constituye el valor de desecho de los activos remanentes al final de un periodo. Los mismos se calculan teniendo en cuenta el correspondiente a la suma del valor contables de los activos, valor de origen o de compra, menos la depreciación que tenga acumulada a la fecha de su cálculo. Cabe aclarar que se utiliza el método contable de cálculo. Procediendo al cálculo se tomaron los bienes de uso y se tuvo en cuenta su valor de origen, las depreciaciones y las re inversiones. Dichos valores se presentan en la siguiente tabla, cabe aclarar que el valor de desecho resultante al año 10, constituye el valor que poseen los bienes de uso que se siguen depreciando, no teniendo en cuenta los que ya cumplieron son su vida útil esperada.

Tabla N° 24: Valor de desecho contable

Activo	Valor de compra	Vida cont.	Depreciación anual	Años deprec.	Deprec. Acum.	Valor libro
TERRENO	\$ 96.940,00					\$ 96.940,00
COSTO CONSTRUCCION	\$ 7.336.000,00	50 años	\$ 294.159,62	10	\$ 2.941.596,19	\$ 4.394.403,81
HABITACIONES	\$ 657.642,20	10 años	\$ 65.764,22	10	\$ 657.642,20	\$ 0,00
MOBILIARIO LOBY Y OFICINAS	\$ 20.556,50	10 años	\$ 2.055,65	10	\$ 20.556,50	\$ 0,00
INFORMATICA LOBY Y OFICINAS	\$ 45.348,00	3 años	\$ 15.116,00	10	\$ 151.159,99	\$ 0,00
AIRE ACONDICIONADO	\$ 206.360,00	5 años	\$ 41.272,00	10	\$ 412.720,00	\$ 0,00
PISCINAS	\$ 124.591,50	10 años	\$ 12.459,15	10	\$ 124.591,50	\$ 0,00

SALA DE JUEGOS	\$ 9.912,00	5 años	\$ 1.982,40	10	\$ 19.824,00	\$ 0,00
SALONES	\$ 87.902,00	10 años	\$ 8.790,20	10	\$ 87.902,00	\$ 0,00
MEJORA AÑO 5						
INFORMATICA LOBY Y OFICINAS	\$ 90.695,99	3 años	\$ 30.232,00	2	\$ 60.464,00	\$ 30.232,00
AIRE ACONDICIONADO	\$ 412.720,00	5 años	\$ 82.544,00	5	\$ 412.720,00	\$ 0,00
SALA DE JUEGOS	\$ 19.824,00	5 años	\$ 3.964,80	5	\$ 19.824,00	\$ 0,00
TOTALES					\$ 3.002.060,19	\$ 4.521.575,81
VALOR DE DESECHO CONTABLE						\$ 1.519.515,62

Fuente: Elaboración propia

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizara para ver los distintos escenarios que se pueden dar a lo largo de las fluctuaciones económicas, y para poder tomar decisiones en el caso de que las mismas afecten positiva o negativamente en nuestro proyecto.

Escenario optimista

Teniendo en cuenta un escenario optimista a nivel local y nacional, a razón de un posicionamiento más alto de Córdoba como destino de turismo de negocios, y esto se refleje en un aumento del 15% sobre la demanda, se analiza el impacto que dicho incremento tendría en los estados de resultados proyectados, y en los indicadores financieros:

Tabla N° 25: **Estado de Resultado en Escenario optimista**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		\$ 2.990.363,17	\$ 4.119.249,17	\$ 5.675.621,46	\$ 7.821.626,74	\$ 10.780.967,84
COSTOS		\$ 3.952.213,34	\$ 4.444.470,84	\$ 4.911.620,64	\$ 5.472.200,41	\$ 6.668.136,15
UTILIDAD BRUTA		-\$ 961.850,17	-\$ 325.221,66	\$ 764.000,82	\$ 2.349.426,32	\$ 4.112.831,75
AMORTIZACIÓN		\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 279.043,62	\$ 279.043,62
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 1.256.009,78	-\$ 619.381,28	\$ 469.841,20	\$ 2.070.382,70	\$ 3.833.788,00
INTERESES		\$ 778.140,00	\$ 650.428,62	\$ 510.073,82	\$ 355.823,89	\$ 186.303,22
IMPUESTO A LAS GANACIAS		-\$ 439.603,42	-\$ 216.783,45	\$ 164.444,42	\$ 724.633,95	\$ 1.341.825,85
UTILIDAD NETA		-\$ 1.594.546,36	-\$ 1.053.026,46	-\$ 204.677,04	\$ 989.924,87	\$ 2.305.659,04
AMORTIZACION		\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 279.043,62	\$ 279.043,62
FFT		-\$ 1.300.386,74	-\$ 758.866,84	\$ 89.482,58	\$ 1.268.968,49	\$ 2.584.702,66
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 8.860.000,00	-\$ 1.300.386,74	-\$ 758.866,84	\$ 89.482,58	\$ 1.268.968,49	\$ 2.584.702,66

Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ 14.862.283,15	\$ 20.491.407,79	\$ 28.255.891,20	\$ 38.966.427,99	\$ 55.489.071,35
\$ 4.883.977,09	\$ 5.852.658,93	\$ 7.015.077,14	\$ 8.409.978,99	\$ 10.083.861,21
\$ 9.978.306,06	\$ 14.638.748,86	\$ 21.240.814,06	\$ 30.556.449,00	\$ 45.405.210,14
\$ 352.530,02	\$ 352.530,02	\$ 352.530,02	\$ 370.669,22	\$ 370.669,22
\$ 9.625.776,04	\$ 14.286.218,84	\$ 20.888.284,04	\$ 30.185.779,78	\$ 45.034.540,92
\$ 3.369.021,61	\$ 5.000.176,59	\$ 7.310.899,41	\$ 10.565.022,92	\$ 15.762.089,32
\$ 6.256.754,43	\$ 9.286.042,25	\$ 13.577.384,62	\$ 19.620.756,86	\$ 29.272.451,60
\$ 469.270,82	\$ 469.270,82	\$ 469.270,82	\$ 505.549,21	\$ 505.549,21
\$ 6.726.025,24	\$ 9.755.313,06	\$ 14.046.655,44	\$ 20.126.306,07	\$ 29.778.000,81
\$ 6.726.025,24	\$ 9.755.313,06	\$ 14.046.655,44	\$ 20.126.306,07	\$ 29.778.000,81

VAN 20% =	\$ 17.043.625,95	- \$ 8.860.000,00	\$ 8.183.625,95
TIR=	29%		

Fuente: Elaboración propia

El VAN del proyecto arroja un resultado de \$8.183.625,95 con lo cual es positivo. En tanto que la TIR del proyecto es del 29% la cual supera al 20% de la de mercado. Por lo que en un escenario optimista sería favorable para lograr una alta rentabilidad.

Escenario pesimista

Como escenario pesimista se considera la caída de la demanda en un 15% por sobre lo estimado, debido a medidas locales o nacionales que interfieran en el desarrollo del turismo de negocios, o por la presencia de un competidor nuevo que ofrezca un producto muy similar al nuestro.

Tabla N° 26: **Estado de Resultado en Escenario pesimista**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		\$ 2.210.268,43	\$ 3.044.662,43	\$ 4.195.024,56	\$ 5.781.202,37	\$ 7.968.541,45
COSTOS		\$ 3.952.213,34	\$ 4.444.470,84	\$ 4.911.620,64	\$ 5.472.200,41	\$ 6.668.136,13
UTILIDAD BRUTA		-\$ 1.741.944,91	-\$ 1.399.808,40	-\$ 716.596,09	\$ 309.001,96	\$ 1.300.405,32
AMORTIZACIÓN		\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 279.043,62	\$ 279.043,62
UTILIDAD ANTES DE		-\$ 2.036.104,52	-\$ 1.693.968,02	-\$ 1.010.755,70	\$ 29.958,34	\$ 1.021.361,70

IMPUESTOS						
INTERESES		\$ 778.140,00	\$ 650.428,62	\$ 510.073,82	\$ 355.823,89	\$ 186.303,22
IMPUESTO A LAS GANACIAS		-\$ 712.636,58	-\$ 592.888,81	-\$ 353.764,50	\$ 10.485,42	\$ 357.476,59
UTILIDAD NETA		-\$ 2.101.607,94	-\$ 1.751.507,84	-\$ 1.167.065,03	-\$ 336.350,97	\$ 477.581,88
AMORTIZACION		\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 294.159,62	\$ 279.043,62	\$ 279.043,62
FFT		-\$ 1.807.448,32	-\$ 1.457.348,22	-\$ 872.905,41	-\$ 57.307,35	\$ 756.625,50
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 8.860.000,00	-\$ 1.807.448,32	-\$ 1.457.348,22	-\$ 872.905,41	-\$ 57.307,35	\$ 756.625,50

Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ 10.985.165,81	\$ 15.145.823,15	\$ 20.884.789,14	\$ 28.801.272,86	\$ 41.013.661,43
\$ 4.883.977,09	\$ 5.852.658,93	\$ 7.015.077,14	\$ 8.409.978,99	\$ 10.083.861,21
\$ 6.101.188,72	\$ 9.293.164,22	\$ 13.869.712,01	\$ 20.391.293,87	\$ 30.929.800,22
\$ 352.530,02	\$ 352.530,02	\$ 352.530,02	\$ 370.669,22	\$ 370.669,22
\$ 5.748.658,70	\$ 8.940.634,20	\$ 13.517.181,99	\$ 20.020.624,65	\$ 30.559.131,00
\$ 2.012.030,54	\$ 3.129.221,97	\$ 4.731.013,70	\$ 7.007.218,63	\$ 10.695.695,85
\$ 3.736.628,15	\$ 5.811.412,23	\$ 8.786.168,29	\$ 13.013.406,02	\$ 19.863.435,15
\$ 469.270,82	\$ 469.270,82	\$ 469.270,82	\$ 505.549,21	\$ 505.549,21
\$ 4.205.898,97	\$ 6.280.683,05	\$ 9.255.439,11	\$ 13.518.955,24	\$ 20.368.984,37
\$ 4.205.898,97	\$ 6.280.683,05	\$ 9.255.439,11	\$ 13.518.955,24	\$ 20.368.984,37

VAN 20% =	\$ 8.476.684,81	-\$ 8.860.000,00	-\$ 383.315,19
TIR=	20%		

Fuente: Elaboración propia

El VAN del proyecto arroja un resultado de \$383.315,19 negativo. En tanto que la TIR del proyecto es del 20%, igual a la requerida por los inversionistas. Ambos valores reflejan que dicho proyecto pasaría de ser aceptado a ser rechazado, ante una disminución en la demanda del 15% como se tomó. Por lo que en un escenario pesimista el proyecto en cuestión no sería viable y eso nos permite analizar que la rentabilidad del proyecto es altamente sensible al nivel de demanda por lo que se deberán tomar medidas para poder mantener el nivel de demanda en el tiempo y aumentarlo, pero no permitir que disminuya.

Conclusión:

En base a lo expuesto, se concluye que financieramente, la decisión de implementar un proyecto de inversión en estas condiciones resulta rentable ya que agrega valor a la actividad realizada por los aportantes al proyecto.

Las razones de que la viabilidad financiera sea positiva se basa, en lo siguiente:

- ✓ El VAN es positivo en \$ 3.900.155,38
- ✓ La TIR es del 25%, valor que está por encima del rendimiento requerido por los inversionistas del sector, que es del 20%.
- ✓ El proyecto en un escenario optimista arroja resultados positivos altamente provechosos.
- ✓ El proyecto es viable, a partir de las herramientas financieras propuestas.

CAPITULO V

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN:

Para la evaluación de un proyecto de inversión acerca de la construcción de un hotel ubicado en las sierras de Córdoba, destinado al turismo corporativo, se realizó un estudio de la viabilidad comercial, técnica, organizacional, legal, ambiental y financiera.

Se profundizó en la viabilidad comercial, analizando a la competencia desde la zona de proximidad al proyecto, y el segmento al que apunta. Con respecto a la primera la competencia actual brinda un servicio aceptable pero no de excelencia, dejando así una oportunidad para aprovechar, y con respecto al segmento, la oferta actual es numerosa y responde al alto crecimiento del mercado. Las barreras altas del mercado otorgan ventajas por encima de la competencia, ya que se debe disponer de un alto capital de inversión. Por lo tanto la tendencia de crecimiento del mercado y la oferta existente, hacen que el proyecto sea comercialmente viable.

Con respecto a la viabilidad técnica, la localización, es el factor más importante para destacar ya que representa una oportunidad de brindar un servicio distinto al que comúnmente se ofrece. La accesibilidad al lugar debido a las obras recientemente inauguradas, los medios de transporte disponibles y el paisaje de las sierras, hacen de este lugar un espacio distinto al que comúnmente se asocia al turismo corporativo. Los costos relacionados con esta decisión, fueron analizados y no constituirían un impedimento como para hacer inviable el proyecto.

También se puntualizó la necesidad de brindar un servicio integral, destacando la participación puntual de los integrantes de la organización, haciendo hincapié en la capacitación y motivación de los mismos. Se denota la necesidad de contar con un esquema de trabajo flexible y participativo para el logro de objetivos, individuales y organizacionales.

Desde el punto de vista de lo legal, se analizó la Ley de promoción turística del Gobierno de la Provincia de Córdoba, demostrando que el proyecto se puede enmarcar en la misma, gozando de los beneficios que otorga. Beneficios altamente positivos para los accionistas ya que dicha Ley permite de grabar impuestos, no solo una vez que el proyecto esté en marcha, sino también, en la etapa de inversión, por lo que los inversionistas que posean empresas en marcha podrán gozar de este beneficio.

En cuanto a la viabilidad ambiental, se denotó una alta aceptación de la comunidad para la realización de este tipo de proyecto, debido a que lo relacionan con el desarrollo y crecimiento de la ciudad. Teniendo en cuenta el impacto ambiental que pueda tener el proyecto se puntualizan actividades para lograr que esto sea lo más positivo posible y así contar con el apoyo de la comunidad en las distintas tareas que se desarrollen.

En la viabilidad financiera se analizó el VAN, TIR, se calculó el Capital de trabajo y se realizó un análisis de sensibilidad, teniendo en cuenta un escenario optimista, con crecimiento de

la demanda y uno pesimista, teniendo en cuenta una baja en la misma. Como tasa de descuento, se tomó la tasa que actualmente exigen inversionistas del sector y de otros sectores complementarios, para proyectos similares.

Se observa que el VAN es positivo en \$ 3.900.155,38, la TIR del 25% supera a la tasa de corte del 20%, el escenario optimista es favorable. El escenario pesimista nos permitió observar lo sensible que es la rentabilidad del proyecto ante una disminución en la demanda proyectada. El capital de trabajo es negativo dentro del primer año, lo que obliga a disponer de posibilidades de financiamiento para que la organización pueda realizar las actividades habituales sin sobresaltos. Desde el punto de vista financiero el proyecto es viable, pero se deberán tener especial atención a los indicadores de demanda, ya que como mencioné, la rentabilidad es muy sensible a esta variable.

El proyecto en sí es altamente motivante, ya que se debe romper con el misticismo de que solo se puede realizar negocios en la ciudad, esto demandara un gran trabajo de comunicación, para poder lograr un posicionamiento en el mercado. Es por esto que los integrantes de la organización estarán alineados con los valores organizacionales, logrando así una identificación con las metas a lograr.

Desde lo analizado se concluye que desde lo cualitativo y cuantitativo el proyecto es viable para ser llevado a cabo.

BIBLIOGRAFÍA

- Cohen, E. (1992). Evaluación De Proyectos Sociales. Siglo Veintiuno. México: Alhambra
- Coloma, F. (1991). Evaluación social de proyectos de inversión. Asociación Internacional de Fomento- Bco. La Paz. Bolivia: Sudamericana.
- Domínguez Machuca, J. (2004) “Dirección de operaciones, Aspectos estratégicos en la producción y los servicios”. México: Sudamericana
- Kaufman, R. (2003). Benchmarking. EEUU: Dossat
- Porter, M. (1989). El Modelo de analisis de las Cinco fuerzas. Harvard. EEUU: Harvard Bussines Shcool.
- Ross, R. (2009). Finanzas Corporativas, Septima edicion, New York. EEUU: Irwin
- Sapag, R., & Sapag, N. (2010). Análisis de Proyecto de Inversión Preparación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill.
- Urbina, G. B. (2010). Evaluación de Proyectos de Inversión. Guadalajara México: Mac Graw. Hill 6° edición.

Sitios Web Consultados

- <http://www.turismocordoba.com.ar/turismo/productos/ecoturismo.php> fecha 21/11/2012
- <http://www.turismodecordoba.org/index2.cfm?codigo=2803> fecha 21/11/2012
- <http://www.micros-fidelio.es/es-ES/Solutions/Products-N-Z/OPERA.aspx> fecha 21/11/2012
- www.terminalcordoba.com/informes.htm fecha 28/04/02013
- www.asociacionhotelera.org.ar fecha 28/04/2013
- <http://www.cpcecba.org.ar> fecha 28/04/2013
- <http://bopagency.com> fecha 28/04/2013
- www.padronweb.gov.ar, fecha 22/03/2013
- <http://www.gerencie.com/vida-util-de-los-activos.html> fecha (30/05/2013)
- <http://www.mecon.gov.ar/digesto/resoluciones/sh/1997/aresolsh047.htm> fecha 02/06/2013
- (<http://www.gerencie.com/vida-util-de-los-activos.html>)n fecha 02/06/2013
- <http://es.scribd.com/doc/56360801/22/Calculo-de-valores-de-desecho> 02/06/2013

GLOSARIO

Eventos

Los eventos son acontecimientos sociales, culturales y empresariales que determinadas organizaciones realizan, a través de reuniones que son indispensables para las empresas para así dar a conocer sus productos, o bien para realizar tareas de capacitación o actividades de motivación para su personal. Cada evento tendrá responsabilidad de un organizador determinado según el tipo de reunión que desea el cliente, el cual es el responsable directo y preparador del desarrollo del mismo; y que van acorde con la filosofía y misión de la organización.

Turismo Corporativo

Es el tipo de turismo destinado a atender las necesidades de las empresas actuales que desean realizar eventos o bien, solo tener un destino para sus empleados a la hora de ir a realizar negocios a distintas ciudades. Por lo tanto el mismo puede ser, solo de alojamiento o para realizar eventos corporativos. A esto se le agrega también el alojamiento de empleados que asistan a la provincia por eventos de mayor envergadura social, como por ejemplo una Feria Internacional o la misma Copa América, en la actualidad. Cabe aclarar que el término “Turismo Corporativo” es a modo conceptual, una contradicción ya que en la definición propia de turismo, se define qué es lo que una persona hace con fines de utilizar su tiempo ocioso, y lo corporativo hace referencia al trabajo. Pero las empresas en la actualidad respondiendo al concepto de auto sustentabilidad, en el que se atienden mucho más las necesidades de los empleados dentro y fuera de la organización, es que las empresas que contratan los servicios de un Hotel Corporativo, puede responder a actividades de capacitación como también a actividades de esparcimiento y motivación, por lo que también respondería a la utilización de tiempo ocioso por parte de los empleados.

Organización De Eventos Corporativos

Son todas las tareas que se realizan para ofrecer a una empresa soluciones integrales para realizar reuniones de trabajo o esparcimiento para sus empleados. Dentro ellos se pueden ofrecer los servicios de alojamiento, comida y actividades recreativas, siempre sujetas a las necesidades de los clientes-empresas.

ANEXOS

ANEXO 1

Tabla Enunciativa de relaciones vida útil/ porcentaje de amortización por tipo de bien mueble

CODIGO PRESUPUESTARIO	DESCRIPCION DEL BIEN MUEBLE	Nº AÑOS DE VIDA UTIL(1)	% DE AMORT. ANUAL(2)
43	Maquinaria y equipo	Ver caso especial II.b.2.	
431	Maquinaria y equipo de producción	10	10
	De la industria de la construcción	10	10
	De la producción agropecuaria	10	10
	De la industria manufacturera	10	10
	De la producción de servicios	10	10
	Otros bienes similares	10	10
432	Equipo de transporte, tracción y elevación	Ver caso especial II.b.2.	
	Terrestre	5	20
	Fluvial	-	-
	Marítimo	-	-
	Lacustre	-	-
	Aéreo	-	-
	Tracción y elevación	20	5
	Otros bienes similares	-	-

433	Equipo sanitario y de laboratorio	Ver caso especial II.b.2.	
	Equipos médicos	5	20
	Equipos odontológicos	5	20
	Equipos sanitarios y de investigación	5	20
	Otros bienes similares	5	20
434	Equipo de comunicación y señalamiento	Ver caso especial II.b.2.	
	Plantas transmisoras	10	10
	Receptores de radio	5	20
	Equipo de televisión	5	20
	Aparatos telegráficos	5	20
	Teletipos	5	20
	Torres de transmisión	10	10
	Equipos de aeronavegación y marítimos	5	20
	Centrales y aparatos telefónicos	3	33
	Otros equipos de comunicación	5	20
	Equipos de señalización	10	10
	Otros bienes similares	5	20
435	Equipo educacional y recreativo		
	Aparatos audio-visuales	5	20

	Muebles especializados para uso escolar	5	20
	Equipos recreativos y deportivos	5	20
	Otros equipos destinados a la educación y recreación	5	20
	Otros bienes similares	5	20
436	Equipos para computación	Ver caso especial II.b.2.	
	Unidades centrales de procesamiento	3	33
	Pantallas	3	33
	Impresoras	3	33
	Computadoras	3	33
	Unidades de cinta	3	33
	Unidades de disco	3	33
	Otros bienes similares	3	33
437	Equipos de oficina y muebles		
	Estantes	10	10
	Escritorios	10	10
	Ficheros	10	10
	Percheros	10	10
437	Mesas	10	10
	Máquinas de escribir	10	10

	Máquinas de sumar	5	20
	Máquinas de calcular	5	20
	Máquinas de contabilidad	5	20
	Máquinas de reproducción de copias	5	20
	Aparatos de aire acondicionado	5	20
	Refrigeradores	5	20
	Mesas para dibujo	10	10
	Cocinas	10	10
	Otros bienes similares	10	10
438	Herramientas y repuestos mayores	Ver caso especial II.b.2.	
	Motores	10	10
	Carrocerías	10	10
	Chasis	10	10
	Otros bienes similares	10	10
	Máquinas y herramientas para torneear	10	10
	Máquinas y herramientas para perforar	10	10
	Máquinas y herramientas para fresar	10	10
	Máquinas y herramientas para cepillar	10	10
	Máquinas y herramientas para	10	10

	taladrar		
	Máquinas y herramientas para rectificar	10	10
	Máquinas y herramientas para estampar	10	10
	Máquinas y herramientas para prensar	10	10
	Máquinas y herramientas para clavar	10	10
	Máquinas y herramientas para engrampar	10	10
	Máquinas y herramientas para encolar	10	10
	Máquinas eléctricas y de gas para soldadura autógena, dura y blanda	10	10
	Herramientas con motor y de funcionamiento con aire comprimido	10	10
	Partes y accesorios de las herramientas enunciadas	10	10
439	Equipos varios	10	10
44	Equipo militar y de seguridad	Ver casos especiales II.b.1. y II.b.2.	
	Equipamiento destinado a la defensa nacional y al mantenimiento del orden público	-	-
	Otros bienes similares	-	-
45	Libros, revistas y otros elementos coleccionables		

	Libros	No amortizable	
	Revistas	No amortizable	
	Mapas	No amortizable	
	Películas cinematográficas impresas	No amortizable	
	Discos fotoeléctricos	No amortizable	
	Otros elementos destinados a la formación de colecciones	No amortizable	
46	Obras de arte		
	Pinturas	No amortizable	
	Estatuas	No amortizable	
	Tallas	No amortizable	
	Antigüedades	No amortizable	
	Otros bienes similares	No amortizable	
47	Semovientes (Reproductores - Pedigree)		
	Toros	5	20
	Carneros	5	20
	Padrillos	10	10
	Cerdos	4	25
	Vacas	6	16,66
	Ovejas	5	20
	Yeguas	10	10

	Cerdas	4	25
	Perros	5	20

ANEXO 2

BENEFICIOS LEY 7232

ANEXO 3

LEY N° 7232 RÉGIMEN DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO

Objeto y Zonas Promovidas. Artículo 1°.- Declárase promovido a los fines del logro de los objetivos previstos por la ley N°5457, el desarrollo del sector turismo en todas las Áreas Turísticas y Rutas de Acceso. Artículo 2°.- A los efectos de determinar los alcances y extensión de los beneficios establecidos en esta ley, instituyese dentro de las Áreas Turísticas y Rutas del Acceso definidas por el decreto N° 6270, una zona de “Especial Promoción” integrada por las áreas Norte, Noroeste, Sierras del Sur y Mar Chiquita; una zona de “Promoción A” constituida por las áreas Punilla con excepción del ejido Municipal correspondiente a Villa Carlos Paz, Capital -con excepción del ejido Municipal Ciudad de Córdoba, Calamuchita, Traslasierras y Sierras Chicas; y una zona de “Promoción B” compuesta por el ejido Municipal de Villa Carlos Paz, pertenecientes al área Punilla y el ejido Municipal ciudad de Córdoba correspondiente al Área Capital. Para la construcción, equipamiento y comercialización de Hoteles de 4 y 5 estrellas se considerará

zona de Especial Promoción a todo el ámbito de la provincia. *Artículo 3°.- A los fines de la presente Ley se promueve las siguientes acciones de conformidad con lo que establezca esta Ley y su Reglamentación: a) La construcción y equipamiento de establecimientos nuevos destinados a la explotación de los alojamientos turísticos, ubicados en las Áreas Turísticas y Rutas de Acceso, que ofrezcan normalmente hospedaje o alojamiento en habitaciones amuebladas por períodos no menores al de una pernoctación a personal que no constituyen su domicilio permanente en ellas; como así también los campamentos turísticos públicos y privados ubicados en esas mismas Áreas Turísticas y Rutas de Acceso. Todo ello debe encuadrarse dentro de alguna de las “clases” y “categorías” establecidas en la reglamentación respectiva. Entiéndese por “Establecimientos Nuevos” a aquellos que al tiempo de sanción de esta Ley no tuvieron existencia física o que teniéndola nunca explotaron la actividad específica de alojamiento turístico. La reglamentación determinará las “clases” y “categorías” de establecimientos promovidos según sus localizaciones dentro del ámbito de las Áreas Turísticas y Rutas de Acceso de conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 6483 y su reglamentación. Quedando exceptuados de los beneficios previstos en este inciso los llamados “hoteles alojamiento” “por hora” o “albergues transitorios”. b) La reforma, ampliación, mejora y equipamiento de los establecimientos existentes a que se refiere el inciso precedente que impliquen un cambio jerarquizado en la categoría del negocio según lo establecido por la Ley N° 6483 y su reglamentación. Entiéndese por “Establecimientos Existentes” a aquellos que tuvieron una estructura edilicia adecuada al servicio que prestan o pretenden prestar y que estuviere o hubieren estado inscripto como tales aún cuando al tiempo de sanción de esta ley se encontraren cerrados. No serán acreedores a los beneficios establecidos en este inciso, los llamados “Hoteles alojamientos”, “por hora”, o “albergues transitorios”. c) Las obras de infraestructura y equipamiento destinadas a la iniciación de la explotación de Congresos, Convenciones, Ferias y Actividades Culturales, Deportivas y Recreativas. d) Las obras de infraestructura y equipamiento de establecimientos destinados a la iniciación de la explotación de servicios de comida en las condiciones y localizaciones que dentro de las Áreas Turísticas y Rutas de Acceso determine la reglamentación, excepto el ejido Municipal de Córdoba, en el área Capital. e) La incorporación de unidades de transportes a las empresas de excursiones terrestres, lacustres y aéreas existentes o a constituirse, debidamente autorizadas, que cumplan circuitos turísticos aprobados por el organismo de aplicación.f) Las prestaciones vinculadas al turismo receptivo que realicen dentro de la provincia, las agencias de pasaje, agencias de turismo, empresas de viajes y turismo y empresas de excursiones que hagan uso de cualquier medio de transporte adecuado y con finalidades de turismo. g) La realización de acontecimientos de carácter cultural, científico, artístico y deportivo en el ámbito de la Provincia, que por su trascendencia el organismo de aplicación declare de interés turístico. h) La producción, difusión y comercialización de artesanías autóctonas debidamente reconocidas.

i) La Publicidad que en forma individual o conjunta realicen las empresas destinadas a alguna de las actividades en artículo 4° de la Ley N° 5457, referidas al turismo respectivo, conforme lo establezca la reglamentación.

j) La colaboración que prestaren las empresas radicadas en la Provincia, cualquiera fuera la actividad que desarrollen, a los planes de Promoción, información, capacitación, equipamiento turístico complementario, recuperación y puesta en valor del patrimonio cultural, previa aprobación de la autoridad de aplicación, con exclusión de la publicidad de cualquier índole.

Instrumentos de Promoción Artículo 4°.- El desarrollo turístico promovido en la presente Ley realizará mediante la utilización por parte del Estado Provincial de los siguientes instrumentos: a) Exenciones impositivas. b) Diferimiento en el cumplimiento de las obligaciones fiscales. c) Créditos en condiciones de fomento, de conformidad con lo que dispongan las entidades crediticias correspondientes. d) Venta en condiciones de fomento o cesión por cualquier título de bienes inmuebles integrantes del dominio privado del Estado Provincial. e) Subsidios, Becas y Asistencia Técnica.

f) Provisión de infraestructura de servicios públicos esenciales dentro de las previsiones de los planes de gobierno, y de los respectivos créditos presupuestarios. g) Integración en sociedades de economía mixta.

Beneficiarios Artículo 5°.- Se encuentran comprendidos dentro de los alcances de esta ley las personas físicas o jurídicas legalmente constituidas que realicen alguna de las acciones promovidas en el artículo 3° y que el organismo de aplicación hubiere declarado “beneficiarios definitivos”.

Artículo 6°.- A los fines de declaración de “beneficiarios definitivos” el solicitante, además de cumplir con las disposiciones de la presente ley y su reglamentación, deberá . a) Constituir domicilio en el ámbito de la Provincia. b) Realizar en forma regular la actividad promovida, a excepción de la acciones que revistan carácter eventual o transitorio y las previstas en el Art. 15. c) Cumplimentar con las disposiciones legales que rigen la actividad de que se trata. Artículo 7°.- No podrán ser beneficiarios: a) Las personas que hubiesen sido condenadas por cualquier tipo de delito doloso con penas privativas de la libertad y/o inhabilitación mientras no haya transcurrido un tiempo igual al doble de la condena. En caso de persona jurídica la condena debe haber recaído en sus representantes o directores. b) Las personas que al tiempo de concedérseles el beneficio tuvieren deudas exigibles e impagas a favor del Estado Nacional Provincial y/o Municipal, de carácter fiscal o previsional. c) Las personas que registren antecedentes por incumplimiento de cualquier régimen de Promoción nacional o provincial. Los procesos judiciales o actuaciones administrativas pendientes por los delitos, infracciones o incumplimientos a que se refieren los incisos precedentes paralizarán el trámite administrativo iniciado a los fines de esta Ley hasta que no se resuelva el caso en forma definitiva. Artículo 8°.- Las personas que proyecten realizar alguna de las acciones previstas en el Art. 3° podrán solicitar al organismo de aplicación la declaración de “beneficiario provisorio” a cuyo fin deberán constituir domicilio en el ámbito de la provincia, y prestar garantía real ante la Dirección General de Rentas, y cumplir con los requisitos que establezca la reglamentación. El Organismo de Aplicación se expedirá mediante resolución, dentro de los treinta (30) días a contar desde que el solicitante hubiere cumplimentado la totalidad de los requisitos establecidos a ese fin. Artículo 9°.- En la resolución aludida en el artículo anterior se fijará, según la naturaleza del Proyecto, el plazo dentro del cual se deberá comenzar en forma regular la actividad promovida. El plazo no podrá exceder de tres años corridos a contar desde la fecha de resolución pudiendo el Organismo de Aplicación prorrogarlo por un año a solicitud del interesado, debiendo probarse que por razones de fuerza mayor o caso fortuito no se ha podido cumplimentar la obligación asumida dentro del termino establecido. Artículo 10°.- La calidad de “Beneficiario Provisorio” se transformará en “definitiva” cuando se concluya la obra correspondiente y se comience a desarrollar en forma regular la actividad de que se trata a cuyo fin el Organismo de Aplicación deberá dictar la resolución correspondiente tan pronto como se acrediten tales circunstancias y se cumplimenten los demás requisitos establecidos por esta Ley y su reglamentación. Beneficios, Alcances, Extensión. Artículo 11°.- Las personas declaradas beneficiarias de esta ley, según sea la acción que desarrollen en el sector turismo gozarán de los siguientes beneficios con la extensión y alcances que se establezcan en este artículo. 1) Cuando se trate de las acciones previstas en el artículo 3 inc a).

D) Exención en el pago del impuesto sobre los ingresos brutos del 100% por 15 años en la zonas de Especial Promoción, del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 5 años y el 50% por los subsiguientes en las zonas de Promoción “B”. Esta exención se refiere solo a la actividad promovida y correrá a partir del comienzo de la explotación de la actividad de que se trate.

II) Exención en el pago del impuesto Inmobiliario del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 12 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “B”.

III) Exención en el pago del Impuesto de Sellos del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 12 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “B”. Las exenciones previstas en los incisos b) y c) tendrán carácter provisorio hasta que se comience a explotar la actividad de que se trata. 2) Cuando se trate de acciones previstas en el Art. 3 inc. b):

I) Exención en el pago de los impuestos sobre los Ingresos Brutos del 60% por 10 años en las zonas de Especial Promoción del 60% por 6 años en las zonas de Promoción “A” o del 40% por 6 años en las zonas de Promoción “B” y comenzará a regir a partir del momento en que se declare al peticionante “Beneficiario Definitivo”.

II) Exención en el pago del Impuesto Inmobiliario del 100% por 10 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 8 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 6 años en las zonas de Promoción “B”.

III) Exenciones en el pago del impuesto de sellos, del 100% por 10 años en las zonas de Especial Promoción, del 100% por 8 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 6 años en las zonas de Promoción “B”. 3) Cuando se trate de las acciones previstas en el Art. 3° Inc. c):

I) Exención en el pago de los impuestos sobre los Ingresos Brutos del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 5 años y 50% por los 5 años subsiguientes en las zonas de Promoción “B”. Esta exención se refiere a la actividad promovida y correrá a partir del comienzo de la explotación de la actividad que se trata.

II) Exenciones en el pago del Impuesto Inmobiliario del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 12 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “B”.

III) Exenciones en el pago del Impuesto de Sellos del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 12 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 10 años en la

IV) zonas de Promoción “B”. 4) Cuando se trate de las acciones previstas en el artículo 3° inciso d):

V) I) Exención del pago del impuesto sobre los Ingresos Brutos del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción, del 100% por 7 años y del 75% por los 5 años subsiguientes en las zonas de Promoción “B”. Esta exención se refiere solo a la actividad promovida y comenzará a regir a partir del comienzo de la explotación de la actividad de que se trata.

II) Exención del pago del Impuesto Inmobiliario del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 12 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “B”.

III) Exención en el pago del impuesto de Sellos del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 12 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “B”. 5) Cuando se trate de las acciones previstas en el Art. 3° Inc. e) :

I) Exención del pago de Impuesto sobre los Ingresos Brutos del 100% por 6 años, pero no más del 75% de la inversión realizada en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 6 años pero no más del 50% de la inversión realizada, en las zonas de Promoción “B”.

II) Exención del tributo establecido por Ley N° 3963 del 100% por 6 años en las zonas de Especial Promoción, de Promoción “A”, y de Promoción “B”. Estas exenciones no podrán superar en su totalidad y por todo el

período el 50% de la inversión realizada y empezará a regir a partir del momento que comience la prestación del servicio con las unidades incorporadas. 6) Cuando se trate de las acciones previstas en el Art. 3° Inc. f):

III) Exención del 100% en el pago de Impuesto sobre los Ingresos Brutos, todo el año, durante el lapso de 15 años en las zonas de Especial Promoción del 50% durante 10 años para las zonas de Promoción “A” y del 100% durante el periodo comprendido entre el 1 de abril y el 30 de junio, y el 1 de agosto y el 30 de noviembre en las zonas de Promoción “B” por un lapso de 5 años. 7) Cuando se trate de las acciones previstas en el Art. 3° Inc. j):

VI) Exención en el pago del impuesto sobre los Ingresos Brutos igual al 100% de las sumas invertidas, en las zonas de Especial Promoción; exención igual al 75% de las sumas invertidas para

VII) las zonas de Promoción “A” y una exención igual al 50% de las sumas invertidas en las zonas de Promoción “B”, sin perjuicio de lo establecido por el Art. 19. 8) Cuando se trate de las acciones previstas en el Art. 3° inciso l):

I) Exención del pago del impuesto sobre los Ingresos Brutos por un monto equivalente al 50% de las sumas invertidas en un ejercicio Fiscal, sin perjuicio de lo establecido en el Art. 19. 9) Cuando se trate de las acciones previstas en el Art. 3° inciso g) y h):

D) Otorgamiento de subsidios en forma y condiciones que establezca la reglamentación y la legislación general en la materia. Artículo 12° Las exenciones del Impuesto Inmobiliario establecidas en el artículo precedente solo se operarán sobre el inmueble destinado a la explotación de la actividad para la cual fue otorgado el beneficio y comenzará a regir a partir de que se otorgue al solicitante el carácter de “beneficiario provisorio” y se comiencen a realizar las obras correspondientes. Artículo 13°.- Las exenciones del impuesto de Sellos establecidas en el artículo 11, se referirán a los actos de adquisición o locación de bienes muebles o inmuebles destinados a la construcción, refacción o equipamiento del establecimiento de que se trate, a la constitución o transformación de sociedades vinculadas a la acción promovida y a todos los actos relacionados con la explotación que corresponda. Esta exención comenzará a regir a partir de la declaración de “beneficiario provisorio” del solicitante. Artículo 14°.- La Autoridad de Aplicación realizará las gestiones pertinentes ante los diversos organismos estatales para implementar distintos instrumentos de Promoción establecidos en el Art. 4° de la presente Ley. Artículo 15°.- Las personas físicas o jurídicas que no se dediquen a ninguna de las actividades declaradas de interés turístico especial por la Ley N° 5457 y que realicen inversiones para desarrollar las acciones previstas en el Art. 3° Inc. a), c) y d) gozarán de exención o diferimiento en el pago del impuesto sobre los ingresos brutos cualquiera sea la actividad que hubiere generado ese tributo en proporción a la inversión realizada, con los alcances y extensión que se determina en los artículos siguientes. Artículo 16°.- El diferimiento establecido en el artículo anterior se concederá para las inversiones que se realicen en las áreas de Promoción y comprenderá al tributo correspondiente al período comprendido entre la iniciación de la obra y los tres años siguientes a su terminación, y comienzo de la explotación. El impuesto diferido deberá abonarse en tres anualidades consecutivas a partir de la finalización del período establecido en el párrafo precedente. Las sumas que por tal concepto deban abonarse serán reajustadas de conformidad con el índice de actualización que establezca la reglamentación y no devengará intereses. Artículo 17°.- La exención establecida en el Artículo 15 se concederá para las inversiones que se realicen en las áreas de Especial Promoción y se extenderá hasta el comienzo de la explotación correspondiente con un máximo de tres años a partir de la fecha en la que se hubiere declarado al peticionante “beneficiario provisorio”. Esta exención podrá alcanzar hasta el 100% del tributo siempre que no supere, en su totalidad y portodo el periodo, el treinta por ciento de la inversión realizada. Artículo 18°.- El beneficio establecido en el artículo anterior, con igual extensión y alcance se aplicará a las personas físicas o jurídicas que se encontraren desarrollando alguna de las actividades declaradas de interés turístico especial, por la Ley N° 5457, que realizaren inversiones para desarrollar alguna de las acciones previstas en el Art. 3° inc. a), b), c) y d) en cualquiera de las áreas turísticas y rutas de acceso. Artículo 19°.- Los beneficios establecidos en la presente ley con sus alcances y extensiones, en ningún caso podrán exceder el 100% de las obligaciones tributarias de

que se trate. Obligaciones y sanciones. Artículo 20°.- El beneficiario queda obligado a desarrollar, por sí o por terceros, las actividades promovidas durante el plazo de vigencia de los beneficios. Artículo 21°.- En caso de incumplimiento total o parcial de las disposiciones establecidas en esta ley y su reglamentación, imputable al beneficiario, este se hará pasible de las siguientes sanciones, las que serán impuestas por el organismo de aplicación: a) Pérdida de los beneficios acordados. b) Caducidad de los compromisos de venta, concesión, locación o comodato. c) Reintegro del subsidio acordado, reajustado según el índice de actualización que establezca la reglamentación e intereses. d) Exigibilidad del pago del tributo exento o diferido reajustado según el índice de actualización que establezca la reglamentación vigente e intereses. e) Exigibilidad del total de los préstamos acordados en la forma y condiciones que establezca la entidad crediticia otorgante del préstamo. f) Multas de hasta el 2% del monto actualizado de la inversión prevista, cuya graduación se fijará en la reglamentación. Disposiciones generales Artículo 22°.- La Subsecretaría de Turismo será el Organismo de Aplicación de la presente ley. Artículo 23°.- Los plazos establecidos en esta ley se contarán en forma corrida. Artículo 24°.- Las Municipalidades de la Provincia, podrán adherirse al régimen de esta ley. En tal caso cada Municipio determinará los beneficios a otorgar en esas jurisdicciones. Artículo 25°.- El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley en el término de ciento ochenta (180) días de su vigencia. Artículo 26°.- Comuníquese al Poder Ejecutivo. GROSSO – CENDOYA – MOLARDO – MEDINA ALLENDE. TITULAR DEL PODER EJECUTIVO: ANGELOZ DECRETO DE PROMULGACION: 27/85 NOTICIAS ACCESORIAS

FECHA DE SANCION: 26.12.85 FUENTE DE PUBLICACION

B.O.: 16.01.85. CANTIDAD DE ARTICULOS QUE COMPONEN LA NORMA: 26 OBSERVACION. POR ART. 5 DECRETO 1360/00 (B.O. 12.09.00) SE ESTABLECE COMO

ORGANO DE APLICACIÓN DE LA PRESENTE LEY Y SU REGLAMENTACIÓN A LA

AGENCIA CORDOBA TURISMO SOCIEDAD DE ECONOMIA MIXTA.

OBSERVACION: POR ART. 3 DECRETO 1360/00 (B.O. 12.09.00) SE DETERMINA QUE A LOS FINES DE ESTA LEY Y SU REGLAMENTACIÓN, QUE EL TERMINO

“ESTABLECIMIENTO” DEBE INTERPRETARSE COMO UNIDAD O UNIDADES EDILICIAS INTEGRANTES DEL FONDO DE COMERCIO AFECTADO A LA EXPLOTACIÓN HOTELERA.. OBSERVACION: POR ART. 11 LN° 8826 (B.O. 05.01.00) SE ESTABLECE UN CUPO PARA EL EJERCICIO 2000 AFECTADO A LAS PROPORCIONES ESTABLECIDAS EN LA PRESENTE LEY. OBSERVACION: POR DECRETO N° 2209/99 (B.O. 16.11.99) SE PRORROGA LA MEDIDA ADOPTADA POR DECRETO N° 1724/99 SOBRE BENEFICIOS QUE OTORGA ESTA LEY, HASTA QUE FINALICEN LOS ESTUDIOS DE POLÍTICAS DE PROMOCIÓN TURÍSTICA.- OBSERVACION: POR DECRETO N° 1724/99 (B.O. 05.08.1999) SE SUSPENDE TODA GESTION PARA LA OBTENCION DE LOS BENEFICIOS CONTEMPLADOS EN EL ARTICULO 3 DE ESTA LEY HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1999. OBSERVACIÓN: POR ART. 1 DECRETO N° 1360/00 (B.O. 12.09.00) SE PRORROGA LA SUSPENSIÓN DISPUESTA POR DECRETO N° 637/99 PARA LA CONSTRUCCIÓN DE HOTELES CATEGORÍA CUATRO Y CINCO ESTRELLAS, A PARTIR DE LA FECHA DEL DECRETO N° 1360/00. OBSERVACION. ART. 2: POR ART. 2 DECRETO 1360/00 (B.O.12.09.00) SE ESTABLECE QUE LAS ACCIONES PROMOVIDAS QUE SE DESARROLLEN EN LAS AREAS DE PARAVACHASCA GOZAN DE LOS BENEFICIOS QUE CORRESPONDEN A LA ZONA A, A LOS FINES DE ESTE ARTICULO. OBSERVACION. ART. 3 : POR ART. 4 DECRETO 1360/00 (B.O.12.09.00) SE ESTABLECE QUE LAS EXENCIONES QUE SE OTORGUEN DE CONFORMIDAD A LO DISPUESTO POR ESTE ART., NO PODRAN SUPERAR EN SU TOTALIDAD Y POR EL PERIODO DE VIGENCIA EL CIEN POR CIENTO (100%) DE LA INVERSIÓN REALIZADA. OBSERVACIÓN ART. 3: POR ART. 11 L. N° 9066 (B.O. 16.12.02) SE ESTABLECE UN CUPO PARA EL EJERCICIO 2003 PARA LAS PROMOCIONES PREVISTAS POR ESTE ARTÍCULO. OBSERVACIÓN ART. 3 INC A: POR ART.

3 DECRETO 3240/86 (B.O. 29.01.87) SE ESTABLECE QUE EL PLAZO DE SESENTA DÍAS DISPUESTO POR ART. 24 DEL DECRETO REGLAMENTARIO N° 4557/85, RIGE SOLAMENTE PARA EL SUPUESTO PRESCRIPTO POR EL PRESENTE ART TEXTO. ART. 3 INC. J: CONFORME MODIFICACIÓN POR ART. 75 DE L.N° 7850 (B.O. 17.11.89). OBSERVACION ART. 3 INC. J: REGLAMENTADO POR DECRETO N° 276/88 (B.O. 04.02.88). OBSERVACION ARTS. 3 INCISO A, 5, ART. 11 INCISO 1 APARTADOS I, II, Y III Y 13: EXENCIONES IMPOSITIVAS. DECLARA BENEFICIARIO DEFINITIVO POR RES. N° 036/01 (B.O.06.04.01) , AL SR. EDUARDO N. CARBONETTI, TITULAR DEL ESTABLECIMIENTO HOTELERO DENOMINADO NAPOLEON HOTEL, CLASE 2 ESTRELLAS. OBSERVACION ARTS. 3 INCISO A, ART. 5, ART. 11 INCISO 1 APARTADOS I, II, Y III Y 13: EXENCIONES IMPOSITIVAS. DECLARA BENEFICIARIO DEFINITIVO POR RES. N° 035/01 (B.O. 06.04.01) , AL SR. LUIS A. BRUGNOLI, TITULAR DEL ESTABLECIMIENTO TURÍSTICO DENOMINADO “POZO VERDE” , CLASE 1 ESTRELLA, EN VILLA GENERAL BELGRANO. OBSERVACION ARTS. 3 INCISO A , ART.5, ART. 11 INCISO 1 APARTADOS I, II, Y III Y 13: EXENCIONES IMPOSITIVAS. DECLARA BENEFICIARIO DEFINITIVO POR RES. N° 038/01 (B.O.10.04.01) , AL SR. RAFAEL E. GRISOLIA, TITULAR DEL ESTABLECIMIENTO HOTELERO DENOMINADO COLUMBIA, CLASE HOSTERIA , CATEGORIA 2 ESTRELLAS, EN MINA CLAVERO. OBSERVACION ARTS. 3 INCISO A, ART.5, ART. 11 INCISO 1 APARTADOS I, II, Y III Y 13: EXENCIONES IMPOSITIVAS. DECLARA BENEFICIARIO DEFINITIVO POR RES. N° 037/01

(B.O. 11.04.01), AL SR. OMAR E. CARRANZA, TITULAR DEL ESTABLECIMIENTO HOTELERO DENOMINADO “COSTA DEL LAGO” CLASE COMPLEJO TURÍSTICO CATEGORÍA 2 ESTRELLAS, EN VILLA CARLOS PAZ.

ANEXO 4

TABLA DE INDICES DE INFLACION DEL INDEC Y DE CONSULTORAS PRIVADAS. COMPARACION MAYO 2012

IPC GBA según capítulos de la canasta, base abril 2008=100
 Variación porcentual respecto del mes anterior
Último dato: abril 2011

Nivel general y capítulos	Índice base abril 2008 = 100		Variación porcentual	
	Abril 2012	Marzo 2012	respecto del mes anterior	respecto de diciembre 2010
Nivel general	127,83	126,77	0,8	3,2
Alimentos y bebidas	125,88	125,03	0,7	
Indumentaria	153,38	151,07	1,5	
Vivienda y servicios básicos	114,84	114,29	0,5	
Equipamiento y mantenimiento del hogar	128,33	127,27	0,8	
Atención médica y gastos para la salud	137,16	135,27	1,4	
Transporte y comunicaciones	125,60	124,51	0,9	
Esparcimiento	134,42	134,25	0,1	
Educación	147,83	143,87	2,8	
Otros bienes y servicios	115,39	115,06	0,3	

Fuente: INDEC. (Extraído pagina oficial del INDEC 03/06/2011)

Fuente: Indec 2012

Para el INDEC, el índice de Precios al Consumidor (IPC) subió sólo 0,8% en abril con respecto al mes anterior. De acuerdo con sus estadísticas, en los cuatro primeros meses de 2012 el IPC registró un incremento de 3,2%. La inflación anual sería de 9,7% según los datos del

organismo, cuyos directivos discuten con el Fondo Monetario por la elaboración de un nuevo índice nacional que aún no está en marcha. De acuerdo con el INDEC, los principales responsables de la suba de abril fueron la atención médica (1,4%) y la educación (2,8%). Así los números, la brecha entre las mediciones oficiales y las de las consultoras privadas es cada vez mayor. Las consultoras privadas explican las subas por el encarecimiento de los alimentos, que afecta a los bolsillos más ajustados. En las mediciones de Graciela Bevacqua, que presidía el IPC en el INDEC hasta la intervención de Guillermo Moreno, los precios en abril subieron 2% respecto a los de marzo del mismo año. En la comparación con los precios de abril de 2010, la suba llega al 22,3%. Bevacqua explica la diferencia por los incrementos en alimentos y en indumentaria, del 2,9% y del 4% respectivamente. Las mediciones de otras consultoras, investigadas y demandadas por la Secretaría de Comercio Interior, también marcan una brecha cada vez mayor. Ninguna coincide con el cálculo del INDEC. Por ejemplo, el relevamiento del Estudio Bein mostró un aumento del 1,8% mensual y de un 7,2% para los cuatro primeros meses de 2012. La Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), por su parte, detectó un aumento del 2,2% que, de acuerdo con esa medición, es la suba más importante desde 2002.

ANEXO 5

ENCUESTA DE MUESTREO PARA SABER LA OPINION DE LA SOCIEDAD ACERCA DE LA INSTALACION DE UN NUEVO HOTEL

Nombre:

edad:

Lugar de residencia:

Cuestionario:

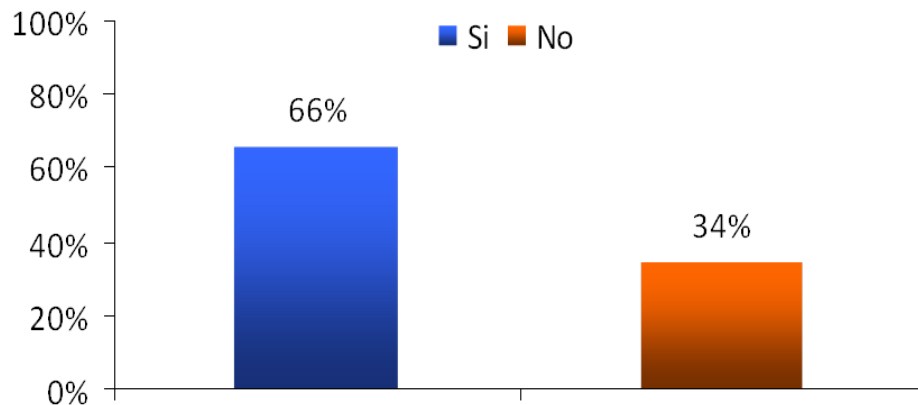
Marcar la opción deseada

- | | | | |
|-----|--|----|----|
| 1. | En su opinión, ¿cree que el turismo en rio Ceballos ha decrecido? | Si | no |
| 2. | Si es así, ¿cree que haría falta un crecimiento? | Si | no |
| 3. | ¿se realizan muchas actividades de alta convocatoria en su ciudad? | Si | no |
| 4. | ¿cree que sería bueno hacer conocer más a rio Ceballos? | Si | no |
| 5. | En su opinión, ¿piensa que sería bueno que existiera un nuevo hotel
En rio Ceballos? | Si | no |
| 6. | ¿sabe lo que es un evento corporativo? | Si | no |
| 7. | ¿piensa que esto traería turismo a rio Ceballos? | Si | no |
| 8. | ¿el crecimiento del turismo trae más trabajo y consumo en RC? | Si | no |
| 9. | ¿piensa que la instalación de un hotel destinado al turismo
Corporativo sería una buena opción para rio Ceballos? | Si | no |
| 10. | ¿aportarían al crecimiento de la ciudad? | Si | no |

RESULTADOS Y ANALISIS DE LA ENCUESTA

Gráfico N°1

En su Opinión. Cree que el turismo en Río Ceballos a decrecido?



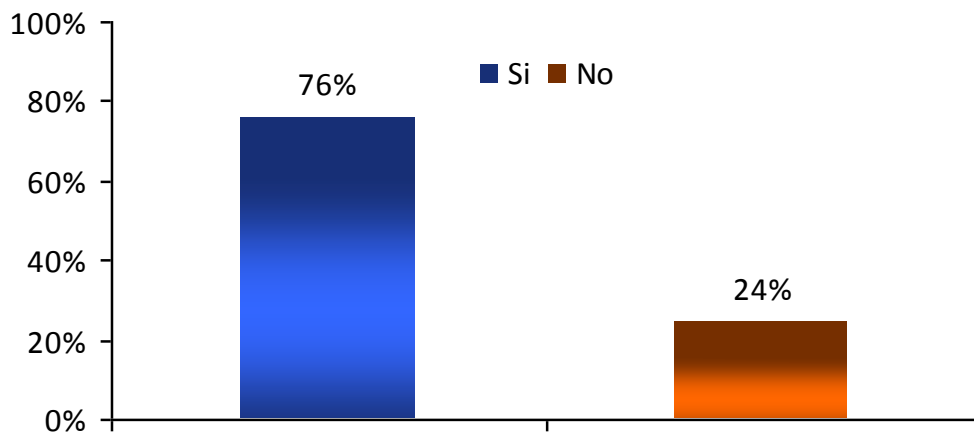
Fuente: Elaboración propia 2012

Conclusión:

En cuanto a la respuesta que se produce por creer si el turismo decreció, el 66% de los encuestados respondieron que si creció mientras que el 34% restantes respondió que no.

Gráfico N°2

Si es así. Cree que haría falta un crecimiento?

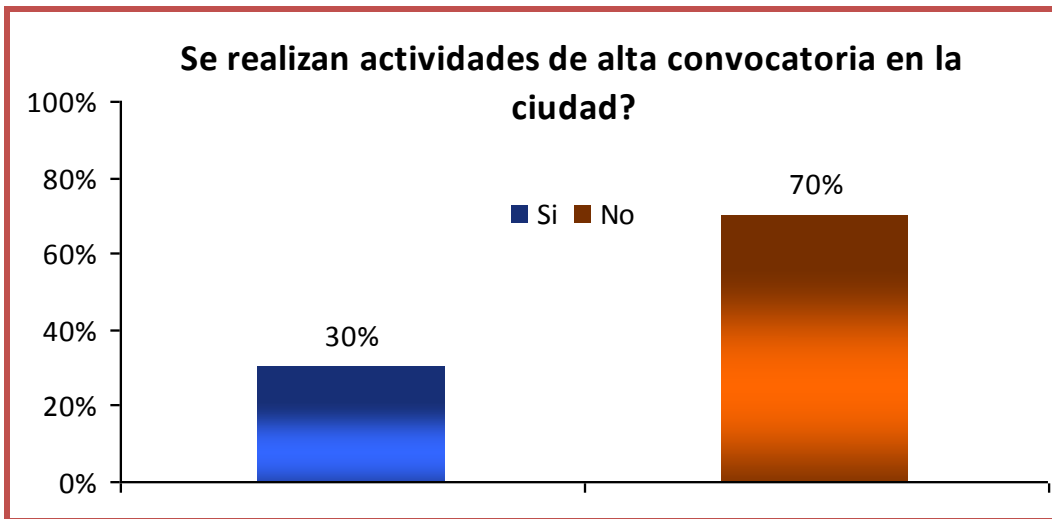


Fuente: Elaboración propia 2012

Conclusión:

En cuanto a la respuesta si haría falta un crecimiento, el 76% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 24% restantes respondió que no.

Gráfico N° 3

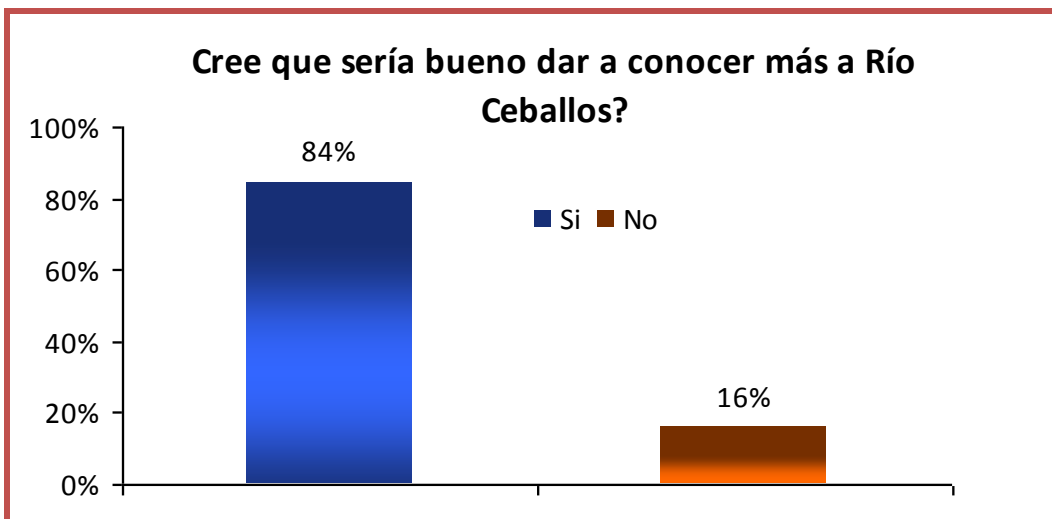


Fuente: Elaboración propia 2012

Conclusión:

El 70 % cree que no se realizan actividades de promoción de alta convocatoria

Gráfico N° 4

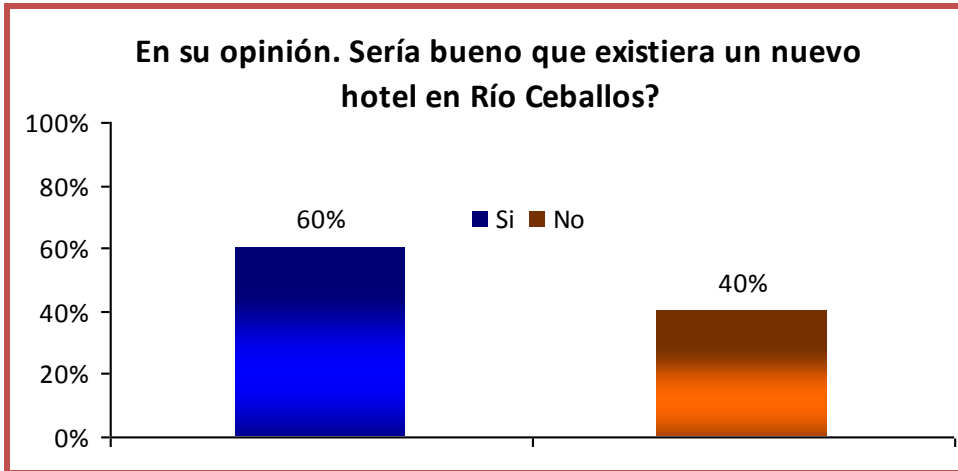


Fuente: Elaboración propia 2012

Conclusión:

El 84% de la muestra piensa que si sería muy importante dar a conocer más a la ciudad.

Gráfico N°5



Fuente: Elaboración propia 2012

Conclusión:

El 60% cree que sería bueno que existiera un nuevo Hotel

Gráfico N°6

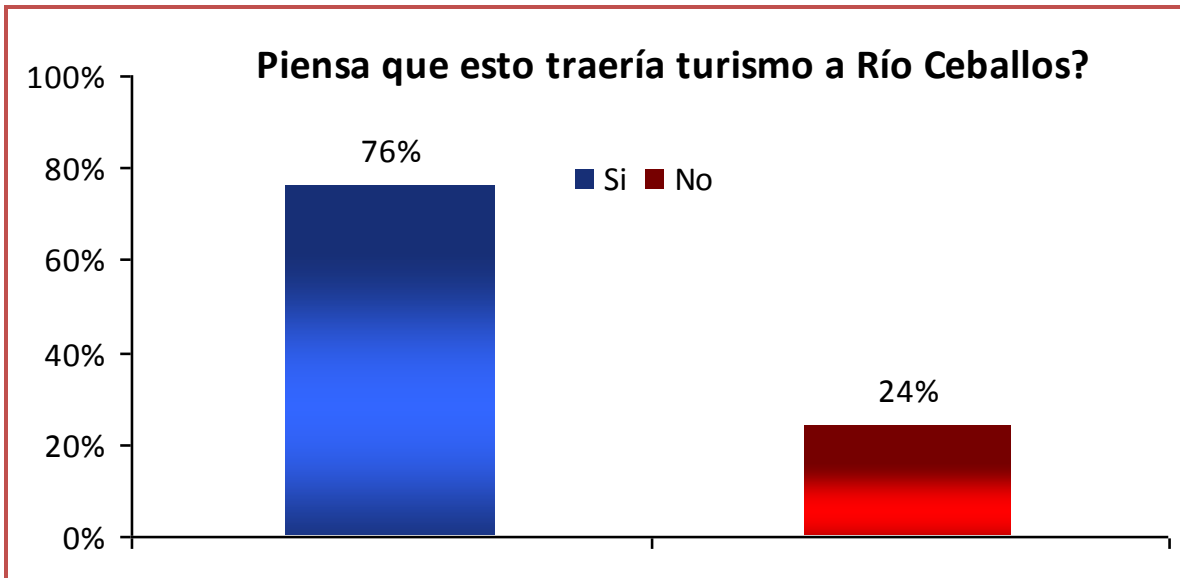


Fuente: Elaboración propia 2012

Conclusión:

El 58% sabe lo que es un evento corporativo.

Gráfico N° 7

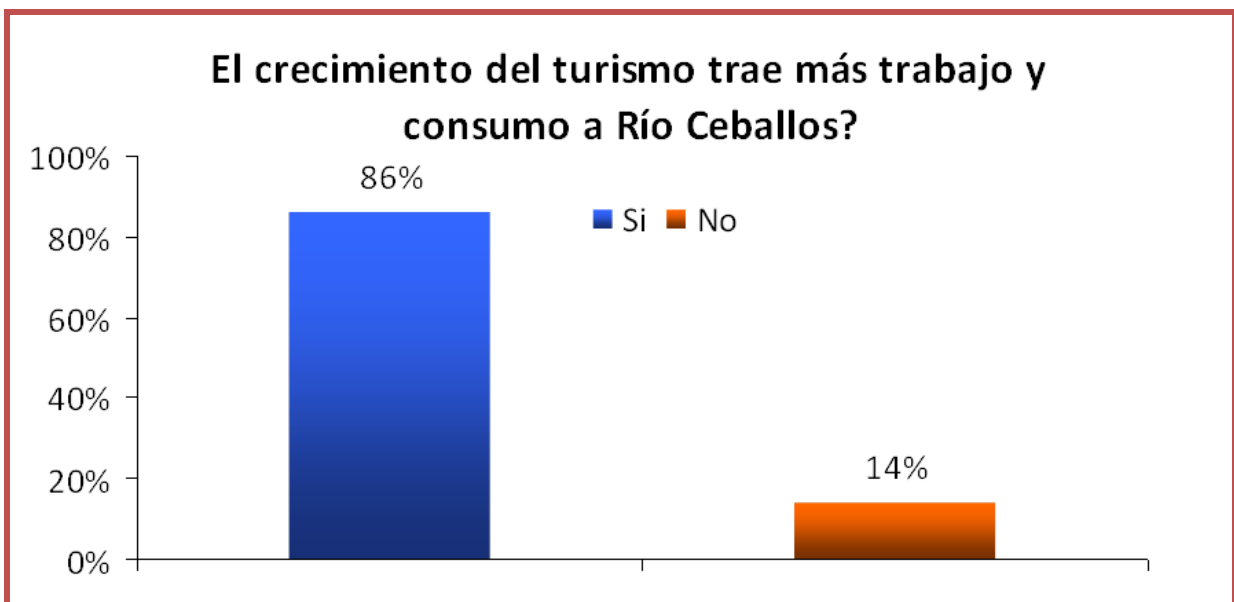


Fuente: Elaboración propia 2012

Conclusión:

La respuesta positiva del 76% es muy importante.

Gráfico N° 8



Fuente: Elaboración propia 2012

Conclusión:

El 86% piensa que el turismo es una alternativa de más trabajo

Gráfico N°9

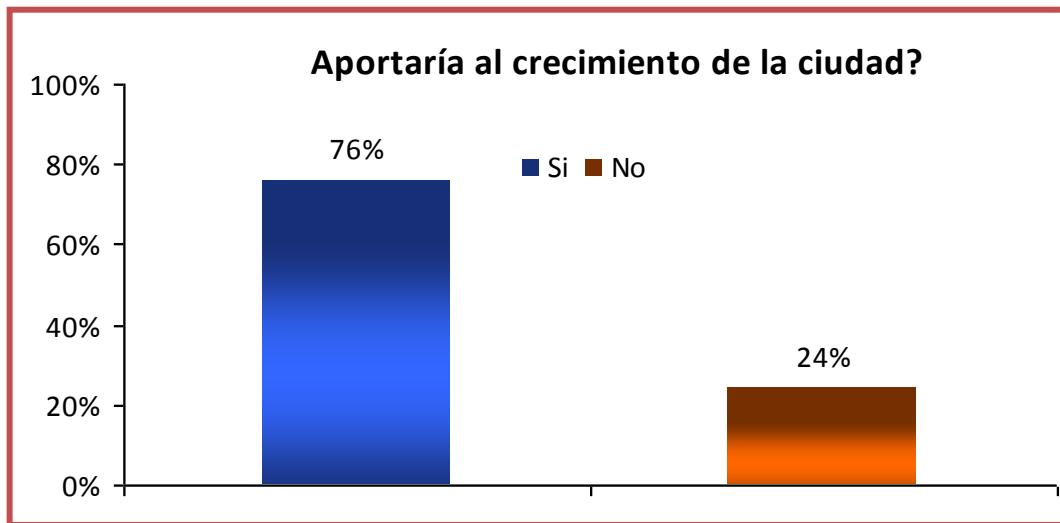
Fuente: Elaboración propia 2012



Conclusión:

El 72% piensa en positivo con respecto al proyecto.

Gráfico N°10



Fuente: Elaboración propia 2012

Conclusión:

El 76% piensa que aportaría al desarrollo de la ciudad.

ENTREVISTAS

Entrevista a Alicia Cristina Silva, encargada de reservas y eventos de Howard Johnson De Rio Ceballos

1. ¿cómo ve al mercado de eventos en la actualidad?
2. A su criterio, ¿va en crecimiento o se ha estancado?
3. ¿considera a rio Ceballos como un lugar receptor de turismo?
4. Si es así, ¿qué tipo de turismo?
5. ¿recibe muchas consultas de empresas para la realización de eventos?
6. ¿dentro de esto, la mayoría son para la organización de eventos para capacitación, o para tareas de motivación?
7. ¿qué servicios solicitan las empresas a la hora de realizar un evento?
8. ¿qué capacidad tienen sus salones y con cuántos cuentan?
9. ¿ha tenido que dejar de realizar algún evento por no contar con la infraestructura apropiada?
10. El cliente corporativo, ¿es muy exigente en cuanto al producto que se le brinda?
11. ¿con quién cierra, por decirlo así, usted generalmente un evento?
12. ¿existe algún tipo de incentivo, para estas personas que lo contactan para realizar el evento?
13. Entrevista a secretario de turismo de Rio Ceballos
 1. ¿cómo posicionaría a rio Ceballos en cuanto al turismo provincial?
 2. ¿este posicionamiento ha variado en los últimos años? ¿para bien o para mal?
 3. ¿qué tipo de turismo pretende receptor la ciudad?
 4. ¿le interesaría ser receptor de otro tipo de turismo? ¿cómo el corporativo?
 5. ¿se realizan muchos eventos y congresos en la ciudad?
 6. En caso afirmativo, ¿en qué lugares?
 7. ¿siempre son organizados por la actividad pública, o la privada realiza también?
 8. A la municipalidad, ¿le interesaría tener un lugar en donde centrar los eventos o reuniones protocolares que se realizan en rio Ceballos?
 9. ¿qué opinión tiene acerca del turismo corporativo?
 10. ¿le parece que sería rentable para la ciudad y sus comercios, poder contar con un movimiento de personas de todo el país, durante todo el año?

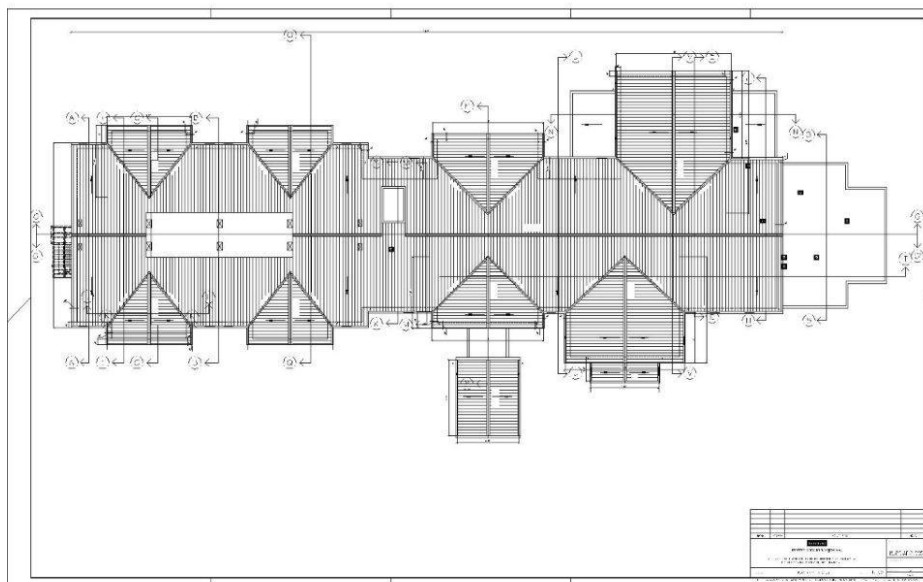
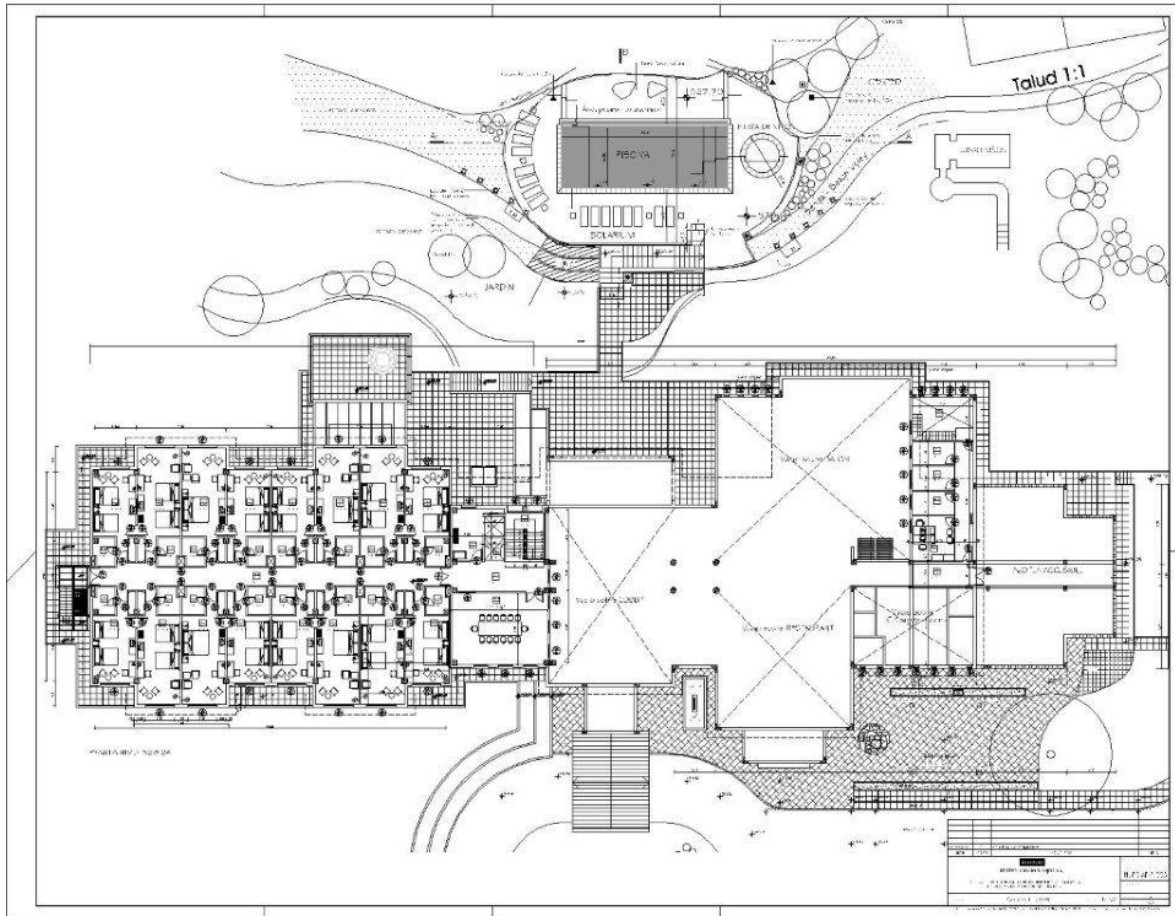
ANEXO 6

EVOLUCION DE LA DEMANDA HOTELERA

HJ VILLA MARIA		
Año apertura	% Ocupación	% Variación
2007	32%	
2008	45%	29%
2009	52%	13%
2010	58%	10%
Promedio Incremento		18%

HJ RIO CEBALLOS		
Año apertura	% Ocupación	% Variación
2004	37%	
2005	51%	27%
2006	59%	14%
2007	62%	5%
Promedio Incremento		15%

ANEXO 7 Layout de un hotel de iguales características que el proyecto



ANEXO 8

PRESUPUESTOS EQUIPAMIENTO

1. PARA HABITACIONES
2. PARA LOBBY
3. PARA PISCINAS
4. PARA SALA DE JUEGOS
5. PARA SALONES DE EVENTOS

ANEXO 9

PRESUPUESTOS SERVICIOS E IMPUESTOS

1. TASAS MUNICIPALES COMERCIO E INDUSTRIA
2. SERVICIO DE PARQUIZACION
3. SERVICIO DE DESINFECCION
4. SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE ASCENSORES
5. SEGUROS
6. PRESUPUESTO AGENCIA MKT
7. RESOLUCION CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS

ANEXO 10

CONVENIO UTHGRA ESCALA SALARIAL

ANEXO 11

PRESUPUESTO OBRA SOCIAL

ANEXO 12

FORMAS DE FINANCIAMIENTO

1. CREDITO DEL BICENTENARIO

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PRODUCTIVO DEL BICENTENARIO

Usuarios

Empresas de cualquier dimensión y sector económico, que reúnan los requisitos exigidos por el B.N.A. y el B.C.R.A. para operar a crédito, y califiquen como sujeto de crédito.

› **Destino:** Financiar Proyectos de Inversión, con criterio amplio, que cuenten con dictamen favorable de la Unidad De Evaluación De Proyectos, conformada por los Ministerios de Economía y Finanzas Públicas; Industria y Turismo; y Agricultura, Ganadería y Pesca, y las Secretarías de Comercio Interior; de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa; y de Agricultura, Ganadería y Pesca.

› **Modalidad:** En pesos.

› **Plazo:** Hasta 5 años.

› **Interés:** 9,90% TNA, vencida.

› **Otras condiciones:** En todos los casos los solicitantes presentarán sus proyectos ante las autoridades de la Unidad de Evaluación de Proyectos, compuesta por los Ministerios de Economía y Finanzas Públicas; Industria y Turismo, y Agricultura, Ganadería y Pesca, y las Secretarías de Comercio Interior; de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa; y de Agricultura, Ganadería y Pesca.

(http://www.bna.com.ar/pymes/py_creditos.asp)

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	BACILE MERCEDES ESTER
E-mail:	mercebacile@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciada en Administracion de Empresas

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Licenciada en Administracion de Empresas
Título del TFG en inglés	Master of Business Administration
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	PIA
Integrantes de la CAE	ADRIANA BACILE- ANDREA VARAS
Fecha de último coloquio con la CAE	25/06/2013
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	JPG

Autorización de publicación en formato electrónico

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

Autorización de Publicación electrónica:

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

Firma del alumno