



AUBRIT VAYSSIE MATIAS NICOLAS

TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PROYECTO DE INVERSION: REINGENIERIA DEL HOTEL URUGUAY EN LA  
CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ, CORDOBA, ARGENTINA 2017.

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo nace con el fin de determinar la viabilidad Económica y Financiera de la realización de un proyecto de inversión, referente a la reingeniería del Hotel Uruguay en la Ciudad de Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba, República Argentina. El proyecto toma como puntapié inicial el constante crecimiento del turismo en la región. A partir de ello se toma el Hotel Uruguay, un emblemático hotel de la ciudad, y se cuestiona porqué estaba perdiendo rentabilidad a tal punto de cerrar en el corto tiempo. Se analizan distintas cuestiones referentes a la actividad hotelera y se plantea la reingeniería. La misma fue planteada desde un aspecto estructural, como organización, abarcando aspectos técnicos, tecnológicos, y funcionales. No se dejaron de lado aspectos legales y ambientales, muy importantes para el desarrollo del proyecto. Por última instancia se llevaron a cabo análisis económicos – financieros para determinar si el proyecto era rentable o no.

Reingeniería – hotel – proyecto – inversión – turismo – rentabilidad -

## Abstract

This work was created to determine the economic and financial feasibility of carrying out an investment project concerning the re-engineering of Hotel Uruguay in the City of Villa Carlos Paz, Cordoba Province, Argentina. The project takes as kick starts the steady growth of tourism in the region. From this takes the Uruguay Hotel, a landmark hotel in the city, and questions why he was losing profitability to the point of closing in the short time. Various issues relating to the hotel business are analyzed and reengineering arises. It was raised from a structural aspect, as an organization, covering technical, technological and functional aspects. They do not put aside legal and environmental aspects, very important for the development of the project. By ultimately they were conducted economic analysis - financial to determine if the project was profitable or not.

Reengineering - hotel - project - investment - tourism - profitability -

## INDICE

<b>1</b>	<b>JUSTIFICACION .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO .....</b>	<b>10</b>
2.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
<b>3</b>	<b>Marco Teórico.....</b>	<b>11</b>
3.1	Alojamiento turístico .....	11
3.1.1	Clasificación: .....	11
3.2	La reingeniería .....	13
3.3	Concepto general de un proyecto de inversión. ....	14
3.4	Tipos de proyectos.....	15
3.5	Etapas de un proyecto.....	16
3.6	Estudios de Viabilidad de los proyectos. ....	17
3.7	Mercado.....	21
3.8	Fuerzas competitivas de Porter .....	22
3.8.1	Rivalidad entre competidores .....	22
3.8.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores. ....	23
3.8.3	Amenaza de ingreso de productos sustitutos. ....	23
3.8.4	Poder de negociación de los proveedores.....	23
3.8.5	Poder de negociación de los consumidores. ....	23
3.9	La oferta .....	24
3.10	La demanda.....	24
3.11	Segmentación de Mercado .....	25
3.12	Tipos de turistas .....	25
3.12.1	Turistas de ocio.....	25
3.13	Análisis FODA. ....	26
3.14	Determinación del precio.....	27
3.15	Marketing Hotelero .....	29
3.16	Aspectos internos de organización .....	30
3.16.1	Misión .....	30
3.16.2	La visión .....	30
3.16.3	Objetivos.....	31
3.16.4	Políticas.....	31
3.16.5	Estrategias .....	31
3.16.6	Organigrama .....	31
3.17	Las nuevas tecnologías.....	32
<b>4</b>	<b>Marco Metodológico.....</b>	<b>34</b>

<b>5</b>	<b>DESARROLLO.....</b>	<b>37</b>
<b>5.1</b>	<b>Antecedentes del Hotel Uruguay.....</b>	<b>37</b>
5.1.1	Visión y Misión.....	37
5.1.2	Infraestructura.....	38
5.1.3	Personal del Hotel Uruguay:.....	43
5.1.4	Tecnología:.....	44
5.1.5	Publicidad:.....	44
5.1.6	Situación económica-financiera.....	45
5.1.7	Público Objetivo.....	47
<b>5.2</b>	<b>Idea.....</b>	<b>47</b>
<b>5.3</b>	<b>Viabilidad comercial.....</b>	<b>48</b>
5.3.1	Marco contextual.....	48
5.3.2	Macro entorno.....	48
5.3.3	Variable Demográfica.....	48
5.3.4	Estructura demográfica:.....	49
5.3.5	Entorno Económico.....	49
5.3.6	Entorno ambiental.....	51
5.3.7	Entorno Político-legal.....	52
5.3.8	Entorno Tecnológico.....	53
5.3.9	Análisis del sector.....	54
5.3.10	Estudio de Mercado.....	55
5.3.11	Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	55
5.3.12	Análisis de la demanda.....	58
5.3.13	Demanda estudiantil.....	63
<b>5.4</b>	<b>Mercado Competidor.....</b>	<b>65</b>
5.4.1	Competencia de la ciudad de Villa Carlos Paz.....	65
5.4.2	Competencia Indirecta.....	69
<b>5.5</b>	<b>Estrategia de comercialización:.....</b>	<b>69</b>
5.5.1	Producto.....	70
5.5.2	Precio.....	71
5.5.3	Plaza y Promoción.....	75
5.5.4	Mercado proveedor:.....	81
5.5.5	Análisis FODA:.....	81
5.5.6	Conclusión parcial viabilidad de mercado:.....	83
<b>5.6</b>	<b>Viabilidad Técnica.....</b>	<b>84</b>
<b>5.7</b>	<b>Estudio Organizacional.....</b>	<b>93</b>
5.7.1	Organigrama.....	95
5.7.2	Descripción de puestos:.....	95
5.7.3	Departamento Gerencia:.....	95
5.7.4	Administración:.....	96
5.7.5	Conserjería, reservas y recepción:.....	96
5.7.6	Mucamas:.....	97
5.7.7	Mantenimiento:.....	97
<b>5.8</b>	<b>Estudio Legal.....</b>	<b>100</b>
5.8.1	Conclusión del estudio legal:.....	105
<b>5.9</b>	<b>Estudio ambiental.....</b>	<b>105</b>
5.9.1	Conclusión del estudio ambiental.....	106

<b>5.10</b>	<b>Estudio económico financiero .....</b>	<b>107</b>
5.10.1	Flujo de fondos: .....	108
5.10.2	Costo de capital. ....	110
5.10.3	Criterios de evaluación del proyecto .....	112
5.10.4	Análisis de sensibilidad .....	113
5.10.5	Escenario Pesimista .....	115
5.10.6	Conclusión Estudio económico – financiero.....	117
<b>6</b>	<b>Conclusión final de reingeniería.....</b>	<b>119</b>
6.1	Recomendaciones.....	120
<b>7</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>121</b>
<b>8</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>123</b>
8.1	Fotos del Hotel Uruguay actuales. ....	123
8.2	Anexo 1 .....	124
8.3	Precio de artefactos, productos y servicios .....	126
8.4	Futur hot .....	130
8.5	Encuesta 1 con respuestas.....	132
8.6	Encuesta 2 con respuestas.....	141

### INDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Flujo de fondos Escenario actual.....	46
Tabla 2:competencia directa .....	68
Tabla 3: Precios Temporada Baja.....	72
Tabla 4: Precios Temporada Media .....	72
Tabla 5: Precios Temporada Alta .....	73
Tabla 6: comparación precios Hotelería Temporada Baja .....	73
Tabla 7: comparación precios Hotelería Temporada Media.....	74
Tabla 8: comparación precios Hotelería Temporada Alta .....	74
Tabla 9: Foda.....	82
Tabla 10: Inversion y depreciación .....	88
Tabla 11: Cantidad de empleados.....	98
Tabla 12: Balance de personal .....	99
Tabla 13: Flujo de fondo escenario normal .....	109
Tabla 14: Tasas plazo fijo .....	111
Tabla 15: Escenario Optimista .....	114
Tabla 16: Flujo de fondos escenario Pesimista .....	116

### INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Edad promedio de visitantes.....	58
Grafico 2: Procedencia.....	59
Grafico 3 : Motivo de elección de destino .....	60

Grafico 4: Tipo de alojamiento .....	61
Grafico 5: Frecuencia de visita .....	61
Grafico 6: Medio de transporte .....	62
Grafico 7: Categoría Hotelera .....	62
Grafico 8: Servicios Requeridos .....	63
Grafico 9: Tiempo de Utilización de internet.....	76
Grafico 10: cosas que hacen las personas en internet: .....	76
Grafico 11: como se conectan a internet:.....	77
Grafico 12: que realizan en internet .....	77
Grafico 13: por donde realizan reservas .....	78

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Habitación doble matrimonial .....	38
Ilustración 2 Habitación triple Matrimonial.....	38
Ilustración 3: Lobby del Hotel .....	39
Ilustración 4: Recepción.....	39
Ilustración 5: Desayunador .....	40
Ilustración 6: SUM.....	41
Ilustración 7: Piscina .....	41
Ilustración 8: Terraza .....	42
Ilustración 9: Terraza .....	42
Ilustración 10: Juegos de Jardín .....	43
Ilustración 11: Logo Hotel Uruguay .....	80
Ilustración 12: Hotel Uruguay frente: .....	123
Ilustración 13: habitación doble hotel Uruguay .....	123
Ilustración 14: habitación triple Hotel Uruguay.....	124
Ilustración 15: Ubicación Hotel Uruguay .....	124
Ilustración 16: Precio Aire Acondicionado.....	126
Ilustración 17: Precio cerradura electrónica.....	127
Ilustración 18: Precio cortinas .....	127
Ilustración 19: Factura de cable.....	127
Ilustración 20: Presupuesto Instalación Led .....	128
Ilustración 21: Precio amenities.....	128
Ilustración 22: Precio Lavandería.....	129
Ilustración 23: Merval .....	129
Ilustración 24: Precio tv Led.....	130
Ilustración 25 futurweb .....	130
Ilustración 26 futurweb .....	131

## Introducción

El siguiente trabajo final de graduación, de la carrera de Administración, se desarrolla una reingeniería basada en un proyecto de inversión. Se plantea la reingeniería como un proceso de volver a empezar, en el marco de un proyecto de inversión para re lanzar al mercado el Hotel Uruguay de Villa Carlos Paz. El proyecto abarca las etapas de modernización de la estructura edilicia y la reorganización tanto interna del personal, como así también los aspectos administrativos, comerciales, entre otros.

El hotel Uruguay de la ciudad de Villa Carlos paz, es un hotel que se encuentra en muy malas condiciones, tanto edilicias, como organizacionalmente hablando. Por más de una década el hotel no ha sufrido ningún tipo de reforma, actualización, reinversión, el mantenimiento fue nulo. El personal no se encuentra capacitado para atender un hotel de estas características. Estos son algunos de los motivos que han llevado a que el Hotel, hoy se encuentre en una situación delicada, a punto de cerrar sus puertas y quedar abandonado en el tiempo.

Es por ello que se plantea este proceso de reingeniería, y mediante análisis políticos, económicos, sociales, culturales y determinados estudios correspondientes establecer si el proyecto es viable o no lo es.

Para cada estudio correspondiente se realizaron conclusiones pertinentes al tema en cuestión, que en conjunto darán el resultado del proyecto, y así poder determinar si es viable o no asignar recursos para el proyecto en análisis.



“Reingeniería del Hotel Uruguay, hotel 3\* de 40 habitaciones en la ciudad de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina, año 2017”

## 1 JUSTIFICACION

En el sector Hotelero de la ciudad de Villa Carlos Paz, es muy importante estar renovados y actualizados, con gran vista al futuro, teniendo sobre todas las cosas las ventas planificadas, innovación tecnológica, actualización constante de los canales de marketing, entre otras cosas. Y eso no está sucediendo en el Hotel Uruguay de la mencionada ciudad.

La ciudad de Villa Carlos Paz es una ciudad pura y exclusivamente turística, año tras año llegan cada vez más turistas. La plaza hotelera crece rápidamente y los hoteles antiguos deben estar en constante movimiento.

El turismo en la región se caracteriza por ser una de las actividades económicas de mayor incidencia en la formación del producto bruto interno. El mismo posee una capacidad excepcional de reactivación y un inmenso potencial en términos de creación de empleo y sostenibilidad. Considerando la importancia de estos aspectos y la incidencia del turismo en el crecimiento económico no solo de Villa Carlos Paz sino del país. ([www.villacarlosspaz.gov.ar](http://www.villacarlosspaz.gov.ar))

Villa Carlos Paz es uno de los centros turísticos más importantes del País, con gran cantidad de sitios de interés, por lo que día a día crece la cantidad de turistas que llegan a la Villa.

El Hotel Uruguay necesita un cambio radical en su estructura y funcionamiento de lo contrario en muy poco tiempo quedará obsoleto. Es por ello que se plantea este proceso de Reingeniería.

## **2 OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO**

“Formular y Evaluar un Proyecto de inversión que consiste en la Reingeniería del Hotel Uruguay en la ciudad de Villa Carlos Paz, año 2017.”

### **2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar mediante un estudio de mercado, el mercado meta, los competidores y proveedores con el fin de cuantificar la demanda y la oferta. A concretarse en el año 2017.
- Establecer la estructura organizacional que mejor responda a las necesidades de la empresa. Plazo de concreción Febrero 2017.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto a través de un análisis de todos los ingresos y costos involucrados. Someter el proyecto a cambios positivos o negativos para observar su comportamiento. Plazo de concreción año 2017.
- Definir las modificaciones a realizar en el hotel para poder cuantificar la cantidad de dinero necesario a invertir. Plazo de concreción Enero 2017.
- Interpretar las variables macroeconómicas que afectan al sector Hotelero de Villa Carlos Paz, en el año 2017.
- Identificar por medio de una investigación descriptiva, los procesos y las estructuras que han quedado obsoletas en el tiempo con el fin de aplicarles el proceso de reingeniería. Plazo de concreción año 2017.

### 3 Marco Teórico

Se procede a confeccionar un marco teórico en el mismo se describen y explican todos los aspectos necesarios a tener en cuenta para que el lector pueda lograr una correcta interpretación del proyecto. Se mencionan tanto cuestiones prácticas como teóricas.

#### 3.1 Alojamiento turístico

¿Qué es un Alojamiento Turístico?

En la Argentina, se sancionó y reglamentó la Ley Nacional de Hotelería 18.828/70, y su decreto reglamentario 1.818/76, que es la que dictamina lo concerniente a tipologías y categorías de alojamiento, así como también sobre diversos aspectos que hacen al negocio o industria del alojamiento. Cabe resaltar lo que indica esta ley nacional en sus artículos 1° y 4°: Art. 1°: “Los establecimientos comerciales en zonas turísticas o comprendidas en planes nacionales de promoción del turismo y los que por sus características el órgano de aplicación declare de interés para el turista, que ofrezcan normalmente hospedaje o alojamiento en habitaciones amuebladas, por períodos no menores al de una pernoctación, a personas que no constituyan su domicilio permanente en ellos, quedan sujetos a la presente ley y a las normas que se dicten en su consecuencia, sin perjuicio de las reglamentaciones locales en cuanto no se les opongan.” “Art. 4°: El establecimiento inscripto en el Registro Hotelero Nacional que se sujete a los requisitos que al efecto determine la reglamentación podrá solicitar la calificación de "alojamiento turístico".” (Ley N°18.828/70 Decreto 1.818/76, Art. 1)

##### 3.1.1 Clasificación:

A su vez la ley, establece distintos tipos de alojamientos, nombrados a continuación:

Hotel. • Apart-Hotel. • Hostería y/o Posada. • Motel. • Hostal. • Residencial. • Albergues. • Apart-Cabañas. • Conjunto de Casas y Departamentos. • Complejo Turístico. • Complejo Especializado.

En esta ocasión se nombrarán las características del alojamiento Hotel, ya que es el dato pertinente para este trabajo.

Es un establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, departamentos y suite, con una cantidad mínima de diez (10) unidades de alojamiento, en el cual se preste el servicio básico de alojamiento con servicios complementarios, conforme a los requisitos que se indiquen para cada categoría.

Los hoteles se pueden clasificar según su categoría, de diferentes maneras, unas de ellas son con letras A, B, C, D, E, y otro ejemplo son las estrellas de una a cinco estrellas, siendo este último el más reconocido a nivel internacional y en el cual nos basaremos en este trabajo. Los Hoteles dependiendo de determinadas características entre ellas, Tamaño de habitaciones, cantidad de habitaciones, tipo de habitaciones, calidad de los materiales de construcción, si posee o no parking, cantidad de personal en el hotel, etc. se los puede clasificar de la siguiente manera:

Hoteles \*- Hoteles \*\* - Hoteles \*\*\* - Hoteles \*\*\*\* - Hoteles \*\*\*\*\*

Según la ley 1.818/76 los Hoteles \*\*\* poseen las siguientes características:

- Ubicarse en edificios con calidad acorde a la categorización \*\*\*
- Ambiente climatizado en ambientes comunes y en habitaciones.
- Agua caliente sanitaria
- Vestuarios para el personal del hotel.
- Ascensor en edificios de más de 3 plantas.
- Servicio de ropa blanca y servicio a la habitación.
- Tv por cable – wifi en espacios comunes.
- Recepción las 24hs.
- Aparcamiento mínimo para 40% del total de habitaciones.
- Habitación acondicionada para personas discapacitadas.
- Diferenciación de puertas de ingreso para personal y huéspedes.
- Pasillos de más de 1,5 M.
- Escaleras de anchura no menor a 1,3 M
- Habitaciones dobles no menores a 15 m<sup>2</sup>

- Habitaciones individuales no inferiores a 8 m<sup>2</sup>
- Las dimensiones de las camas individuales deben ser superiores a 1,9x0.9 m y las camas dobles superiores a 1,9 x 1,35 m.
- Los baños deben ser superiores a 4m<sup>2</sup>
- Debe poseer un salón social y un Bar o cafetería.

Lo nombrado anteriormente son algunas de las características que nombra la Ley 1.818/76 en este caos se está trabajando sobre un Hotel ya categorizado como 3\* por lo cual no es pertinente nombrar la totalidad de las características, a continuación se procederá a mencionar el proceso de reingeniería.

### **3.2 La reingeniería**

La reingeniería es en una definición básica, empezar de nuevo. No significa reparar lo ya existente, ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. Se trata de hacer todo nuevo. (J. Heizer y B. Render, 2009)

La reingeniería significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevénidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. (J. Heizer y B. Render, 2009)

La reingeniería administrativa sirve para permitirle a la empresa obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales, orientados a identificar oportunidades y rediseñar procesos básicos. (J. Heizer y B. Render, 2009)

Como nombran J. Heizer y B. Render (2009) las etapas de la reingeniería:

- a) crear un plan de apoyo que consta de 5 etapas:
  - 1- Preparación
  - 2- Identificación
  - 3- Visión
  - 4- Solución
  - 5- Transformación

- b) Plan de cultura de cambio, el cual consiste en crear la visión y la misión de la empresa, y por medio de reuniones motivar al personal.
- c) Implementar en el departamento de marketing un gran cambio teniendo en cuenta la promoción, la publicidad y los servicios al cliente, esta es una de las áreas claves para poder llevar adelante un proceso de reingeniería.
- d) Reestructuración del organigrama es algo imprescindible para que cada uno pueda identificar su puesto, los superiores, y el rol que cada uno cumple en la empresa.

### **3.3 Concepto general de un proyecto de inversión.**

Es de suma importancia saber a qué nos referimos cuando hablamos de un proyecto de inversión. Un proyecto de inversión, surge como respuesta de una idea para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad de negocios. (Sapag Chain 2007).

Para llevar a cabo un proyecto de inversión es necesario tomar ciertas decisiones y según Peter Drucker (1985) el proceso de la toma de decisiones tiene cinco etapas:

- 1- Definición del problema.
- 2- Análisis del problema.
- 3- Desarrollo de propuestas de solución.
- 4- Selección de la mejor propuesta.
- 5- Conversión de la decisión en una acción efectiva.

En todas las decisiones están implícitos dos elementos inseparables: los recursos disponibles, y sus distintos usos.

En la selección de la mejor propuesta lo que se busca es satisfacer de forma óptima los recursos con los que se cuenta, de tal forma que los usos que tengan que dárseles sean los máximos posibles, o bien, que los costos asociados al aprovechamiento de esos recursos sean los mínimos posibles. El objetivo de lo mencionado es que una vez ya desarrolladas las diferentes propuestas de solución para resolver cierto problema, se jerarquicen para que finalmente se seleccione la más ventajosa o la menos desfavorable. “La evaluación de

proyectos de inversión se ocupa de proporcionar elementos de juicio para que quien toma las decisiones, pueda jerarquizar y seleccionar, sobre una base racional, la mejor propuesta de inversión de entre todas las opciones posibles” (Porter, 1986, p.25).

### 3.4 Tipos de proyectos.

Sapag Chain 2007, en su libro, menciona que no existe un solo tipo de proyecto de inversión, si no que por el contrario, hay distintos tipos de proyectos y se pueden clasificar de la siguiente forma:

**Según la finalidad del estudio:** es decir proyectos que se espera medir su realización.

- La rentabilidad del Proyecto sin importar de donde provenga la información.
- La rentabilidad del Inversionista.
- La capacidad de Pago del Proyecto.

**Según el objeto de la Inversión:** es decir cuál es el fin de la aplicación de esos recursos.

- Creación de un nuevo negocio.
- Proyecto de modernización:
  - Externalización: básicamente este tipo de proyectos evalúa si es rentable o no terciarizar ciertos procesos de una empresa, más comúnmente mencionado “outsourcing”.
  - Internalización: Este tipo de proyecto es el análisis contrario al proyecto de Externalización, se evalúa si es conveniente dejar de terciarizar o comenzar a realizar procesos que realizan terceros.
  - Reemplazo: Son proyectos que evalúan cuando, y como realizar un reemplazo para evitar pérdidas.

- **Ampliación:** Son proyectos que determinan si es conveniente o no realizar una ampliación, la misma puede ser de recursos humanos, de maquinaria, de infraestructura, de capital, etc.
- **Abandono:** Son proyectos que se determina si es conveniente o no continuar con un proceso, proyecto, o empresa.

En este caso el tipo de proyecto a llevar a cabo será según la finalidad, la rentabilidad del proyecto, y según el objeto de la inversión, el proyecto de modernización.

### **3.5 Etapas de un proyecto**

El desarrollo de un proyecto comprende 4 etapas: idea, pre inversión, inversión y evaluación.

#### **Idea**

La etapa de la idea busca identificar un problema propio o de terceros que resolver. Las diferentes formas de solucionar estos problemas constituirán las ideas de negocio.

#### **Pre inversión**

En la etapa de pre inversión se realizan diferentes estudios de viabilidad: perfil, pre factibilidad y factibilidad. Dependiendo la exactitud que se quiere lograr va a ser el tipo de estudio que se realizará, siendo el perfil el nivel más simple y el estudio de factibilidad el nivel más profundo.

**Perfil:** nivel inicial del estudio, que se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la experiencia, y presenta estimaciones globales de las inversiones, costos e



ingresos. El perfil busca determinar la existencia de razones que justifiquen el abandono de la idea antes de destinar recursos a un análisis más acabado. (Sapag Chain 2007)

Pre factibilidad: segundo nivel del estudio, que se basa en fuentes secundarias de información para definir las principales variables y estimar en términos generales las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos del proyecto. (Sapag Chain 2007)

Factibilidad: último nivel de estudio, que se elabora en base a fuentes primarias de información, y contiene una gran cantidad de variables cuantitativas. (Sapag Chain 2007)

### Inversión

En la etapa de inversión se aplicarán recursos que hagan posible el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### Evaluación

En la etapa de evaluación se realiza la medición de la rentabilidad del proyecto, el análisis de las variables cualitativas y la sensibilización del proyecto. El cálculo de la rentabilidad se realiza sobre la base de una serie de supuestos, por lo que es necesario que el cálculo se complemente con un análisis cualitativo de los elementos no cuantificables que podrían influir sobre la decisión de inversión.

La sensibilización del proyecto consiste en la evaluación de todos aquellos aspectos que podrían, al presentar un comportamiento diferente al previsto, determinar cambios importantes en la rentabilidad calculada.

## **3.6 Estudios de Viabilidad de los proyectos.**

Los proyectos de inversión requieren de un estudio de viabilidad, en los cuales se va a determinar si el proyecto puede o no llevarse a cabo. Estos estudios se llevan a cabo en la etapa de pre-inversión y van a determinar la rentabilidad del proyecto. (Sapag Chain, 1995).

La evaluación de proyectos considera los estudios de viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión, financiera y de impacto ambiental. Un resultado negativo arrojado por cualquiera de estos estudios determinará la inviabilidad del proyecto. (Sapag Chain 2008)

Viabilidad comercial: cuan valorado es por el mercado final. Es decir la misma indica cuan sensible es el mercado al bien o servicio producido por el proyecto. Para llevar a cabo este estudio se debe tener en cuenta ciertos aspectos:

- Proveedores.
- Demanda
- Competencia y oferta del mercado
- Comercialización.

Viabilidad Técnica: ¿existe esa tecnología, recursos y condiciones para llevarlo a cabo? Es decir por medio de este estudio se determinará si existen las posibilidades materiales y físicas de llevar a cabo el proyecto. Por medio del mismo se puede cuantificar el monto de la inversión y los costos de operación.

Viabilidad Legal: analizar si existe alguna restricción legal que impida llevar a cabo el proyecto.

Viabilidad de gestión: A través de este estudio, se va a determinar si es posible llevar a cabo el proyecto en el sentido de la operatividad del mismo, es decir, si existe personal capacitado para tal fin, si es posible trasladar los materiales necesarios para el proyecto, si existe y si se puede trasladar la maquinaria necesaria, es decir un análisis de los recursos humanos, materiales y financieros para llevar a cabo el proyecto. Por medio del mismo se puede calcular dicha inversión necesaria.

Viabilidad de impacto ambiental: ¿genera algún impacto ambiental negativo? Por medio del mismo se intenta prevenir efectos no deseados (presentes o futuros) sobre el medio ambiente. (Sapag, Chain 2008)

Viabilidad financiera: ¿los ingresos del proyecto son mayores a los costos? El objetivo es estimar la rentabilidad del proyecto, y así poder aceptar o rechazar el proyecto. Para ello es necesario tener en cuenta tres factores: Tasa Interna de Retorno (TIR); Periodo de recupero de la inversión y el valor actual neto (VAN). (Sapag Chain 2008)

### **Valor Actual Neto**

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

Así

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

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos.

$k$ , es la tasa de descuento.

Regla de decisión: Una inversión es aceptada si su VAN es positivo y debe ser rechazada si su VAN es negativo.

### **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

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

Así:

$$VPN = \frac{\sum R_t}{(1+i)^t} = 0$$

t - el tiempo del flujo de caja.

i - la tasa de descuento (la tasa de rendimiento que se podría ganar en una inversión en los mercados financieros con un riesgo similar).

Rt - el flujo neto de efectivo (la cantidad de dinero en efectivo, entradas menos salidas) en el tiempo t.

Regla de decisión: Cuando la TIR es superior al rendimiento requerido, la inversión es aceptable, por lo contrario si la TIR es inferior al rendimiento requerido, la inversión debe ser rechazada.

### **Periodo de recupero.**

Por medio de este método se puede determinar el tiempo requerido para recuperar el importe invertido. Existen dos tipos de métodos, uno que tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo “periodo de recupero descontado” y otro que no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo “periodo de recupero simple”. Para ambos casos se debe a la inversión inicial ir sumándole los saldos de los flujos de caja de cada uno de los periodos hasta que llegue a cero, y allí se calcula la cantidad de periodos transcurridos hasta recuperar la inversión, en el caso del periodo de recupero descontado esos resultados de los flujos de caja se los irá actualizando teniendo en cuenta la tasa. Es por ello que este ultimo siempre va ser mayor al periodo de recupero simple.

El flujo de caja permite en base a los resultados, poder determinar la rentabilidad del proyecto. Sapag Chain (2008) propuso el siguiente ordenamiento para el flujo de caja:

- +Ingresos Afectos a Impuestos
- Egresos Afectos a Impuestos
- Gastos no desembolsables

=Utilidad antes de intereses e impuestos

-impuestos

=Utilidad después de Impuestos

Utilidad después de impuestos

+Ajuste por gastos no desembolsables

-Egresos no Afectos a impuestos

+Beneficios no Afectos a impuestos

=Flujo de Caja

(Fuente Sapag Chain, 2000 p.268.)

### 3.7 Mercado

El término mercado tiene diversos significados, pero se dirá que es el área (física o virtual) en donde confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda, para realizar las transacciones de venta y compra de bienes y servicios, a precios determinados. Cabe señalar que mercado, desde el punto de vista de un proyecto de inversión, no sólo es el lugar donde convergen vendedores y compradores, sino que también, se refiere a la población consumidora que puede ser una nación, región o localidad, un conjunto de personas de un sector o actividad y personas de determinada edad, sexo o costumbre. Por esta razón, se recomienda especificar el tipo de mercado y las características de los consumidores que lo conforman, ya que, la población de consumidores conforma el mercado apropiado para cada bien específico. (Philip Kotler, Kevin Lane Keller 1956)

El ambiente competitivo en el que se desarrollará el proyecto puede tomar diferentes formas:

Competencia perfecta: mercado en el que existen muchos compradores y muchos vendedores que, por su tamaño, no pueden influir en el precio. El producto es idéntico y homogéneo, existe movilidad entre los recursos (no hay barreras de entrada ni salida) y los agentes económicos están perfectamente informados de las condiciones del mercado.

Monopolio: mercado en el que existe un solo vendedor, que ofrece un producto para el cual no existen sustitutos perfectos, y que presenta grandes dificultades para el ingreso a la industria.

Competencia monopolística: mercado con numerosos vendedores que ofrecen un producto diferenciado y que no presenta barreras de entrada o salida a la industria.

Oligopolio: mercado que presenta pocos vendedores de un producto homogéneo o diferenciado, y las barreras de entrada y salida no son demasiado altas.

El mercado está conformado por: los competidores, consumidores, proveedores, productos sustitutos y nuevos competidores. Para analizar cada uno de estos mercados se utiliza la siguiente técnica:

### **3.8 Fuerzas competitivas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

#### **3.8.1 Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas. (Porter, 1982)

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

### **3.8.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

### **3.8.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. Esto es un problema real cuando esos productos alternativos ingresan al mercado con precios muy competitivos y con buena calidad de producto. (Porter 1982)

### **3.8.4 Poder de negociación de los proveedores.**

En un mercado en el cual los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, posean fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, el mercado no será atractivo. Si los insumos son claves para la empresa, no tienen sustitutos, o son pocos y de alto costo, la situación será aún más complicada. (Porter 1982)

### **3.8.5 Poder de negociación de los consumidores.**

Cuando el comprador puede sustituir un producto por otro, fácilmente, ya sea por el costo o porque puede sustituirlo fácilmente, el escenario no será el ideal. A su vez más

complicado será cuando los consumidores se encuentren correctamente organizados ya que esto hará incrementar sus exigencias. (Porter, 1982)

### **3.9 La oferta**

La oferta es la cantidad de unidades de bien o servicios que los vendedores están dispuestos a ofrecer a cada precio. Un precio elevado representa un incentivo para aumentar la producción y venta. La igualación entre la oferta y la demanda determina el precio de venta del bien, en este punto se llega al punto de equilibrio de oferta y demanda.

Los factores que determinan la oferta son el valor de los insumos, el desarrollo de la tecnología (reducción de los costos de producción), y el valor de los productos o servicios complementarios y sustitutos.

Para el análisis de la Oferta se utilizará un estudio realizado por ASHOGA de Villa Carlos Paz, en el año 2010 con proyecciones a futuro.

### **3.10 La demanda**

La demanda, es la cantidad de bienes y servicios que el mercado está dispuesto a adquirir para satisfacer la exteriorización de sus necesidades y deseos específicos. Además está condicionada por los recursos disponibles del consumidor o usuario, precio del producto, gustos y preferencias de los clientes, estímulos de marketing recibidos, área geográfica y disponibilidad de productos por parte de la competencia, entre otros factores.

Es importante, explicar las características de aquellos agentes económicos, que necesitan o requieren consumir el producto del proyecto, ya que, a partir de ellos se tomarán decisiones importantes que se relacionan con la estrategia comercial del producto. Si se conocen las características de los consumidores del producto, es posible conocer el comportamiento, gustos, preferencias y percepciones que tienen. Además se pueden inferir las posibles reacciones que tendrán frente al bien o servicio. Por lo tanto, lejos el principal determinante del éxito del proyecto, radica en la demanda que exista del producto o servicio. En general, quienes compren el producto o servicio serán personas, empresas, instituciones privadas y públicas, o cualquier tipo de organización que lo requiera, agentes



que son perfectamente identificables a partir de sus características particulares. En términos generales, el consumidor puede ser de dos tipos:

a) Consumidor institucional. Que se caracteriza por tomar decisiones muy racionales basadas en las variables técnicas del producto o servicio, como su calidad, precio, oportunidad de entrega y disponibilidad de repuestos, atención del personal, entre otros.

b) Consumidor individual. Aquel que toma decisiones de compra basadas en consideraciones de carácter más bien emocionales, como la moda, exclusividad del producto, prestigio de marca, etcétera. La agrupación de consumidores, de acuerdo con algún comportamiento similar en el acto de compra, se conoce como segmentación, técnica que se explica a continuación.

### **3.11 Segmentación de Mercado**

El proceso de segmentación, divide un mercado heterogéneo en segmentos homogéneos específicos. Esto permite que los segmentos identificados se fijen como objetivo de productos específicos y una mezcla de mercadotecnia distintiva. Por lo tanto, la mezcla de mercadotecnia se dirige a satisfacer las necesidades de los clientes de manera más efectiva, asegurándose la retención y lealtad de ellos.

La segmentación de mercado, ofrece la oportunidad de ganar ventaja competitiva en un mercado de intensa competencia, por medio de la diferenciación. Este enfoque implica la identificación de los beneficios que distintos grupos homogéneos buscan, ya que, permite determinar necesidades y características relevantes. Y además se usa como una fuente de diferenciación del producto.

### **3.12 Tipos de turistas**

En este caso se segmentará por tipo de turista:

Existen los turistas de ocio y los turistas de negocios, cada uno con sus características.

#### **3.12.1 Turistas de ocio.**

Es el más famoso turista vacacional, pueden tener distintas motivaciones para viajar, y alguna de ellas pueden ser las siguientes (Organización mundial del turismo, 1998):

- Educación y cultura

- Relajación, aventura y placer
- Salud y esparcimiento
- Familia y amigos
- Esnobismo
- Turista estudiantil

Turistas de negocios son turistas que viajan exclusivamente con un propósito laboral. (Davidson, 1994)

Es de suma importancia explicar la diferencia existente entre el turista de negocios y el turista de ocio, ya que cada uno es un segmento de mercado muy diferente, con objetivos y visiones distintas. Es por ello que se aclaran las diferencias de cada uno de ellos.

Con el fin de determinar la demanda turística del sector hotelero \*\*\* de la ciudad de Villa Carlos Paz se analizarán datos provenientes de un estudio de Demanda Turística del año 2010 con proyección de demanda para los años siguientes, de la mencionada localidad arrojados por la Asociación Gastronómica Hotelera de Villa Carlos Paz.

### **3.13 Análisis FODA.**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Albert S Humphrey 2004). Es decir que el FODA nos va a permitir saber cuál es la situación actual de la empresa, y así poder planear una estrategia a futuro acertada.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Albert S Humphrey 2004).

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El verdadero análisis FODA, no es simplemente identificar aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, eso es solo el comienzo. La parte más importante del análisis es lograr identificar las correctas estrategias para cada caso, se analizan las fortalezas, las debilidades, las amenazas, y las oportunidades, y se van generando distintas estrategias para poder afrontar cada una de ellas de la mejor manera posible. (Albert S Humphrey 2004)

Como se dijo anteriormente el mercado está conformado por la Oferta y la Demanda, los cuales deben ser estudiados detenidamente.

### **3.14 Determinación del precio.**

En la hotelería establecer un precio es muy difícil, ya que hay muchos factores que deben tenerse en cuenta. Los costos fijos son altos, y muy difíciles de determinar. Por ejemplo el agua, la luz, el gas, son costos que tienen un componente fijo y otro variable, lo cual hace muy difícil de poder determinar. Dentro de los costos variables encontramos el lavado de toallas y ropa blanca, los artículos consumidos por el propio huésped, y el desayuno. Por los factores antepuestos se hace muy difícil determinar una correcta estructura de costos por lo cual en la hotelería es recomendable utilizar tres tipos de estrategias para determinar el precio correcto de la habitación. Cabe aclarar que el precio de la noche de un hotel debe ser variable, ya que es recomendable utilizar una habitación a un

bajo precio a no utilizarla, ya que una vez pasada la noche esa habitación libre es irrecuperable, con esto se quiere decir que es preferible utilizar una habitación a un precio menor del deseado a no utilizarla. (Revista del Instituto Internacional de Costos, Edición Especial XII Congreso, abril 2012)

Los tres tipos de estrategia son los siguientes:

- Estrategia basada en costos.
- Estrategia basada en la demanda.
- Estrategia basada en la competencia.

Es importante a la hora de establecer el precio tener presente los siguientes costos:

- Qué servicios ofrece el hotel y la calidad de los mismos.
- Cuál es el estado general de la estructura y de las instalaciones del hotel.
- Qué tan visible y accesible es el hotel.
- Qué atractivos o generadores de demanda tiene en su alrededores.
- Cuál es mi competencia, qué ofrece. Si es posible conocer las estrategias del líder del mercado.
- Datos históricos que me permitan evaluar la demanda, ya sea número de visitantes en la región, ocupación promedio de los hoteles, gasto promedio de los huéspedes, entre otros.
- Costos, conocer cuáles son los costos marginales de vender una habitación, los costos operativos y el margen que se espera obtener.
- Conocer quiénes son o serán los clientes habituales.

La estrategia basada en costos nos permite determinar un precio en base a los costos del hotel, y a partir de allí determinar un margen de ganancia. Es muy simple de utilizar cuando la estructura de costos nos permite determinar con exactitud cuál es el costo. En el caso de los hoteles debe tenerse en cuenta para determinar un costo promedio pero no debe ser la

única ya que si solo utilizamos esta estrategia se puede obtener un precio muy poco competitivo. (Revista del Instituto Internacional de Costos, Edición Especial XII Congreso, abril 2012)

La estrategia basada en la competencia es una estrategia utilizada ya que el cliente compara constantemente los precios. Cuando el cliente tiene una idea de precios, y se encuentra con grandes diferencias le llama la atención y la da cierta inseguridad. Es por ello que esta es una estrategia muy utilizada. Debe analizarse correctamente la estructura de costos, aplicarle un margen de ganancia y si este monto es inferior al de la competencia debe aceptarse por el contrario debe rechazarse este tipo de estrategia ya que no lo lleva a buen puerto.

### **3.15 Marketing Hotelero**

“El Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.” (<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>)

Hay ciertos aspectos que son importantes destacar en el Marketing de servicios y son los siguientes:

Importancia en el soporte físico: el huésped permanece en el lugar donde se presta el servicio.

Gran relevancia del personal de contacto: se relacionan continuamente con el cliente.

Dificultad en la previsión de la demanda: genera problemas de caducidad, por lo que puede generar que no se atienda a toda la demanda en ese momento, o que sobre capacidad.

Dificultad en la fijación de precios.

El Marketing aplicado a la Hotelería nos sirve para: brindar un soporte físico a las ofertas turísticas, y así tangibilizar el servicio a través de material promocional, del personal, de la ambientación, etcétera; Influir en la demanda, para poder hacer frente a la estacionalidad que se presenta en la mayoría de los segmentos de mercados atendidos; Cuidar la formación y motivación de los empleados, y Crear una diferenciación de los servicios, en base a la calidad y productividad de la oferta.

Como mencionan González y Talón el objetivo del Marketing Hotelero es la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la empresa. Para poder alcanzar esos objetivos, el hotel debe estar al tanto de cuáles son las necesidades y deseos de su público objetivo. Es por ello que debe tener un importante conocimiento de cómo son esos clientes, que necesitan, que les gusta, que quieren, etc. Desde una mirada estratégica del Marketing, la empresa hotelera necesita desarrollar una ventaja competitiva que le posibilite la rentabilidad deseada; pero la realidad es que los clientes no son todos iguales, ni tienen las mismas necesidades. Es por ello que la base del Marketing Estratégico pasa por tres estrategias principales:

- La estrategia de segmentación.
- La estrategia de selección del público objetivo.
- La estrategia de posicionamiento

### **3.16 Aspectos internos de organización**

Se han definido cosas muy importantes a lo largo de todo el marco teórico pero no debemos olvidar aquellos aspectos internos que también se van a analizar del Hotel Uruguay, ellos son los siguientes:

#### **3.16.1 Misión**

La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Es identificar la función que cumple esta organización en la sociedad; siendo por esto la razón de ser de la organización.

#### **3.16.2 La visión**

La visión de la organización responde a la proyección que hace el líder o responsable máximo de la estructura. Representa la visualización de la organización en el tiempo futuro.

### **3.16.3 Objetivos**

Son los fines o las metas que se pretende lograr y hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa en su conjunto o uno de sus departamentos, áreas, secciones o funciones. Por lo regular los objetivos de mayor jerarquía representan el fin hacia el cual se dirige la empresa, la dirección, las diversas áreas, el staff, etc. Los objetivos son las metas que se quieren alcanzar con relación a los inversionistas, a los consumidores, al personal, entre otros.

### **3.16.4 Políticas**

Son planes en la medida en que constituyen reglas o normas que permiten conducir el pensamiento y la acción de quienes se tenga a cargo.

### **3.16.5 Estrategias**

Las estrategias indican un programa de acción y los recursos necesarios para alcanzar objetivos amplios. Su propósito es definir y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas una descripción de lo que se desea que sea la empresa en el largo plazo; guiar el pensamiento actual de la empresa hacia sus objetivos generales.

### **3.16.6 Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la organización de una empresa. Permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes. Los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. No tienen que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar.

### **3.17 Las nuevas tecnologías**

La tecnología y el universo digital están más presentes que nunca en la sociedad actual. Por primera vez, el mercado de consumo es más grande que el mercado corporativo en la industria de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). “La adopción de estas nuevas tecnologías no debe verse únicamente como una amenaza en la destrucción de la cadena de valor tradicional, sino como una potente herramienta de la competitividad de las empresas” (Javier Zamora, 2013).

Por primera vez en la historia de las TIC, los consumidores disfrutan en sus hogares de tecnología más avanzada y asequible que la que puedan encontrar en la empresa. Este cambio tecnológico, donde las personas tienen un mayor conocimiento en el uso y los beneficios de las herramientas y servicios de las TIC, está originando un cambio social. Y este cambio social tiene un impacto directo en cómo se organizan las empresas y en cómo éstas se relacionan con sus clientes. (Javier Zamora, 2013).

Las redes sociales, los teléfonos inteligentes, la nube y los grandes servidores de búsqueda, hacen posible la era digital. La información es procesada cada vez más rápido, lo que hace que sea imparables. Debido a este impacto de la tecnología, a las empresas se les hace muy difícil poder adoptar una estrategia adecuada para enfrentar tal situación.

Las nuevas tecnologías y las inmensas posibilidades que ofrece la web 2.0 facilitan una comunicación bidireccional, en la que los clientes tienen más que nunca la posibilidad de expresarse de forma directa con la empresa durante todo el proceso en el que interactúa con ella. "Estamos entrando en la era post PC: las plataformas móviles ganan terreno al PC tradicional. Esto significa que estamos proporcionando poder de decisión a clientes y empleados, e implica una atomización de los procesos de negocio y un aumento de la competitividad" (Javier Zamora, 2013)



En el marco teórico se expusieron las definiciones, las cuestiones prácticas, y las cuestiones teóricas necesarias para poder interpretar de manera correcta el proyecto en cuestión, por lo que se procede a realizar el desarrollo correspondiente al mismo, comenzando con el marco metodológico.

## 4 Marco Metodológico

Para realizar el análisis del macro entorno del Proyecto en cuestión, se llevará a cabo una investigación de carácter descriptiva, a fin de conocer el comportamiento y las características del ambiente político, social, y económico del mismo. Los tipos de fuentes de información a utilizar serán del tipo secundarias, tales como artículos publicados en diarios, revistas, páginas web, internet, entre otros.

Para el análisis micro entorno del proyecto, se realizara un análisis del carácter descriptivo por medio de estadísticas y censos que arrojen datos cuantitativos, para de esta forma poder tener datos certeros. Las fuentes de información serán secundarias, se consultarán por ejemplo: base de datos de la secretaria de turismo de Villa Carlos Paz, ASHOGA, entre otros. Se dispondrá de esta información en gráficos de barras, gráficos circulares, etc.

Para abordar el desarrollo del proyecto en sí, se utilizara la combinación de fuentes de información tanto primaria como secundaria. Las investigaciones a realizar serán de carácter exploratorias, con el fin de llevar a cabo un análisis más completo de cada uno de los objetivos del proyecto. Las herramientas a utilizar serán encuestas y observación directa.

Estudio de mercado.

El siguiente trabajo, la investigación que se llevo a cabo fue de tipo exploratoria y descriptiva.

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

1. Análisis de variables Macroeconómicas:

Para poder situar al lector en el contexto, se realizará un análisis de las variables macroeconómicas más importantes que afectan al sector hotelero. Para ello se recurrirá a fuentes secundarias oficiales de información:

- INDEC.

- Secretaria de turismo de la nación.
  - Secretaria de turismo de Córdoba.
2. Para determinar los factores del micro-entorno que pueden generar un impacto en el proyecto se utilizaron diferentes técnicas:
- Por un lado se busco información existente, datos secundarios internos de la organización Hotel Uruguay.
  - Por otro lado se recolectaron datos de fuentes primarias, por medio de encuestas con preguntas estructuradas. Se realizaron dos tipos de encuestas una destinada a las empresas competidoras 5 encuestas en total realizadas ver anexo 8.5 y otra destinada al público en general en total se realizaron 47 encuestas ver anexo 8.6.
3. Para Determinar los segmentos de mercado se utilizaron fuentes secundarias de información.
4. Se recurrió a las leyes de alojamientos turísticos Ley nacional N° 18828/70.
5. Par el estudio técnico, se realizaran relevamientos propios, para obtener información necesaria para cuantificar la inversión requerida.
6. Estudio organización, legal y ambiental: Para la obtención de estos datos se recurrirá al estudio de contabilidad para obtener datos pertinentes a los sueldos y convenios laborales.
- En cuanto al estudio legal, se recurrirá a las leyes específicas de la hotelería.
- Y en relación al estudio ambiental se llevará a cabo por medio de un relevamiento primario, recopilando información acerca de los principales problemas ambientales de la zona.
7. Estudio económico- financiero: es la sistematización y recopilación del resto de los estudios.

Para el trabajo en general se hará utilización de fuentes primarias y secundarias de información. Dentro de las fuentes secundarias de información se recurrirá a: ASHOGA, INDEC, Secretaria de Turismo de La Nación, Secretaria de Turismo de Córdoba, diario La

Voz del Interior. Las fuentes primarias de información serán por medio de entrevistas directas con preguntas cerradas, a la competencia y proveedores.

## **5 DESARROLLO**

### **5.1 Antecedentes del Hotel Uruguay.**

EL hotel Uruguay fue construido en el año 1962, en la ciudad de Villa Carlos Paz por el señor Trossero Rudi. Rudi, gran visionario, supo proyectar en aquel entonces que la ciudad iba a tener grandes crecimientos. En una primera instancia el hotel contaba con tan solo nueve habitaciones. Luego con el pasar del tiempo y de los años, la cantidad de clientes fue creciendo, la demanda era cada vez mayor, y fue allí cuando en el año 1980 aproximadamente ya que no hay datos certeros, se construyeron veinticuatro habitaciones en dos plantas. Nuevamente fue creciendo la demanda turística, los hoteles no daban abasto, y fue entonces cuando en el año 1992 se realizó la última remodelación del hotel, construyendo en la planta superior siete habitaciones, junto a la terraza, y la piscina en el mismo sector.

#### **5.1.1 Visión y Misión**

“Hotel Uruguay”, como empresa, no cuenta con una misión y visión estructurada, ya que los dueños del hotel lo crearon de una forma empírica, sin muchos conocimientos básicos de la creación adecuada de una empresa. Es por esta razón que “Hotel Uruguay” no posee una estructura de objetivos y metas claras.

“Hotel Uruguay” tiene claramente fijado su segmento de mercado en base a sus tarifas, y a su modalidad de trabajo, ya que son precios bajos y por los servicios brindados es un típico hotel para viajantes, asegurando así su mercado existente. Pero es claro que el tener una visión y misión ayudará a obtener mejores resultados.

### 5.1.2 Infraestructura

Como se mencionó anteriormente, el hotel en la actualidad cuenta con 40 habitaciones, distribuidas en 4 plantas.

En el primer nivel cuenta con un gran salón comedor con capacidad para 55 personas, y en la segunda planta cuenta con un suum con capacidad para 45 personas.

En la planta superior se encuentra la piscina y una gran terraza.

Actualmente el hotel con sus 40 habitaciones tiene una capacidad máxima de 110 pax distribuidos de la siguiente manera:

Habitaciones dobles 17 totalizando 34 pax: (solo 4 pueden ser configuradas como dobles individuales)

**Ilustración 1: Habitación doble matrimonial**



Fuente: Elaboración propia

Habitaciones triples 16 totalizando 48 pax: (todas triples twin)

Habitaciones cuádruples 7 totalizando 28 pax: (todas cuádruples matrimoniales)

**Ilustración 2 Habitación triple Matrimonial**



Fuente: Elaboración propia

La ventaja de las habitaciones es que son amplias, y poseen buena iluminación natural.

Otra ventaja es que los aires acondicionados y la calefacción central funcionan a la perfección.

La desventaja es que están muy descuidadas, las alfombras manchadas, con mucho olor, y aspecto desagradable. Los respaldos están sueltos y manchados, las cortinas con feo aspecto. Los televisores son muy antiguos y en algunos casos no funcionan.

Una gran desventaja que posee el hotel es que ya no se puede seguir ampliando, y que tampoco cuenta con espacios verdes.

Productos y servicios:

El hotel cuenta con lobby y recepción, ambos muy pequeños:

Ilustración 3: Lobby del Hotel



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4: Recepción



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la fotografía anterior, la recepción se encuentra a la derecha de la puerta de ingreso, en la parte posterior de la misma.

La sala de estar pequeña cuenta con 3 cuerpos de sillones.

Garaje:

El garaje se encuentra en el hotel a un costado de la recepción, el cual cuenta con capacidad limitada para tan solo 4 autos, a su vez cuenta con una dársena en frente del mismo con una capacidad para 5 autos, y en la parte exterior, hacia un costado del edificio, se pueden localizar 5 cocheras adicionales.

Desayunador:

El desayunador se encuentra en el primer piso del edificio, el mismo tiene una capacidad para 55 personas sentadas al mismo tiempo, la ventaja es que cuenta con una gran vista a la ciudad, las sierras, y la avenida principal.

Ilustración 5: Desayunador



Fuente: Elaboración propia

Suum:

El mismo está ubicado en la segunda planta del edificio, y cuenta con una capacidad aproximada de 45 personas. El mismo puede ser configurado tanto para utilizar como sala de juegos, sala de convenciones, entre otros usos que los huéspedes requieran.



Ilustración 6: SUM



Fuente: Elaboración propia

Piscina:

La misma está ubicada en la parte superior del edificio, junto a una gran terraza. La capacidad de la piscina es de 35 pax, y la terraza para otros 50 pax.

Ilustración 7: Piscina



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 8: Terraza**



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 9: Terraza**



Fuente: Elaboración propia

Juegos para los más pequeños:

Cuenta con un sector de juegos para los más pequeños en la terraza del edificio

Imagen N°10: Juegos de jardín.

Ilustración 10: Juegos de Jardín



Fuente: Elaboración propia  
Las habitaciones cuentan con:

- Tv por cable
- Aire acondicionado
- Calefacción central
- Secador de pelo
- Baño privado
- Agua caliente
- Teléfono
- Servicio de limpieza de cuarto.
- Ropa blanca
- Placard

### 5.1.3 Personal del Hotel Uruguay:

El personal del hotel realiza varias funciones al mismo tiempo, es decir que es un personal poli funcional.

El señor Pablo Pellegrino, es el conserje de la mañana, el es el encargado de recibir los clientes, alojarlos, atender las llamadas telefónicas, y realizar las tareas administrativas del hotel.

Por la tarde, cuando cambian el turno, ingresa el señor Juan Portal, quien es al igual que Pablo, conserje, debe atender las llamadas telefónicas, pero a diferencia de Pablo también es el encargado del mantenimiento del hotel.

Luego por la noche lo suplanta el señor Eduardo, quien es el sereno.

También cuentan con el apoyo de las señoras Acosta Roxana y Clivati Susana, quienes son las mucamas del hotel, y también las encargadas de brindar el desayuno por la mañana. Para los francos una mucama trabaja las 8hs diarias y la otra se retira luego de haber trabajado 4hs, por ende tienen los francos cortados de medio día.

Las personas mencionadas anteriormente cuentan con un contrato de trabajo, se les pagan los aportes y están en regla.

A ellos se le suma las tareas realizadas por el señor Pablo Mendes, encargado de cubrir los francos, quien no se encuentra encuadrado dentro de las leyes laborales, es decir no está en blanco.

#### **5.1.3.1**

#### **5.1.3.2 Uniforme**

El personal no cuenta con un uniforme institucional, tampoco cuentan con pautas claras del tipo de vestimenta que deben utilizar, encontrándose con conserjes en determinadas ocasiones utilizando vestimenta muy poco acorde.

#### **5.1.4 Tecnología:**

El hotel no cuenta con tecnología en la recepción, no cuentan con el uso de una computadora, todo se lleva a cabo mediante lápiz y papel, no aceptan reservas, y todos los huéspedes son recibidos a medida que van llegando.

#### **5.1.5 Publicidad:**

El Hotel Uruguay no cuenta con un manejo de publicidad adecuado para darse a conocer, ya que solo cuenta con un folleto y tarjetas personales del hotel, las mismas son muy antiguas, las fotos viejas, y no tienen un aspecto amigable. Éste folleto no tiene la

información actualizada del hotel, ya que posee un numero que no se utiliza, y la numeración antigua de la avenida.

La información de Hotel Uruguay aparece en la página de la ciudad de Villa Carlos Paz, ésta información cuenta con los números telefónicos y la ubicación del hotel. A su vez también se puede contar con algunos folletos del hotel en la secretaría de turismo.

Además, el hotel no maneja ningún tipo de amenities en los que se encuentre el logo del hotel, o algún tipo de información en la cual; el huésped pueda llevarse como recuerdo, o como informativo o como referencia.

#### **5.1.6 Situación económica-financiera**

Actualmente el hotel se encuentra en una situación ciertamente comprometedora, si bien no posee deudas, y deja un pequeño margen de utilidad al cierre del ejercicio. A su vez se observa que con el paso del tiempo, la cantidad de huéspedes y noches camas utilizadas en el año va disminuyendo, y eso se lo puede observar en el cuadro del flujo de fondos dispuesto a continuación. En el mismo se puede observar como los ingresos si bien van incrementándose por producto de un país inflacionario, es un incremento que no es real. El incremento de los costos es mayor que el de los ingresos por lo cual se estima que aproximadamente dentro de cuatro años el hotel este trabajando a perdida.

Tabla 1 : Flujo de fondos Escenario actual

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONCEPTO											
INGRESOS											
TEMPORADA BAJA	\$ 616.687,50	\$ 740.025,00	\$ 888.030,00	\$ 1.065.636,00	\$ 1.278.763,20	\$ 1.534.515,84	\$ 1.841.419,01	\$ 2.209.702,81	\$ 2.651.643,37	\$ 3.181.972,05	\$ 3.181.972,05
TEMPORADA MEDIA	\$ 1.234.200,00	\$ 1.481.040,00	\$ 1.777.248,00	\$ 2.132.697,60	\$ 2.559.237,12	\$ 3.071.084,54	\$ 3.685.301,45	\$ 4.422.361,74	\$ 5.306.834,09	\$ 6.368.200,91	\$ 6.368.200,91
TEMPORADA ALTA	\$ 1.849.650,00	\$ 2.219.580,00	\$ 2.663.496,00	\$ 3.196.195,20	\$ 3.835.434,24	\$ 4.602.521,09	\$ 5.523.025,31	\$ 6.627.630,37	\$ 7.953.156,44	\$ 9.543.787,72	\$ 9.543.787,72
TEMPORADA JUBILADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TEMPORADA ESTUDIANTIL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE INGRESOS	\$ 3.700.537,50	\$ 4.440.645,00	\$ 5.328.774,00	\$ 6.394.528,80	\$ 7.673.434,56	\$ 9.208.121,47	\$ 11.049.745,77	\$ 13.259.694,92	\$ 15.911.633,90	\$ 19.093.960,66	\$ 19.093.960,66
EGRESOS											
COSTOS FIJOS	\$ 1.493.852,36	\$ 1.942.008,07	\$ 2.621.710,89	\$ 3.539.309,70	\$ 4.778.068,10	\$ 6.450.391,94	\$ 8.708.029,11	\$ 11.755.839,30	\$ 15.870.383,06	\$ 21.425.017,13	\$ 21.425.017,13
SUELDOS	\$ 403.340,07	\$ 524.342,09	\$ 707.861,82	\$ 955.613,46	\$ 1.290.078,17	\$ 1.741.605,53	\$ 2.351.167,47	\$ 3.174.076,08	\$ 4.285.002,71	\$ 5.784.753,66	\$ 5.784.753,66
CONTRIBUCIONES	\$ 36.480,00	\$ 47.424,00	\$ 64.022,40	\$ 86.430,24	\$ 116.680,82	\$ 157.519,11	\$ 212.650,80	\$ 287.078,58	\$ 387.556,09	\$ 523.200,72	\$ 523.200,72
CABLE TELEVISION	\$ 15.840,00	\$ 20.592,00	\$ 27.799,20	\$ 37.528,92	\$ 50.664,04	\$ 68.396,46	\$ 92.335,22	\$ 124.652,54	\$ 168.280,93	\$ 227.179,26	\$ 227.179,26
TELEFONO	\$ 6.600,00	\$ 8.580,00	\$ 11.583,00	\$ 15.637,05	\$ 21.110,02	\$ 28.498,52	\$ 38.473,01	\$ 51.938,56	\$ 70.117,06	\$ 94.658,02	\$ 94.658,02
INTERNET	\$ 16.200,00	\$ 21.060,00	\$ 28.431,00	\$ 38.381,85	\$ 51.815,50	\$ 69.950,92	\$ 94.433,74	\$ 127.485,55	\$ 172.105,50	\$ 232.342,42	\$ 232.342,42
RENTAS	\$ 50.600,00	\$ 65.780,00	\$ 88.803,00	\$ 119.884,05	\$ 161.843,47	\$ 218.488,68	\$ 294.959,72	\$ 398.195,62	\$ 537.564,09	\$ 725.711,52	\$ 725.711,52
TASA A LA PROPIEDAD	\$ 48.000,00	\$ 62.400,00	\$ 84.240,00	\$ 113.724,00	\$ 153.527,40	\$ 207.261,99	\$ 279.803,69	\$ 377.734,98	\$ 509.942,22	\$ 688.422,00	\$ 688.422,00
ESTUDIO CONTABLE	\$ 60.000,00	\$ 78.000,00	\$ 105.300,00	\$ 142.155,00	\$ 191.909,25	\$ 259.077,49	\$ 349.754,61	\$ 472.168,72	\$ 637.427,77	\$ 860.527,45	\$ 860.527,45
SERVICIO MANTENIMIENTO ASCENSOR	\$ 24.000,00	\$ 31.200,00	\$ 42.120,00	\$ 56.862,00	\$ 76.763,70	\$ 103.631,00	\$ 139.901,84	\$ 188.867,49	\$ 254.971,11	\$ 344.211,00	\$ 344.211,00
ELEMENTOS DE ESCRITORIO	\$ 25.000,00	\$ 32.500,00	\$ 43.875,00	\$ 59.231,25	\$ 79.962,19	\$ 107.948,95	\$ 145.731,09	\$ 196.736,97	\$ 265.594,91	\$ 358.553,12	\$ 358.553,12
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 2.179.912,43	\$ 2.833.886,16	\$ 3.825.746,31	\$ 5.164.757,52	\$ 6.972.422,66	\$ 9.412.770,59	\$ 12.707.240,30	\$ 17.154.774,40	\$ 23.158.945,44	\$ 31.264.576,34	\$ 31.264.576,34
COSTOS VARIABLES											
PRODUCTOS DE LIMPIEZA (1,2%)	\$ 44.406,45	\$ 53.287,74	\$ 63.945,29	\$ 76.734,35	\$ 92.081,21	\$ 110.497,46	\$ 132.596,95	\$ 159.116,34	\$ 190.939,61	\$ 229.127,53	\$ 229.127,53
AMENITIES (2,5%)	\$ 92.513,44	\$ 111.016,13	\$ 133.219,35	\$ 159.863,22	\$ 191.835,86	\$ 230.203,04	\$ 276.243,64	\$ 331.492,37	\$ 397.790,85	\$ 477.349,02	\$ 477.349,02
LAVANDERIA (3%)	\$ 111.016,13	\$ 133.219,35	\$ 159.863,22	\$ 191.835,86	\$ 230.203,04	\$ 276.243,64	\$ 331.492,37	\$ 397.790,85	\$ 477.349,02	\$ 572.818,82	\$ 572.818,82
LUZ(1,7%)	\$ 62.909,14	\$ 75.490,97	\$ 90.589,16	\$ 108.706,99	\$ 130.448,39	\$ 156.538,07	\$ 187.845,68	\$ 225.414,81	\$ 270.497,78	\$ 324.597,33	\$ 324.597,33
AGUA(2,4%)	\$ 88.812,90	\$ 106.575,48	\$ 127.890,58	\$ 153.468,69	\$ 184.162,43	\$ 220.994,92	\$ 265.193,90	\$ 318.232,68	\$ 381.879,21	\$ 458.255,06	\$ 458.255,06
GAS(0,9%)	\$ 33.304,84	\$ 39.965,81	\$ 47.958,97	\$ 57.550,76	\$ 69.060,91	\$ 82.873,09	\$ 99.447,71	\$ 119.337,25	\$ 143.204,71	\$ 171.845,65	\$ 171.845,65
DESAYUNO	\$ 66.412,50	\$ 89.656,88	\$ 121.036,78	\$ 163.399,65	\$ 220.589,53	\$ 297.795,87	\$ 402.024,43	\$ 542.732,97	\$ 732.689,52	\$ 989.130,81	\$ 989.130,81
MAP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 499.375,39	\$ 609.212,34	\$ 744.503,34	\$ 911.559,52	\$ 1.118.381,38	\$ 1.375.146,08	\$ 1.694.844,68	\$ 2.094.117,28	\$ 2.594.350,68	\$ 3.223.124,25	\$ 3.223.124,25
DEPRECIACION	\$ -	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33
TOTAL COSTOS	\$ 2.679.287,82	\$ 3.575.764,83	\$ 4.702.915,98	\$ 6.208.983,38	\$ 8.223.470,37	\$ 10.920.583,00	\$ 14.534.751,31	\$ 19.381.558,01	\$ 25.885.962,45	\$ 34.620.366,92	\$ 34.620.366,92
UAI	\$ 1.021.249,68	\$ 864.880,17	\$ 625.858,02	\$ 185.545,42	\$ 550.035,81	\$ 1.712.461,53	\$ 3.485.005,54	\$ 6.121.863,09	\$ 9.974.328,55	\$ 15.526.406,23	\$ 15.526.406,23
Impuesto a las ganancias 35%	\$ 357.437,39	\$ 302.708,06	\$ 219.050,31	\$ 64.940,90	\$ 192.512,53	\$ 599.361,54	\$ 1.219.751,94	\$ 2.142.652,08	\$ 3.491.014,99	\$ 5.434.242,18	\$ 5.434.242,18
Impuesto IIBB 4%	\$ 40.849,99	\$ 34.595,21	\$ 25.034,32	\$ 7.421,82	\$ 22.001,43	\$ 68.498,46	\$ 139.400,22	\$ 244.874,52	\$ 398.973,14	\$ 621.056,25	\$ 621.056,25
U. Despues de IIGG	\$ 622.962,31	\$ 527.576,90	\$ 381.773,39	\$ 113.182,71	\$ 335.521,84	\$ 1.044.601,53	\$ 2.125.853,38	\$ 3.734.336,48	\$ 6.084.340,41	\$ 9.471.107,80	\$ 9.471.107,80
DEPRECIACION EFECTO IMPOSITIVO	\$ -	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33
Inversion inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO	\$ 622.962,31	\$ 660.243,23	\$ 514.439,72	\$ 245.849,04	\$ 202.855,51	\$ 911.935,20	\$ 1.993.187,05	\$ 3.601.670,15	\$ 5.951.674,08	\$ 9.338.441,47	\$ 9.338.441,47
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$ 622.962,31	\$ 1.283.205,54	\$ 1.797.645,26	\$ 2.043.494,30	\$ 1.840.638,79	\$ 928.703,58	\$ 1.064.483,47	\$ 4.666.153,62	\$ 10.617.827,70	\$ 19.956.269,17	\$ 19.956.269,17

### **5.1.7 Público Objetivo**

Actualmente el Hotel Uruguay no tiene muy en claro el público objetivo al cual apuntan, pero consultando con los conserjes del hotel, se obtuvieron los siguientes resultados:

El mayor porcentaje de huéspedes con el cual cuenta el hotel es de viajantes, durante todo el año, y mantiene un cierto nivel de clientela familiar.

Durante la temporada de verano suelen hospedarse familias conformadas por dos adultos y un niño.

## **5.2 Idea**

El hotel Uruguay es un hotel 3 estrellas ubicado en la ciudad de Villa Carlos paz, que se ha quedado en el tiempo. Lo que se quiere lograr es convertirlo en un nuevo Hotel Uruguay, el establecimiento está ubicado en el centro de la ciudad de Villa Carlos Paz, a tan solo 1 cuadra de la municipalidad, a 2 cuabras del lago, a 1,5 cuabras del casino, y a 1 cuadra de la oficina de turismo. La clientela que posee es grande, y Villa Carlos Paz está en constante crecimiento, con lo cual no se debe dejar pasar la oportunidad, es por ello que se plantea un proyecto de inversión de reingeniería en el cual, se renovará por completo el Hotel Uruguay.

Este nuevo Hotel Uruguay estará enfocado a todo tipo de público, desde turismo individual, agentes de viaje, turismo estudiantil y turismo de la tercera edad.

Por su ubicación, su distribución de habitaciones y la seguridad que presenta el edificio pudiendo tener el control constantemente de los pasajeros, será un hotel muy atractivo para las agencias de viaje para traer turismo estudiantil, y algo no menor es que al ser un hotel de cuarenta habitaciones permite que las agencias tengan exclusividad, es decir que el hotel sea solo para una agencia en un mismo momento, es decir que puede alojarse una sola empresa a la vez.

### **5.3 Viabilidad comercial.**

#### **5.3.1 Marco contextual.**

Para poder llevar a cabo un correcto análisis económico del proyecto es necesario encuadrarlo dentro de un contexto a nivel macro entorno:

#### **5.3.2 Macro entorno.**

#### **5.3.3 Variable Demográfica.**

El último censo que se llevó a cabo en la República Argentina, por medio del INDEC, fue en el año 2010 el cual arrojó los siguientes datos:

Población Argentina: 40.091.359

Densidad media: 14hab/km<sup>2</sup>

La Republica Argentina es un país con baja densidad de población, con una concentración muy importante de población en la ciudad de Buenos Aires representando un 39% de la población, a su vez mayoritariamente la población es urbana con casi el 92%.

Las tasas de esperanza de vida rondan los 75,5 años, y de alfabetización 98%.

Por medio de análisis privados se ha estimado un crecimiento anual de la población de 1,122%. Estimando para el año 2015 finalizar con una población aproximada de 43.416.000 de personas (<https://populationpyramid.net/es/argentina/2015/>).

Argentina siempre se caracterizó por ser un país de inmigración, a lo largo del tiempo recibió mucha población Europea, principalmente de España, Italia, Francia, Polonia, y Alemania. Hoy en día recibe gran cantidad de inmigrantes provenientes de China, Corea del Norte, Corea del Sur, Paraguay, Bolivia y Perú.



### Ubicación

La ciudad de Villa Carlos Paz se encuentra en la Provincia de Córdoba, a 650 metros sobre el nivel del mar. Está localizada al sur del Valle de Punilla, a tan sólo 36 kilómetros de Córdoba Capital, unida a esta última por autopista. El aeropuerto más cercano es el Aeropuerto Internacional Córdoba, a 45 kilómetros de la Villa.

#### **5.3.4 Estructura demográfica:**

La ciudad de Villa Carlos Paz posee una población estimada en 73.504 habitantes, constituyéndose en la cuarta ciudad de la provincia en cuanto a población. Así, Carlos Paz supone el 45,08% del total de habitantes del Departamento Punilla. En este sentido, el número de habitantes que deciden radicarse en la ciudad continúa en proceso de crecimiento, alcanzando una tasa de crecimiento promedio anual del 3,58% en la última década. Esto último indica un crecimiento acumulado del 28,9% desde el último Censo Nacional del año 2010. De esta manera, y considerando que la superficie del ejido urbano es de 24,15 Km<sup>2</sup>, la densidad de población arroja un valor 3.043 hab. /Km<sup>2</sup>; un resultado muy superior a la media provincial, cuyo valor alcanza los 18,5 hab. /Km<sup>2</sup>.

#### **5.3.5 Entorno Económico**

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$540.000 millones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. En los últimos años, Argentina priorizó promover un desarrollo económico con inclusión social.

La economía argentina se caracteriza por sus valiosos recursos naturales. Es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Es uno de los mayores exportadores de carne en el mundo y el primer productor mundial de girasol, yerba mate, limones, y aceite de soja. La apertura del mercado de China representa un impulso en la consolidación de un perfil exportador.

Argentina está llevando a cabo una agenda activa en política exterior y representa a América Latina en el G-20, junto a México y Brasil.

La economía tuvo un crecimiento significativo durante la última década y el país ha invertido fuertemente en salud y educación, áreas en las que se destina el 7% y el 6% del PIB respectivamente.

Argentina tuvo el mejor desempeño en la región en reducir la pobreza e impulsar la prosperidad compartida entre 2004 y 2008. Los ingresos del 40% más vulnerable crecieron a una tasa anual del 11,8%, más rápido que el crecimiento promedio del 7,6%. Esta tendencia se mantuvo, pero disminuyó después de 2008. En 2014, el 12,7% vivía en la pobreza, con menos de US\$4 al día. Después de varios años sin publicarse estadísticas sobre la pobreza, el Gobierno informó recientemente nuevos indicadores utilizando una metodología diferente (que establece la línea de pobreza en aproximadamente US\$8 al día) que no permite comparación pero proporciona un punto de referencia del 32%.

Se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la creación de la Asignación Universal por Hijo, que alcanza a aproximadamente a 3,7 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

Las elecciones presidenciales de finales de 2015 condujeron a un cambio significativo en la política económica argentina. La nueva administración se ha movido rápido para implementar reformas clave tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, una desaceleración de la inflación y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.

Luego de un crecimiento económico del 2,4% en 2015, en el primer trimestre de 2016 se desaceleró a un 0,5% interanual, y las primeras estimaciones oficiales para el primer semestre de 2016 muestran una caída interanual del 1,3%. El déficit primario del año 2015 fue revisado a 5% del PIB, frente a un 3,6% en 2014. El déficit primario acumulado a julio de 2016 es del 1,9% del PIB, similar al acumulado al mismo mes del año anterior. El Gobierno planea una convergencia gradual a un equilibrio fiscal primario hacia 2019.

En materia de turismo nacional, comunicó que el monto total de gastos “será superior a \$50.000 millones durante 2014, lo cual equivale a decir que ha habido un incremento del 601,8% en el volumen de erogaciones de turismo interno respecto a 2006”.

### **5.3.6 Entorno ambiental**

La ciudad de Córdoba es un importante centro cultural, económico, educativo, financiero y de entretenimiento. Fundada el 6 de Julio de 1573 por Don Jerónimo Luis de Cabrera y dueña de una rica historia, la ciudad de Córdoba es uno de los destinos elegidos por miles de turistas que llegan desde todo el país y el extranjero.

Su privilegiada ubicación en el centro de la República Argentina y a los pies de las sierras, su riquísima historia ligada a los principales hitos del pasado, su vida cultural, una ajetreada actividad económica y un polo educativo indiscutido a nivel internacional, hace de la ciudad de Córdoba un destino de calidad.

Por su posición geográfica y su infraestructura, constituye un gran nodo de comunicaciones aéreas y terrestres, tanto nacionales como internacionales. Cuenta con más de 1.300.000 habitantes y es considerada la segunda ciudad en importancia del país.

Córdoba es también una importante receptora de estudiantes universitarios de todo el país y del mundo.

Asimismo, la capital cordobesa es sede de numerosos congresos, convenciones y reuniones que se desarrollan a lo largo de todo el año, en los diferentes espacios destinados exclusivamente para dicho fin.

Brinda a sus visitantes una amplia red de servicios, hotelería de primer nivel, un área comercial en el centro de la ciudad, grandes centros comerciales, diversos hipermercados, modernas salas de cine y una extensa variedad de actividades culturales y deportivas. (<http://www2.cordoba.gov.ar/turismo/laciudad/>)

La ciudad de Córdoba limita con siete provincias argentinas, (Catamarca, Santiago del Estero, Santa Fe, Buenos Aires, La Pampa, San Luis y La Rioja) dando a Córdoba una ubicación central privilegiada donde se puede acceder desde prácticamente cualquier lugar del país.

Al oeste de la Ciudad se encuentra el valle de pinilla. Este valle forma parte del extremo sur de la región de las sierras pampeanas. Los límites del valle de pinilla están dados por las Sierras Grandes, que la separa del Valle de Traslasierras. El valle consta de varios ríos algunos de ellos son el río Cosquín, Río Quilpo, Río Pinto entre otros. Estos ríos son muy famosos y reconocidos por los balnearios y sus grandes y hermosas cascadas. A su vez en

el valle se encuentra el Lago San Roque, a orillas del mismo se encuentra la Ciudad de Villa Carlos Paz.

El clima en la ciudad de Villa Carlos Paz es templado, donde se diferencian claramente las estaciones del año. De noviembre a marzo: la humedad relativa ambiente es del 65%, con tiempo caluroso al mediodía y en las primeras horas de la tarde. Las mañanas y tardes son agradables, mientras que las noches son entre agradables y frescas. Las temperaturas máximas medias oscilan entre los 20° y los 25° centígrados. ([www.ashogacarlospaz.com.ar](http://www.ashogacarlospaz.com.ar)). Tiene un verano cálido y húmedo, con grandes tormentas eléctricas, lluvias y últimamente gran caída de granizo. Por la noche la temperatura baja, haciendo que las mismas sean agradables y frescas. En otoño se encuentra un clima templado, donde las lluvias disminuyen. En los meses de junio, julio y agosto, los días son frescos con noches frías, con temperaturas medias inferiores a los 20°. El invierno es templado y seco. Se producen grandes heladas, con temperaturas que en reiteradas circunstancias son bajo cero y en ciertas ocasiones se producen nevadas en las sierras. ([www.cordobaturismo.gov.ar](http://www.cordobaturismo.gov.ar))

La ciudad de Villa Carlos Paz tiene grandes atributos climáticos, en el verano esta ciudad se llena de turistas, comenzando a llegar en diciembre hasta fines de marzo, teniendo una ocupación plena en los meses de enero y febrero.

Las altas temperaturas durante el día, y las noches agradables la hacen un destino turístico único en la región.

Un gran problema de la región es la alta contaminación del lago San Roque, ya que el mismo es uno de los principales atractivos turísticos de la región. ([www.villacarlospaz.com](http://www.villacarlospaz.com))

### **5.3.7 Entorno Político-legal**

El gran incremento que sufrido el sector turístico en Argentina, ha producido un gran interés en el sector, provocando que los responsables de promocionar el turismo inviertan gran cantidad de dinero, tanto a nivel municipal, provincial como nacional, para poder consolidar a la Argentina como un gran destino internacional.

A nivel provincial las acciones son llevadas a cabo por la Agencia Córdoba Turismo, y algunas de esas acciones son las siguientes:

- Plan estratégico de Turismo Sustentable
- Ferias de turismo
- Córdoba calidad turística e incorporación de normas ISO e iram.
- Jornadas de capacitación
- Plan de acción para impulsar en Córdoba el segmento MICE  
([www.cordobaturismo.gov.ar](http://www.cordobaturismo.gov.ar))

**A nivel municipal se plantearon los siguientes objetivos:**

- Promover el Turismo en todos los niveles, protegiendo, asegurando y optimizando el producto turístico e imprimiéndole una dinámica superadora con proyección de futuro, siempre desde una perspectiva federal.
- Ampliar la oferta actual adecuándola a una demanda cada vez más exigente.
- Desarrollo de planes y programas.
- Reinsertar y potenciar a Villa Carlos Paz como destino turístico.

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

**5.3.8 Entorno Tecnológico**

El incremento en el consumo de internet y de la telefonía celular Smartphone es uno de los principales puntos en este entorno. Los múltiples usos que se le puede dar a internet, explican este crecimiento. No solo es una herramienta de trabajo si no que también sirve para informarse, para estudiar, y es un gran canal de comercialización.

El gran porcentaje de usuarios de internet consultan en los distintos sitios web o aplicaciones de los celulares, productos y servicios para luego determinar cual consumir.

En consecuencia internet, permite constantemente una comparación de distintos destinos turísticos, como así también de opciones en esos destinos. Esto permite que aquellos que estén bien posicionados obtengan cada vez mejor posicionamiento.

A modo de conclusión se puede determinar que la ubicación geográfica de la ciudad de Villa Carlos Paz posee una gran ventaja ya que nos permite tener acceso desde cualquier parte del país. A su vez el clima es muy agradable, y con las cuatro estaciones muy marcadas, permite atraer turistas en cualquier momento del año. A nivel político y económico, nos encontramos en un escenario un tanto complicado, si bien hay un crecimiento del PBI, también es cierto que hay un crecimiento de la pobreza a nivel país. Con un cambio de gobierno reciente, que ha tomado políticas de cambio, con un dólar que devalúa constantemente lo que hace que nuestro país se encarezca en relación a los países limítrofes, genera que el escenario parezca un tanto riesgoso. Sin embargo, a pesar de este escenario complicado, sigue siendo atractivo el país para invertir, y sobre todo en cuestiones turísticas, no solo porque se encuentra en constante crecimiento sino también porque tiene el apoyo tanto local como a nivel nacional de fomentarse el turismo. A nivel tecnológico podemos destacar que con el uso correcto de internet se puede lograr un buen posicionamiento en la web, con lo cual se puede llegar a una mayor cantidad de público, con mayor posibilidad de captar más turistas.

### **5.3.9 Análisis del sector**

Con respecto a la industria hotelera se puede afirmar que hubo un crecimiento a nivel país durante los últimos años, en el año 2009 se encontraban en argentina 12.227 de establecimientos hoteleros totalizando 542.087 de plazas hoteleras, y en el año 2014 se contabilizaron un total de 17.443 establecimientos y un total de 709071 plazas hoteleras en todo el país. Aproximadamente 2290 establecimientos se ubican en la provincia de Córdoba distribuyéndose de la siguiente manera:

En la provincia de Córdoba la mayor cantidad de plazas hoteleras y parahoteleras se localizan en Villa Carlos Paz (20%), Ciudad de Córdoba (13%), La Falda (8%) y Mina Clavero (7%). Las plazas hoteleras se concentran en hoteles 2 \* (31%), 1 \* (26%) y 3 \*

(17%) y las plazas parahoteleras en la categoría “otros” (26%), principalmente las colonias. Le siguen en importancia las hosterías (25%) y los residenciales (17%).

La ciudad de villa Carlos Paz, todos los años atrae a cientos de turistas, ya que es reconocida por sus paisajes, sus obras artísticas, los balnearios, sus ríos, entre otras cosas. En el año 1891 se construyó el Dique San Roque, que en su momento fuera el más grande del mundo, cuya función fue la de abastecer de agua potable y para riego a la ciudad de Córdoba, capital de la provincia. El embalse producido inundó un amplio y verde valle quedando formado un magnífico lago, cuya existencia marcaría para siempre el destino de Villa Carlos Paz.

Es una ciudad muy versátil, ya que Fuera de la época veraniega, llegan a la ciudad contingentes estudiantiles, de la tercera edad y el turismo propio de los congresos y convenciones, que encuentran un excelente espacio a orillas del lago y todos los servicios que brinda la hotelería y la gastronomía.

Complejos de entretenimiento para todas las edades y un frenético ritmo nocturno con Casino y centros bailables coronan la oferta turística de Villa Carlos Paz.

### **5.3.10 Estudio de Mercado**

#### **5.3.11 Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.**

##### ***5.3.11.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:***

En base a observaciones realizadas en la localidad de Villa Carlos Paz, situada en el Valle de Punilla de la Provincia de Córdoba, se pudo determinar que las barreras de entrada de nuevos competidores para el sector Hotelero, son de bajas. Si bien la disposición de la Ley de construcción de la municipalidad de Villa Carlos Paz, delimita de cierta forma los tipos y tamaños de construcción en determinadas zonas de la ciudad, sobre todo en las zonas céntricas, aún se pueden encontrar grandes terrenos en los ingresos de la Ciudad. Sin ir muy lejos en la Avenida San Martín (principal avenida de ingreso a la ciudad) se están construyendo 3 (tres) hoteles, en las cercanías se está por inaugurar un hotel Howard Johnson, en las zonas céntricas se inauguro hace un año y medio el hotel Amerian, entre otros, con lo cual se puede llegar a la conclusión que las barreras para ingresas son muy bajas debido a la cantidad de nuevos hoteles que se están construyendo. Este punto nos da

la seguridad de que el sector sigue siendo atractivo a pesar de la situación política-económica del País. Si bien el costo de construcción se ha elevado de manera abrupta desde hace tres años atrás, el valor de los inmuebles ha ido acompañando este crecimiento de los costos, por lo cual el sector ha perdido muy poca rentabilidad siendo todavía un sector muy atractivo para los grandes inversores. Esto sumado al crecimiento turístico de la zona provoca que las barreras de ingreso de nuevos competidores sean muy bajas.

#### ***5.3.11.2 Amenaza de posibles productos sustitutos.***

En este apartado se deben mencionar como posibles productos sustitutos del proyecto a todos aquellos complejos de cabañas, colonias de vacaciones, departamentos, dormis, bed and breakfast, entre otros. En el sector se pueden encontrar un sinnúmero de productos sustitutos, estos se diferencian en gran medida de los Hoteles sobre todo en los siguientes aspectos:

- Localización
- Servicios
- Comodidades
- Seguridad
- Costos

Por lo mencionado anteriormente y el análisis previo se llega a la conclusión de que el poder de negociación de los productos sustitutos es alto.

#### ***5.3.11.3 Poder de negociación de los proveedores.***

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, ya que se pueden encontrar numerosa cantidad de proveedores de servicios e insumos para esta industria. Al ser productos de muy fácil acceso, y no tratarse de productos diferenciados, se torna fácil encontrar buenos precios, disponibilidad, variedad, diferentes calidades, y formas de pago, por lo tanto se puede asegurar que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

#### ***5.3.11.4 Poder de negociación de los clientes.***

Es muy relativo el poder de negociación de los clientes, si bien el crecimiento en el sector ha sido muy grande y se encuentra en constante crecimiento, durante la temporada baja los



prestadores de servicio se “pelean por atrapar un cliente”. Se puede decir que en temporada alta el cliente tiene la opción de elegir con que prestador de servicios trabajar, ya sea por sus instalaciones edilicias, por los servicios prestados o por conveniencia de precios, pero en temporada alta le es muy difícil poder negociar con un proveedor del servicio. La situación cambia en temporada baja, cuando sobre todo los grandes y nuevos hoteles bajan los precios con tal de recibir clientes para cubrir los costos. Es en este momento cuando los clientes tienen gran poder de negociación, ya que en el sector en las épocas de baja se “matan por atrapar un cliente”. En base a esto se puede determinar que la fuerza del poder de negociación de los clientes es bajo en temporada alta y es alto en temporada baja.

**5.3.11.5 Rivalidad entre competidores existentes.**

La rivalidad existente en el sector es muy alta. En la ciudad de Villa Carlos Paz, se encuentran aproximadamente 450 establecimientos para alojarse, en los cuales se incluyen hoteles, camping, cabañas, hosterías, apart-hoteles, entre otros.

De esta totalidad solo el 17% corresponde a hoteles 3\* y un 26% a hoteles 2\* y un 3,2% para hoteles 4\*.

Totalizando aproximadamente 75 hoteles 3\* que brindan prácticamente el mismo servicio y comodidades. Estos se diferencian básicamente en la localización. Por lo tanto se pudo llegar a la conclusión de que los inversores encuentran poco atractivo el sector debido a la cantidad de hoteles que brindan los mismos servicios, ya que hay una gran presión ejercida por los competidores. Pero cabe aclarar que el constante crecimiento del sector y del turismo en los últimos años, y que en base a estadísticas obtenidas de la secretaria de turismo de Villa Carlos Paz determinan que en temporada alta los hoteles se encuentran en una ocupación promedio del 98% nos lleva a la conclusión de que hay una oportunidad de negocio.

Otro punto clave a tener en cuenta es el análisis de la demanda, del mercado competidor y la comercialización del producto.

**5.3.12 Análisis de la demanda.**

Es importante aclarar que la demanda debe ser analizada desde dos tipos distintos de público, la demanda individual y la demanda grupal.

**5.3.12.1 Demanda individual**

Para el análisis de la demanda individual se utilizaron datos relevados por la secretaria de turismo de la ciudad de villa Carlos Paz, cuyos datos arrojaron lo siguiente:

**5.3.12.2 Perfil Demográfico:**

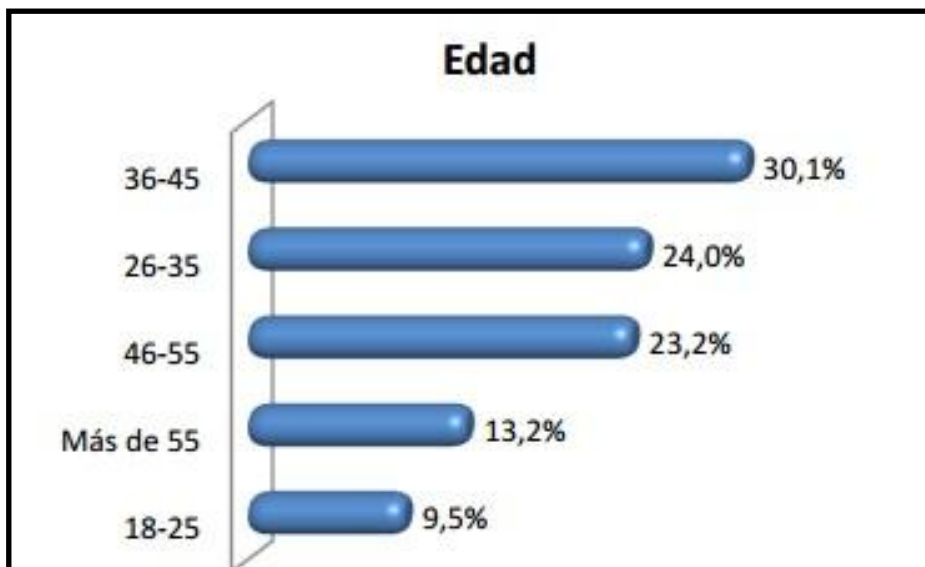
Sexo:

De los encuestados, el 56% es de sexo femenino mientras que el 44% es de sexo masculino.

Edad:

Del total de visitantes encuestados, la mayoría han sido adultos entre 36 a 45 años (30.1%), seguido por aquellos de entre 26 y 35 años (24%) y los que tienen entre 46 y 55 (23.2%). El 13.2% ha manifestado tener más de 55 años y el 9.5% entre 18 y 25 años.

Grafico 1: Edad promedio de visitantes

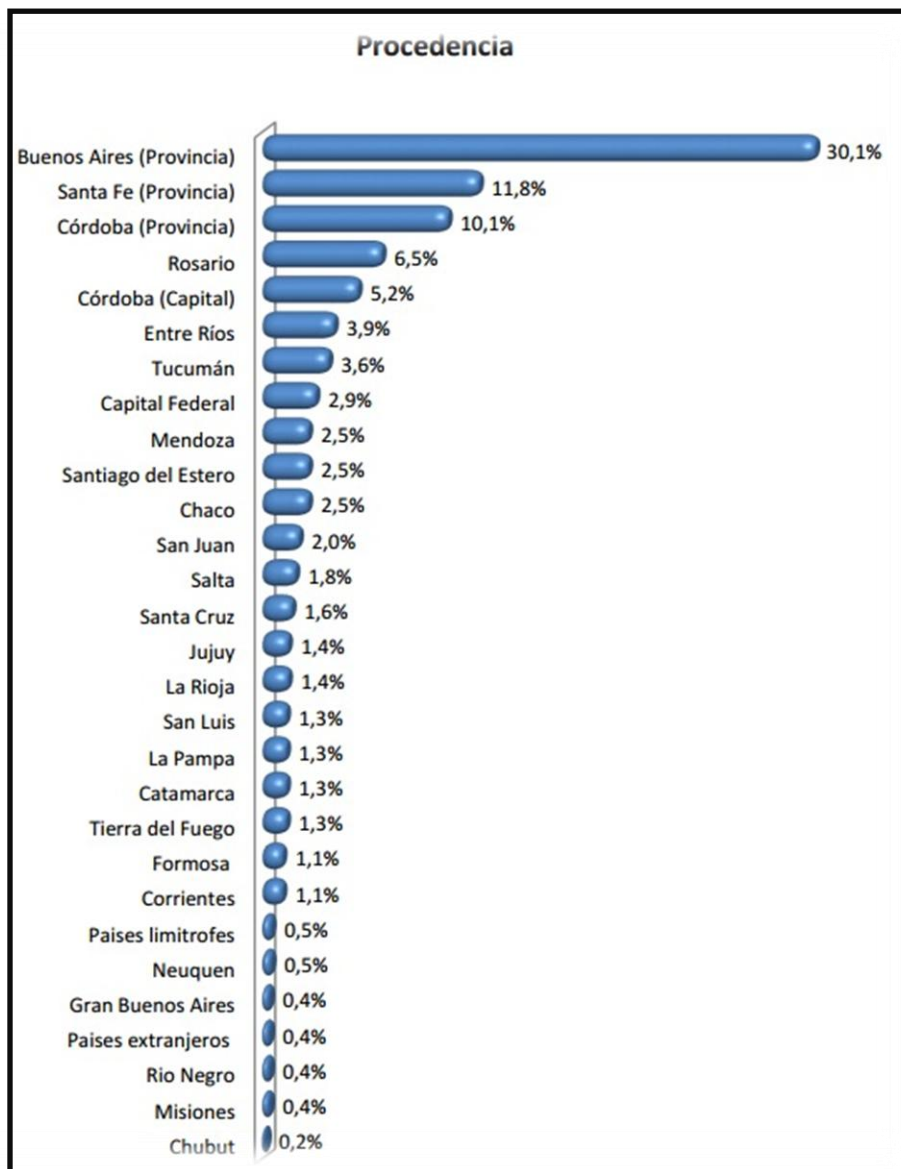


Fuente: secretaria de turismo de villa Carlos Paz, encuesta anual.

Procedencia:

Dicha variable nos permite analizar la distribución de los visitantes de acuerdo a su lugar de residencia. La mayor afluencia ha procedido de Buenos Aires con un 33.4%(Provincia 30.1%, Capital Federal 2.9% y Gran Buenos Aires 0.4%), de Santa Fe con el 18.3% de los casos (Provincia 11.8% y Rosario con un 6.5%) y de Córdoba con el 15.3% (Provincia 10.1% y Capital 5.2%). El 3.9% nos visitan de Entre Ríos y el 3.6% de Tucumán. Con respecto al resto de las provincias, la afluencia desde las mismas no ha sido relevante.

Grafico 2: Procedencia

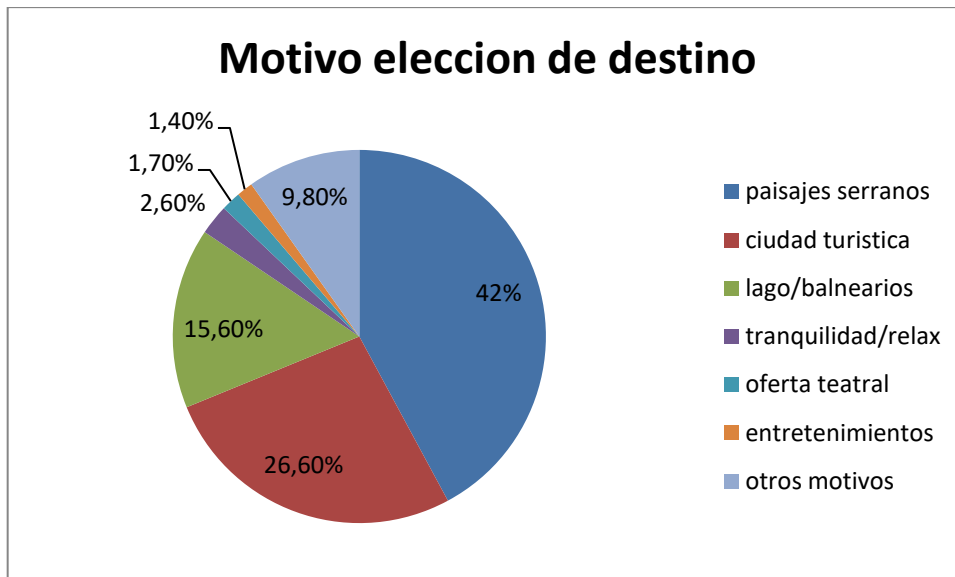


Fuente: secretaria de turismo de villa Carlos Paz, encuesta anual.

Motivo principal de la visita: el 93% de los encuestados dio como resultado que su visita era por vacaciones/ocio el 7% restante dio como resultado otros tipos de motivos entre ellos (cuestiones de salud / laboral)

Factores/ elementos que contribuyeron a la elección del destino. Del total de encuestados, el 42% eligió el destino por los paisajes serranos, seguido por el 26.6% que lo selecciono por ser una ciudad turística, el 15.6% por el Lago/Balnearios, el 2.6% lo hizo por la tranquilidad y posibilidad de relax que brinda el destino, el 1.7% por la oferta teatral, el 1.4% por los entretenimientos que se ofrecen y el 9.8% por otros motivos.

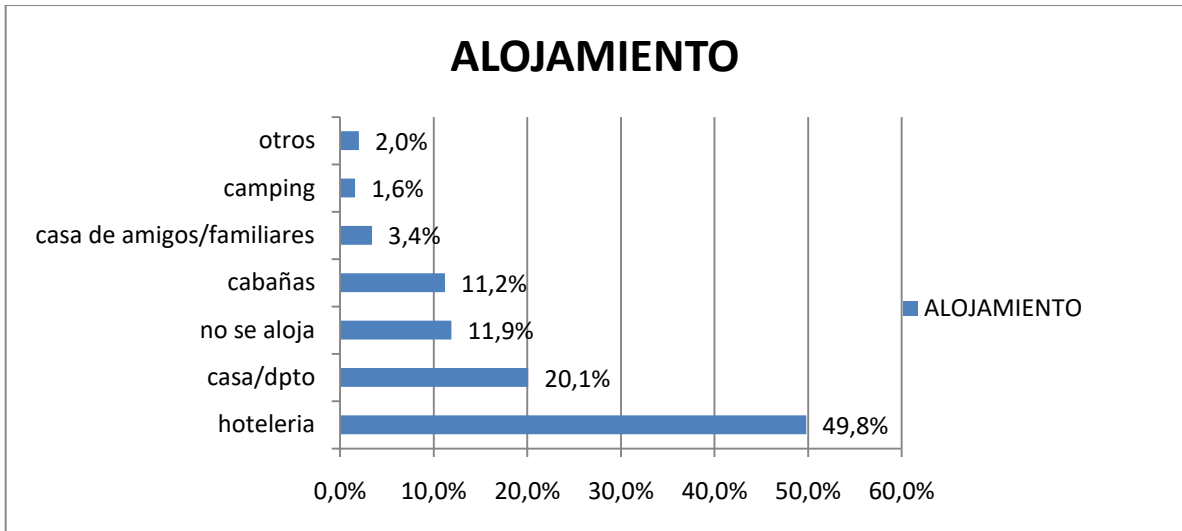
Grafico 3 : Motivo de elección de destino



Fuente: secretaria de turismo de villa Carlos Paz, encuesta anual.

En este apartado se analiza la distribución de los turistas según el tipo de alojamiento seleccionado para hospedarse. El principal alojamiento utilizado por los turistas para este período ha sido la hotelería (hotel, hostería, apart-hotel, hostel) con un 49.8%, el segundo tipo más utilizado han sido las Casas/Dptos en alquiler con un 20.1%, seguido por el alquiler de cabañas con el 11.2%. Por otro lado, 11.9% de los encuestados manifestó venir a visitar la ciudad sólo por el día.

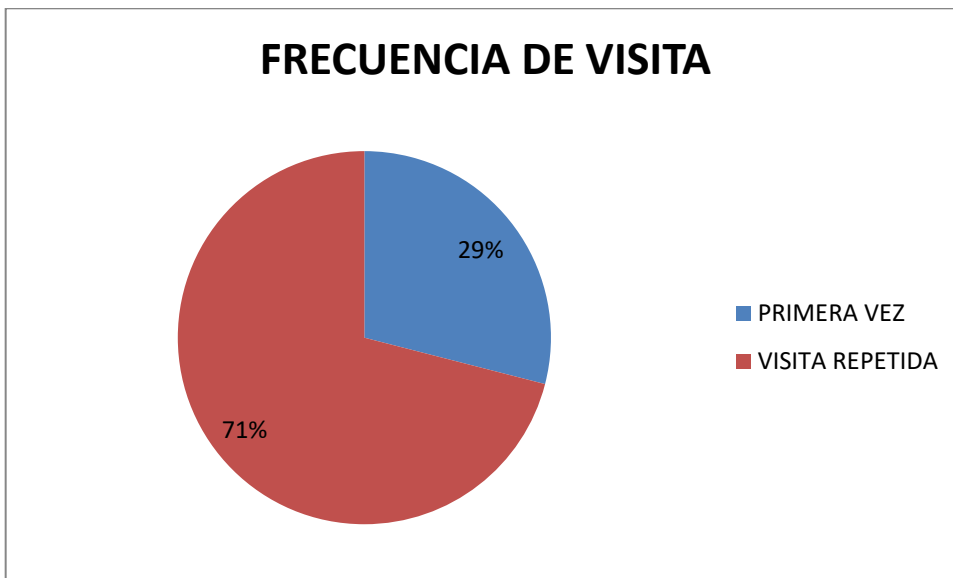
Grafico 4: Tipo de alojamiento



Fuente: secretaria de turismo de villa Carlos Paz, encuesta anual.

Frecuencia de la visita y si es la primera vez que visita el destino En este punto, se ha indagado sobre si fue la primera vez que el encuestado había visitado la ciudad, y en caso de haber venido en otras oportunidades cuántas veces al año visitaba el destino. El 29% manifestó haber visitado la ciudad por primera vez, mientras que el 71% se encontraba repitiendo su visita. De los encuestados que suelen visitar la ciudad en repetidas ocasiones, afirmaron hacerlo en un promedio de 1(una) vez al año

Grafico 5: Frecuencia de visita



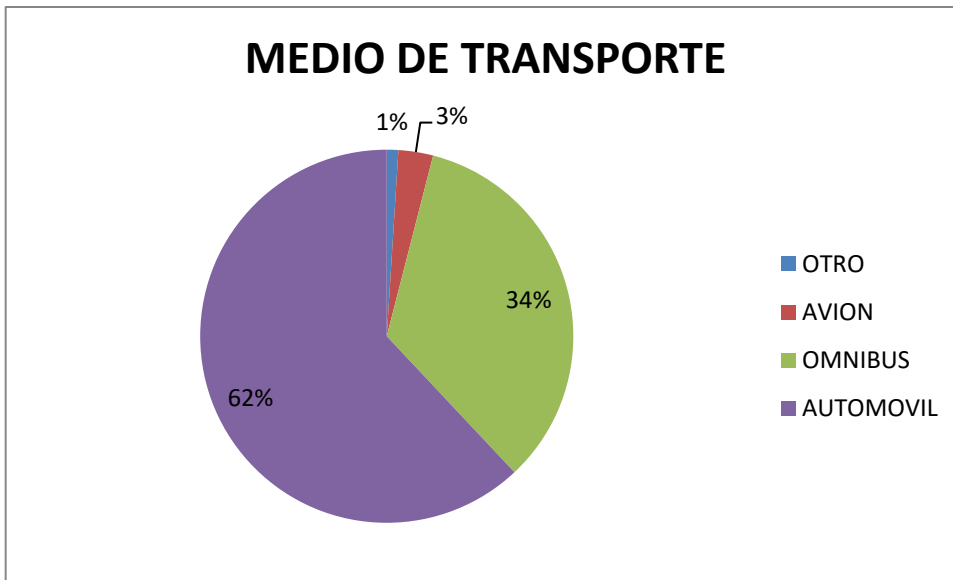
Fuente: secretaria de turismo de villa Carlos Paz, encuesta anual.

La duración promedio de la visita fue de 5.9 días.

Medio de transporte por el cual se produjo el arribo a la ciudad.

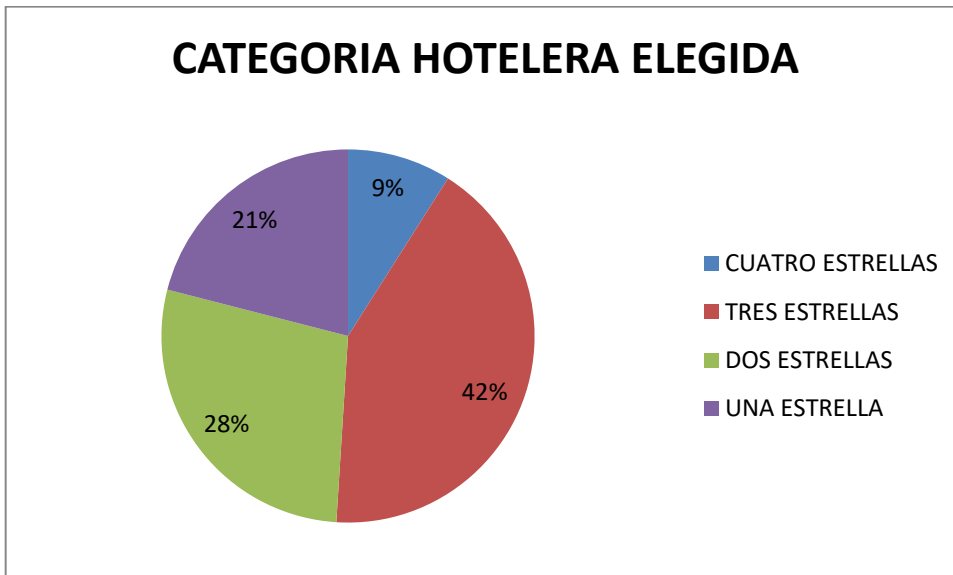
Del total de encuestados, el 62% ha expresado viajar en automóvil mientras que el 34% lo ha hecho en ómnibus, siendo ambos medios de transporte los más utilizados para viajar hasta la ciudad

Grafico 6: Medio de transporte



Fuente: secretaria de turismo de villa Carlos Paz, encuesta anual.

Grafico 7: Categoría Hotelera



Fuente: secretaria de turismo de villa Carlos Paz, encuesta anual.

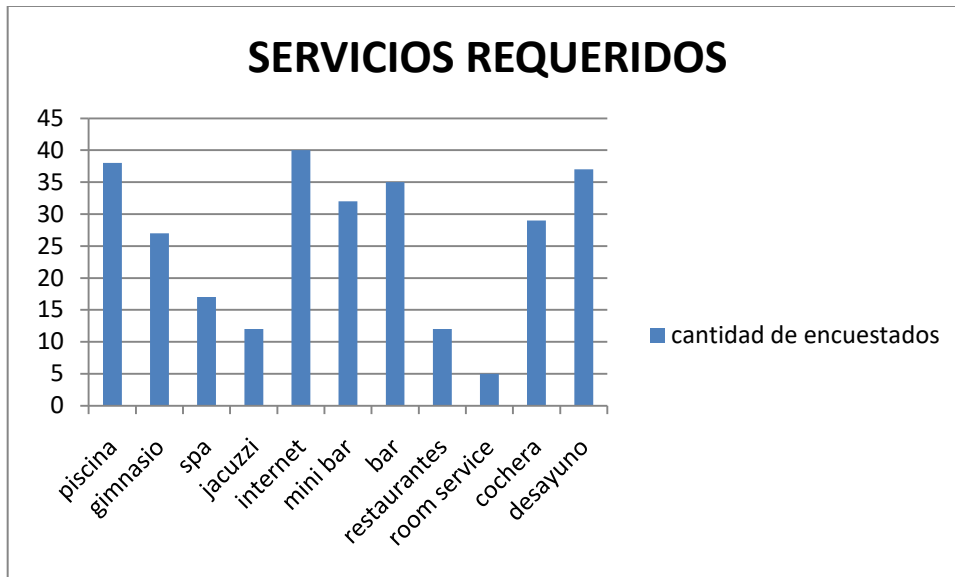
Como se puede observar en el grafico anterior, el 42% de los turistas prefieren hotelería tres estrellas.

En los viajes de negocios, quienes toman la decisión de donde alojarse en su mayoría son los mismos trabajadores quienes representan el 87%, mientras el otro 13% restante, es elegido por la misma empresa en la cual trabajan.

Servicios requeridos en el hotel

En el siguiente grafico se expresan los servicios requeridos en el hotel, por medio del mismo se puede observar que la pileta y el desayuno no pueden faltar.

Grafico 8: Servicios Requeridos



Fuente: Elaboración propia.

**5.3.13 Demanda estudiantil**

Procedencia:

Uno de los hoteles entrevistados tiene exclusividad con una empresa de Santiago del Estero y con una empresa de Buenos Aires, obteniendo así un 75% procedente de Santiago del Estero y el restante 25 % procedente de Buenos aires.

En el resto de los hoteles el porcentaje fue variando pero se promedio de la siguiente manera:

El mayor porcentaje (26 por ciento) provino de la provincia de Buenos Aires, pero también vinieron contingentes de Santa Fe (21 por ciento), de la provincia de Santiago del Estero el 15%, del resto de Córdoba (9%), Tucumán (8%), Entre Ríos (7%) y Mendoza (6%) , del Chaco un 4% y del resto del país el 4% restante.

**Edades:**

Se reciben estudiantes de dos niveles distintos, nivel primario y nivel secundario.

Los estudiantes de nivel primario tienen una edad promedio entre 11 y 13 años.

Los estudiantes de nivel secundario tienen una edad promedio entre 17 y 19 años.

**Época del año:**

Los estudiantes arriban en promedio el 28 de septiembre y finaliza el periodo estudiantil el 4 de enero. Tienen una ocupación plena en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre. Estos viajes los realizan por lo general dos veces en la etapa estudiantil, una vez en nivel primario y otra vez en nivel secundario, cabe aclarar que en el caso que realicen el viaje en los dos niveles, no vuelven al mismo destino.

A la hora de seleccionar el alojamiento, este depende al público objetivo que se esté apuntando, tanto la agencia como el hotel. Por lo general el alojamiento más buscado es un hotel 3 estrellas, debido a que tiene las comodidades esperadas y la tarifa es acorde al tipo de viaje planificado. Existe un menor grupo elite de estudiantes que buscan hoteles 4 estrellas, pero este grupo ocupa el 15% del total estudiantil.

Los grupos estudiantiles arriban en promedio, nivel primario por 3 noches y nivel secundario por 5 noches, se aclara que el estudiante que proviene de Santiago del Estero nivel secundario por lo general son grupos de 7 noches.

La demanda estudiantil requiere un servicio especial de 5 comidas, (desayuno, almuerzo, merienda, cena y quinta comida) con bebidas incluidas.

El único medio de transporte que utilizan los grupos estudiantiles es el ómnibus.



## 5.4 Mercado Competidor

Es importante en este punto analizar la competencia de la ciudad de villa Carlos paz, como destino, y a su vez la competencia dentro de la misma ciudad, donde se puede distinguir la competencia directa y la competencia indirecta del Hotel Uruguay.

### 5.4.1 Competencia de la ciudad de Villa Carlos Paz

Analizando los destinos competidores de la ciudad, en lo referido a turismo estudiantil se puede mencionar: Bariloche, Camboriú y Cancún. Estos tres destinos prestan servicios similares, pero hay una gran diferencia el costo. Mientras en el año 2015 un paquete estudiantil a Bariloche de 7 noches costaba aproximadamente \$19800 el mismo viaje con destino Camboriú costaba aproximadamente \$28000 y el mismo viaje con destino Cancún \$45000, un viaje a Villa Carlos Paz costaba alrededor de \$7500. Otro punto a favor de la ciudad de Villa Carlos Paz, con respecto a Camboriú y Cancún es que se encuentra dentro del territorio de la republica Argentina, con lo cual le da cierta seguridad, y tranquilidad a los padres, por lo cual sigue siendo un punto turístico de mucha demanda, luego de Bariloche encabeza la lista.

(Fuentes primaria, encuesta a agencia de viajes La unión y Chevallier)

Del mismo modo analizando los destinos competitivos de la ciudad de Villa Carlos Paz, en relación al turismo individual y de la tercera edad se mencionan los siguientes: Bariloche, Cataratas del Iguazú, Mar del Plata y como destino internacional Camboriú. Villa Carlos Paz se diferencia del resto de los destinos no solamente en lo económico que es entre un 40% y un 70% más económico que el resto de sus competidores, sino que también posee grandes atracciones:

- variedad de recursos naturales, entre los que se destacan las sierras, los valles y los ríos
- ofrece múltiples opciones en lo que se refiere a actividades recreativas, entre las que se incluyen las actividades náuticas que se practican en el Lago San Roque, parques de aventura, parques temáticos, tracking entre otras cosas.

- importante movimiento nocturno, sobre todo en verano, puesto que cuenta con numerosas salas de teatro con notables elencos provenientes de Buenos Aires, cine, casino, spots, boliches y otros.
- A su vez también cuenta con una gran oferta gastronómica, desde restaurantes típicos de la zona, hasta restaurantes de comidas mexicanas, cubanas, peruanas, entre otros.

Luego de haber analizado el mercado competidor con respecto a otros destinos turísticos es importante analizar el mercado competidor local, el cual compite directamente con el Hotel Uruguay.

Para analizar la competencia del hotel se ha tenido en cuenta la competencia directa e indirecta, identificando como competencia directa a todos los establecimientos categorizados como hoteles de 2\*, 3\* y 4\* y apart-hoteles que se encuentran en la ciudad de Villa Carlos Paz. Como competencia indirecta se han identificado cabañas, departamentos, entre otros.

En la ciudad de Villa Carlos Paz, se encuentran aproximadamente 450 establecimientos para alojarse, en los cuales se incluyen hoteles, camping, cabañas, hosterías, apart-hoteles, entre otros.

De esta totalidad solo el 17% corresponde a hoteles 3\* y un 26% a hoteles 2\* y un 3,2% para hoteles 4\*.

Los servicios que generalmente ofrece un hotel 3\* son:

- Conserjería 24hs
- Piscina
- Desayuno
- Aire acondicionado
- Calefacción
- Baño privado
- Wi-fi
- Limpieza de habitación
- Ropa blanca

- Amenities
- Tv por cable

Excepcionalmente algunos establecimientos 3\* ofrecen lo siguiente:

- Cochera
- Piscina climatizada
- Piscina climatizada cerrada
- Sala de juegos
- Bar
- Restaurante
- Room service
- Gimnasio
- Personal Bilingüe

A diferencia de los hoteles 3\*, los hoteles de 2\* no ofrecen por lo general, Piscina, Desayuno, Gimnasio, Amenities, Aire Acondicionado, Cochera, Bar, Room service.

Los establecimientos de 4\* ofrecen todas las características mencionadas de los hoteles 3\*, con mejor calidad y algunos agregan valet parking, jacuzzi, hidromasaje, spa, salón de conferencias, salón de fiestas, grandes espacios verdes, entre otros.

Los establecimientos apart-hoteles cuentan con: las características de hoteles 3\* y se le adiciona kitchenet, microondas, lavandería, entre otros.

## Competencia directa

Tabla 2: competencia directa

hotel	Uruguay	Sialdorf	Costanera	Inter sierras	Taormina
piscina	x	x	x	x	x
piscina climatizada	x	x	no	no	no
cantidad de piscinas	1	2	1	1	1
piscina cubierta	no	si	no	no	no
cerraduras electronicas	x	x	x	x	no
cochera	x	x	x	no	no
suum	x	no	no	no	no
sala de juegos	x	no	no	si	no
Cercania al centro (cuadras)	4	4	6	2	1
Cercania al casino(cuadras)	2	1	3	15	3
Cercania al lago (cuadras)	3	1	0	10	6
cercania a la terminal de omnibus (cuadras)	1	2	4	20	1
Desayunador	si	si	si	si	si
Bar	si	no	si	no	no
aire acondicionado split	no	no	si	si	no
tv led	no	si	si	si	si
gimnasio	no	no	no	no	no
personal bilingüe	no	no	no	no	no
parque	no	si	no	si	no
reservas via mail	no	si	si	si	si
localizacion sobre avenidas importantes	si	no	si	no	no

La forma de comunicación de estos hoteles 2\*,3\* y 4\* es internet. Es el medio de comunicación más rápido, eficiente y económico. Casi la totalidad de hoteles cuentan con un sitio web propio, y están posicionados en páginas de ventas como [www.booking.com.ar/](http://www.booking.com.ar/) [www.despegar.com.ar](http://www.despegar.com.ar), como así también en páginas locales como [www.carlospaz.com](http://www.carlospaz.com).

También es utilizada pero en menor medida los folletos, las guías locales, cuponeras de descuento, entre otros.

#### 5.4.2 Competencia Indirecta

Dentro de esta competencia encontramos principalmente Cabañas. Las mismas ofrecen como servicios básicos: ropa blanca, tv por cable, wifi, quincho para compartir, asador, espacios verdes, piscina, mucama, calefacción, cocina, cubiertos, cocheras. También ofrecen servicios adicionales como: canchas de futbol, de vóley, transfer, guías turísticos, excursiones, cabalgatas, travesías en cuadríciclos, tracking, entre otras cosas.

La modalidad de cabañas, departamentos, alquileres temporarios, entre otros son muy elegidos por los turistas en la ciudad de Villa Carlos Paz, y son una gran competencia para los hoteles. Como se puede observar en el análisis establecido existen grandes diferencias entre las categorías de los hoteles, no solo en los servicios si no que también en la calidad edilicia, y en el personal que trabaja en los establecimientos. Esto nos ayuda a identificar el tipo de público al cual apunta cada uno de los tipos de alojamientos. También se podrá observar más adelante la diferencia de precio de un establecimiento y otro.

#### 5.5 Estrategia de comercialización:

La estrategia de comercialización es una parte muy importante del proyecto, debido a que por medio de la misma podremos determinar cómo lograr atraer a los clientes.

El segmento meta al cual está dirigido el proyecto quedará determinado en base a las características de la demanda turística expuestas con anterioridad. En base a ello podemos decir que:

1. Turismo Familiar: aquí encuadran principalmente las familias que visitan la ciudad de Villa Carlos Paz en vacaciones, fines de semana, feriados o días festivos.

Se considera una familia tipo, es decir padre, madre y dos hijos. Padres entre 28 y 50 años, mujer entre 28 y años e hijos (femenino y masculino) de entre 0 a 20 años. Se apuntará a un segmento medio. Dentro de este segmento encuadran empleados profesionales, independientes, empleados públicos y docentes.

Este segmento, se va a encontrar en el hotel en los meses de Enero, Febrero y Marzo, como así también en vacaciones de julio.

2. Viajantes: En este segmento encuadran hombres y mujeres ejecutivos que buscan una alternativa cómoda para su hospedaje en la ciudad de Villa Carlos Paz.
3. Turismo de la tercera edad: Este segmento encuadran toda persona mayor de 60 años jubilados, que sean miembros de los centros de jubilados. Son personas que viajan en grupo por medio de agencias. Viajan en los meses de Abril, Mayo, Agosto y Septiembre.
4. Turismo estudiantil

Villa Carlos Paz recibe año tras año miles de estudiantes de nivel primario y secundario, que vienen a la Ciudad con motivo de su viaje de egresados. Los mismos quieren diversión, sorpresas, juegos, pileta y lugar para distenderse y pasar el tiempo con amigos. Estos estudiantes debemos segmentarlo en dos:

- a) Estudiantes de Nivel Secundario: Alumnos de sexo masculino y femenino que tienen entre 17 y 19 años, pertenecientes al último año de estudios secundarios. Se consideran tanto colegios públicos como privados de todas las provincias del país pero particularmente de Buenos Aires, Santiago del Estero, Catamarca y Tucumán.
- b) Estudiantes de Nivel primario: Alumnos de sexo masculino y femenino que tienen entre 11 y 13 años de edad, pertenecientes al último año de estudios primarios. Se consideran tanto colegios públicos como privados de todas las provincias del país, pero particularmente de Buenos Aires, Rosario, Santiago del Estero, Córdoba, Catamarca y Tucumán.

Se encuadra en personas de diferentes status sociales, desde profesionales, trabajadores, estudiantes hasta jubilados. Para ello el proyecto brindará el siguiente producto.

#### **5.5.1 Producto.**

El producto ofrecido por la empresa es el establecimiento donde el cliente tomará la prestación efectiva del servicio, a lo cual se le agregaran distintas experiencias particulares.

Las características principales del producto son las siguientes:

- Capacidad:

El establecimiento cuenta con 40 habitaciones que pueden ser distribuidas de diferente manera, logrando una capacidad máxima de 150 pax, estudiantiles y 120 pax individuales.

Las habitaciones pueden ser matrimoniales o singles, dependiendo el tipo de habitación ya sea doble, triple o cuádruple.

- Servicios:
  1. Piscina climatizada
  2. TV Led por cable
  3. Calefacción central
  4. Aire acondicionado
  5. Desayuno
  6. Servicio de ropa blanca
  7. Servicio de mucama
  8. Recepción 24hs
  9. Sala de juegos
  10. Sala de convenciones
  11. Servicios turísticos
  12. Bar 24hs
  13. Somieres
  14. Internet WIFI
  15. Servicio de pensión completa (opcional)
  16. Servicio de transfer (pago adicional)
  17. Venta de entradas para obras teatrales en temporada.
  18. Venta de excursiones
  19. Cena show (en temporada alta)

### **5.5.2 Precio**

El precio es una variable clave en el proyecto. Esta variable influye en la percepción del consumidor sobre el servicio. Es la única variable de la estrategia comercial que genera ingresos por lo tanto es indispensable que sea correcta su determinación para que un proyecto sea aceptable.

Para poder determinar el precio de venta vamos a analizar los datos ya recolectados a cerca de los precios de la competencia, los costos y los precios de los consumidores.

Los precios de los hoteles 3\* promedio son los siguientes:

Para esto se analizaron 10 hoteles 3\* en temporada baja, media y alta obteniendo los siguientes valores:

**Tabla 3: Precios Temporada Baja**

Temporada Baja			
HOTEL	DOBLE	TRIPLE	CUADRUPLE
HOTEL INTERLAC	\$ 700	\$ 980	\$ 1.200
HOTEL FLORIDA	\$ 680	\$ 1.130	\$ 1.568
PORTAL DE LA MONTAÑA	\$ 612	\$ 880	\$ 1.493
HOTEL SIALDORF	\$ 620	\$ 900	\$ 1.035
GRAN HOTEL CASA BLANCA	\$ 625	\$ 890	\$ 1.131
LE MIRAGE HOTEL	\$ 690	\$ 910	\$ 1.555
MODEO HOTEL	\$ 705	\$ 1.080	\$ 1.345
HOTEL CAPVIO	\$ 608	\$ 910	\$ 1.256
CASA NOSTRA HOTEL	\$ 615	\$ 950	\$ 1.250
ALTOS DEL CHAMPAQUI	\$ 630	\$ 920	\$ 1.350
total	\$ 6.485	\$ 9.550	\$ 13.184
promedio	\$ <b>649</b>	\$ <b>955</b>	\$ <b>1.318</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4: Precios Temporada Media**

Temporada Media			
HOTEL	DOBLE	TRIPLE	CUADRUPLE
HOTEL INTERLAC	\$ 673	\$ 875	\$ 1.094
HOTEL FLORIDA	\$ 965	\$ 1.255	\$ 1.568
PORTAL DE LA MONTAÑA	\$ 919	\$ 1.195	\$ 1.493
HOTEL SIALDORF	\$ 637	\$ 828	\$ 1.035
GRAN HOTEL CASA BLANCA	\$ 696	\$ 905	\$ 1.131
LE MIRAGE HOTEL	\$ 957	\$ 1.244	\$ 1.555
MODEO HOTEL	\$ 876	\$ 1.139	\$ 1.424
HOTEL CAPVIO	\$ 1.130	\$ 1.469	\$ 1.836
CASA NOSTRA HOTEL	\$ 914	\$ 1.188	\$ 1.485
ALTOS DEL CHAMPAQUI	\$ 959	\$ 1.247	\$ 1.558
total	\$ 8.726	\$ 11.344	\$ 14.180
promedio	\$ <b>873</b>	\$ <b>1.134</b>	\$ <b>1.418</b>

Fuente: Elaboración propia



Tabla 5: Precios Temporada Alta

Temporada Alta			
HOTEL	DOBLE	TRIPLE	CUADRUPLE
HOTEL INTERLAC	\$ 1.022	\$ 1.283	\$ 1.247
HOTEL FLORIDA	\$ 993	\$ 1.479	\$ 1.788
PORTAL DE LA MONTAÑA	\$ 894	\$ 1.152	\$ 1.702
HOTEL SIALDORF	\$ 905	\$ 1.178	\$ 1.180
GRAN HOTEL CASA BLANCA	\$ 913	\$ 1.165	\$ 1.289
LE MIRAGE HOTEL	\$ 1.007	\$ 1.191	\$ 1.773
MODEO HOTEL	\$ 1.029	\$ 1.414	\$ 1.533
HOTEL CAPVIO	\$ 888	\$ 1.191	\$ 1.432
CASA NOSTRA HOTEL	\$ 898	\$ 1.244	\$ 1.425
ALTOS DEL CHAMPAQUI	\$ 920	\$ 1.204	\$ 1.539
total	\$ 9.468	\$ 12.501	\$ 14.908
promedio	\$ <b>947</b>	\$ <b>1.350</b>	\$ <b>1.591</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Consumidores

El precio que los huéspedes están dispuestos a pagar se obtuvo a través de datos aportados por la secretaria de turismo de la ciudad de Villa Carlos Paz

Se obtuvieron los siguientes datos:

Precio que pagarían los turistas:

Por persona en base doble Menos de \$300 el 19%

Por persona en base doble entre \$300 y \$400 el 72%

Por persona en base doble más de \$400 el 9%

Los precios promedios de la hotelería en la ciudad de Villa Carlos Paz son los siguientes:

Tabla 6: comparación precios Hotelería Temporada Baja

TEMPORADA BAJA			
TIPO DE HABITACION	hotel 2*	hotel 3*	hotel 4*
SINGLE	\$ 290,00	\$ 450,00	\$ 900,00
DOBLE	\$ 420,00	\$ 650,00	\$ 1.210,00
TRIPLE	\$ 585,00	\$ 955,00	\$ 1.650,00
CUADRUPLE	\$ 780,00	\$ 1.318,00	\$ 2.100,00

(Elaboración propia)

Tabla 7: comparación precios Hotelería Temporada Media

TEMPORADA MEDIA			
TIPO DE HABITACION	hotel 2*	hotel 3*	hotel 4*
SINGLE	\$ 420,00	\$ 600,00	\$ 1.200,00
DOBLE	\$ 546,00	\$ 872,00	\$ 1.650,00
TRIPLE	\$ 760,00	\$ 1.134,00	\$ 2.200,00
CUADRUPLE	\$ 990,00	\$ 1.417,00	\$ 2.700,00

(Elaboración propia)

Tabla 8: comparación precios Hotelería Temporada Alta

TEMPORADA ALTA			
TIPO DE HABITACION	hotel 2*	hotel 3*	hotel 4*
SINGLE	\$ 530,00	\$ 825,00	\$ 1.650,00
DOBLE	\$ 698,00	\$ 950,00	\$ 1.950,00
TRIPLE	\$ 950,00	\$ 1.350,00	\$ 1.325,00
CUADRUPLE	\$ 1.300,00	\$ 1.591,00	\$ 3.000,00

(Elaboración propia)

En base a los datos recolectados podemos observar que hay grandes diferencias entre las tarifas de un hotel 3\* y un hotel 4\* siendo prácticamente un 100% más caro, esto beneficia al hotel de 3\* porque la diferencia es muy amplia, no sucede lo mismo con la diferencia de un hotel 2\* y 3\*, en este caso la diferencia es menor, es aproximadamente un 35% más caro el hotel 3\*, esto lo beneficia ya que por mejores comodidades, calidades y atención el consumidor, en el caso que disponga de esa capacidad económica prefiere ir al hotel 3\*.

En los datos obtenidos anteriormente se puede observar a su vez que la tarifa va dependiendo de la demanda, es por ello que poseen tres tipos de tarifas, baja, media y alta, dependiendo en qué circunstancias se encuentra la temporada.

Tomando como referencia la habitación doble se determina que el precio por persona en temporada baja será de \$325 (este precio incluye desayuno) en temporada media \$400 (este precio incluye desayuno) y en temporada alta \$475 (este precio incluye servicio de media pensión). Para poder tener un precio competitivo y volver a posicionar el hotel en el mercado.

Analizando los precios de temporada estudiantil para hoteles 3\* se obtuvo un promedio de \$395 por persona por noche, con régimen de 5ta comida (desayuno, almuerzo, merienda, cena, quinta comida).

A si mismo se analizó la temporada de jubilados y se obtuvo un promedio de \$290 por persona por noche con régimen de media pensión (map)

### **5.5.3 Plaza y Promoción**

Está conformado por aquellos medios y/o personas que venderán el producto hotelero a los potenciales clientes.

La distribución puede darse de dos maneras, directa o indirectamente. Cuando se da de manera directa el cliente es quien adquiere el producto contactando directamente con el hotel, mientras que indirectamente es cuando el cliente contrata el servicio por medio de un intermediario.

Promocionar un hotel antiguo, que no está posicionado en el mercado, y donde los pocos comentarios que tiene son negativos no es tarea fácil. Para ello debemos comunicar el proceso re ingeniería los cambios que se están dando e invitar a los clientes a que conozcan estos cambios.

Lo primero que se realizó fue una entrevista a los empleados del hotel para saber quien realizaba las reservas, quien tomaba la decisión y luego analizar el público objetivo para poder lanzar una propuesta eficaz.

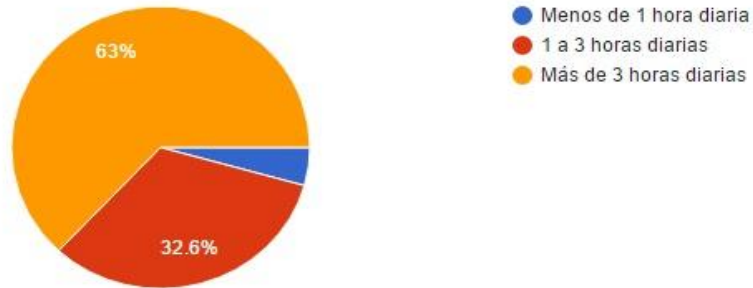
Luego de analizar las entrevistas, se llevo a la conclusión que la mujer era quien tomaba las decisiones y se llevo a cabo una encuesta en la cual pudimos obtener importantes datos de las páginas en las que más navegaba la mujer los resultados fueron los siguientes:

Los canales de comunicación más utilizados son Internet, recomendaciones y folletos.

Primero se analizará Internet:

Grafico 9: Tiempo de Utilización de internet

¿Cuánto tiempo utiliza internet diariamente? (Promedio) (46 responses)



Fuente: Elaboración propia

Grafico 10: cosas que hacen las personas en internet:

¿Qué realiza cuando se conecta a internet? (44 responses)

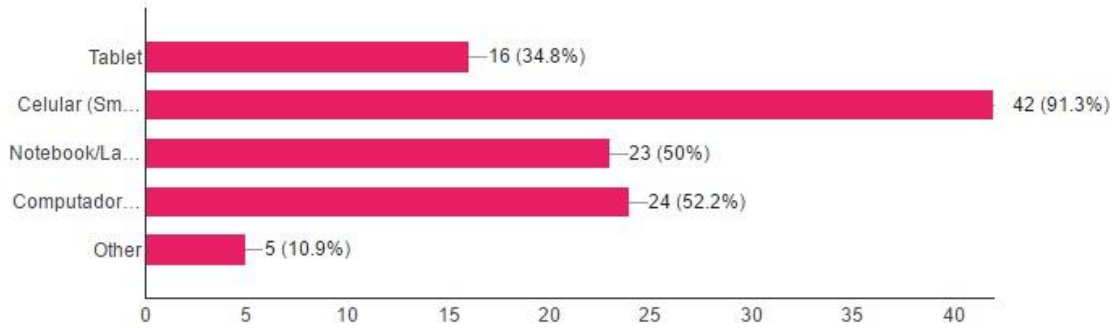


Fuente: Elaboración propia

Grafico 11: como se conectan a internet:

### ¿Con qué dispositivo se conecta a internet? (Puede seleccionar varias)

(46 responses)



Fuente: Elaboración propia

Grafico 12: que realizan en internet

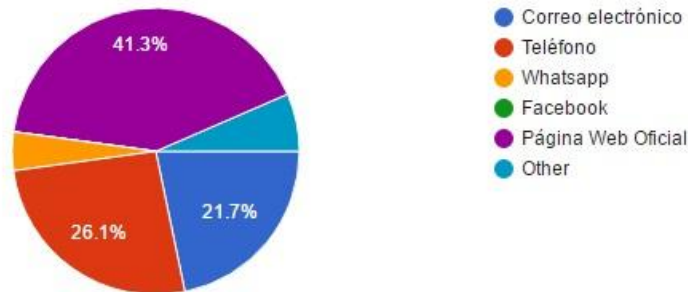
### ¿Qué realiza cuando se conecta a internet? (44 responses)



Fuente: Elaboración propia

Grafico 13: por donde realizan reservas

¿Por qué medio se siente más cómoda/segura para realizar reservas?  
(46 responses)



Fuente: Elaboración propia

Por medio de los datos recolectados se llega a la conclusión que se debe poner grandes esfuerzo y recursos en este medio. Principalmente hay que crear una página web propia del hotel Uruguay, que permita no solo conocer el hotel sino, que también permita realizar reservas por medio de la misma.

Esta página web debe cumplir con ciertos requisitos para que pueda ser utilizada ágilmente desde un celular.

Para ello se contratará el servicio prestado por Marelli Multimedia, el cual se encarga de:

- Diseñar y posicionar la página web del hotel, a través de la página se logra tener un contacto más personalizado con el cliente. Por medio del asesoramiento de Ivan Marelli, desarrollador web, se llegó a la conclusión de realizar un sitio web puramente visual, con alto contenido de fotos, mapas, indicaciones de cómo llegar al hotel desde los distintos puntos de la ciudad. A su vez se le agregará una solapa de contactos junto a un formulario para realizar consultas breves sin la necesidad de tener que salir de la página del hotel para consultar. A su vez se le adicionará una consulta en tiempo real de la disponibilidad y la posibilidad de reservar desde la misma página web. También contará con las principales descripciones del hotel, de las salas comunes, y de los servicios brindados. Este sitio web junto con el dominio y

el servidor tiene un costo aproximado de \$6500 y un costo anual de renovación de servidor de \$650.

- Posicionamiento en principales buscadores Google y Yahoo costo aproximado de \$1500 mensuales.
- El posicionamiento en las redes sociales también es de suma importancia para ello se contrata el servicio brindado por el publicista Pérez Rafael, por un costo de \$900 mensuales.
- Campaña de e-mail marketing automatización de emails, sin costo.

Por medio de la comercialización del Hotel Uruguay en las principales páginas de reservas hoteleras se logrará una gran cantidad de reservas al año. El Hotel Uruguay podrá ser contratado por medio de [www.booking.com.ar](http://www.booking.com.ar) y [www.despegar.com.ar](http://www.despegar.com.ar). Este tipo de contratación estará directamente relacionado con el software el cual de manera automática, es el encargado de liberar o de dar de baja habitaciones en caso de que estén disponibles o no, según corresponda. De igual modo el mismo software es el encargado de modificar las tarifas que serán cargadas previamente en el sistema. Los encargados de manejar el sistema es el personal de recepción.

#### Agencias de viaje

Por medio de agencias de viaje se venderán noches de alojamiento a cambio de una comisión especial para agencias.

#### Folletos

- Se actualizará los folletos existentes, produciendo trípticos del tamaño de una tarjeta personal, ya que es fácil de guardar y transportar, además de que es útil para el pasajero. El folleto tendrá imágenes del nuevo Hotel Uruguay, la página web, teléfonos, y un mapa de donde está localizado. se generarán 1500 folletos para ser repartidos en la FIT feria internacional de turismo que se desarrolla en la ciudad de Buenos Aires una vez al año. El costo es de \$2500.
- Se mantendrá el logo vigente del Hotel:

Ilustración 11: Logo Hotel Uruguay



Fuente: Elaboración propia

Para relanzarlo al mercado se generará una estrategia de marketing para lanzar en las redes sociales por medio de publicaciones diarias de fotos del hotel, con huéspedes, invitando a festejar eventos en el hotel, a celebrar sus cumpleaños, a pasar una noche con amigos, se celebrara cada fecha patria, entre otros.

- Hotel de forma personal
- Contactos:
  - E-mail
  - Teléfono
- Guías telefónicas

La distribución indirecta, se puede dar de la siguiente manera:

- Sitios web de terceros (centrales de reserva como por ejemplo [www.booking.com](http://www.booking.com) y agencias de viajes)
- Agencias de viaje que comercialicen el alojamiento.

Es importante aclarar que mientras más canales de distribución se estén utilizando, mayores serán las posibilidades de generar volumen de ventas, pero esto puede generar grandes costos, y se dificulta el control y el contacto personalizado con el cliente. Existen hoy en día, motores de reserva automáticos que se auto gestionan, permitiendo figurar en miles de portales de ventas, sin correr riesgos de sobre venta, ya que para finalizar la reserva el programa se genera una auto consulta, y en caso de que haya sido vendida en otro portal no permite finalizar la reserva.



Los hoteles consultados hacen uso para la comercialización de los siguientes medios:

- Sitio web propio
- Sitio web especializados en turismo ([www.despegar.com](http://www.despegar.com), [www.booking.com](http://www.booking.com) y [www.hoteles.com](http://www.hoteles.com))
- Participación en ferias de turismo (por ejemplo la FIT)
- Folletos
- Agencias de viajes
- Redes sociales (facebook, e instagram)

#### **5.5.4 Mercado proveedor:**

El mercado proveedor está compuesto por todos aquellos proveedores que brindaran la materia prima necesaria para poner en marcha y para la continuidad del proyecto. Los proveedores pueden clasificarse en proveedores temporarios o permanentes, siendo los primeros aquellos que brindarán por única vez o que serán tenidos en cuenta para ocasiones particulares y los segundos o permanentes aquellos con los cuales se mantendrá una relación.

Para la elección de cada uno de ellos se tendrán en cuenta: precio, calidad, rapidez de entrega, variedad, formas de pago, innovación, responsabilidad.

Los proveedores que brindarán los insumos necesarios para el normal funcionamiento de la actividad hotelera serán proveedores locales para evitar pérdidas de tiempo que puedan ocasionar un desequilibrio en el normal funcionamiento del hotel, el resto de los proveedores se analizará o anteriormente mencionado sin importar la proveniencia de los mismos, si se tendrá en cuenta el costo del flete en caso de ser necesario.

#### **5.5.5 Análisis FODA:**

Las Fortalezas del Hotel Uruguay son las siguientes:

-Privilegiada Ubicación, se encuentra en una zona de gran paso turístico, sobre una avenida principal, cerca de distintos puntos turísticos (a tan solo 3 cuadras del lago que representa la ciudad, a tres cuadras del casino, y a tan solo 5 cuadras de la peatonal).

- Otro gran punto a favor, que posee una gran cartera de clientes.
- Buen ambiente laboral, con gran antigüedad y compañerismo.

Las Oportunidades:

- El crecimiento constante de turistas en la ciudad de Villa Carlos Paz.
- Aparición de nuevos clientes, como son los grupos estudiantiles.

Las Amenazas:

- Constantemente se están construyendo y renovando nuevos hoteles.
- Devaluación de Brasil.
- Escenarios inciertos de la economía con año electoral.

Las Debilidades:

- La infraestructura ha quedado obsoleta en el tiempo
- Falta de capacitación del personal.
- Ausencia de tecnología y de nuevos canales de marketing
- Falta de re-inversión
- Desinterés total de los dueños

Tabla 9: Foda

Fortalezas	Debilidades
UBICACIÓN	INFRAESTRUCTURA
CARTERA DE CLIENTES	CAPACITACION DEL PERSONAL
AMBIENTE LABORAL	AUSENCIA DE TECNOLOGIA
	DESINTERES TOTAL DE LOS DUEÑOS
	FALTA DE RE-INVERSION
Oportunidades	Amenazas

CONSTANTE DEL TURISMO EN VILLA CARLOS PAZ  NUEVOS CLIENTES: GRUPOS ESTUDIANTILES	NUEVOS HOTELES  DEVALUACION DE BRASIL  ESCENARIOS INCIERTOS EN AÑO ELECTORAL.
--	--

Las estrategias que podemos adoptar son las siguientes:

E1: Frente a una infraestructura obsoleta, con alfombras desgastadas, cosas deterioradas, aires acondicionados viejos, junto con un desinterés total de los dueños, y estando en una gran ubicación, con un mercado en crecimiento se puede optar por alquilar el hotel.

E2: Frente a la ausencia de capacitación del personal, se puede enviar el mismo a la asociación hotelera de Villa Carlos Paz para que se capaciten en nuevas formas de marketing y de las nuevas tecnologías.

E3: Frente a escenarios inciertos, se debe optar por estrategias conservadoras, hasta poder tener visiones más claras de lo que pueda llegar a suceder, siendo el alquiler del hotel una opción.

E4: Frente a la devaluación de Brasil, si queremos captar más clientes se deben determinar tarifas más económicas, con mucha publicidad, intentando vender con agencias de viajes, para asegurar una determinada cantidad de habitaciones ocupadas.

E5: para poder hacer frente a las oportunidades de los nuevos mercados se deben realizar ciertas inversiones en las estructuras del hotel. Y así poder captar a los estudiantes como un potencial cliente.

**5.5.6 Conclusión parcial viabilidad de mercado:**

Para concluir el análisis de la viabilidad comercial, se llega a la siguiente conclusión: es viable llevar a cabo el proyecto. Esto se debe a que la ciudad la ciudad de villa Carlos Paz es un gran centro turístico, con gran potencial y en constante crecimiento. La ciudad cuenta con turismo que ronda durante todo el año, vacaciones de invierno, vacaciones de verano y

fin de semana largo siendo tres puntos fuertes para el mercado hotelero. También posee en los meses de octubre, noviembre y diciembre el turismo estudiantil, logrando de esta manera una estacionalidad muy baja. El hotel Uruguay está posicionado en una excelente ubicación, y presenta todas las características de un hotel 3\* como muy bien categorizado está. Es importante llevar a cabo un proceso de reingeniería en el hotel para actualizarlo y volver a posicionarlo en el mercado, tarea que no es fácil ya que se cuenta con grandes competencias y sobre todo, con mucha cantidad. En la ciudad podemos encontrar aproximadamente 50 hoteles 3\* lo cual nos dice que tenemos mucha competencia, pero el mercado es grande, y buscando correctos canales de distribución junto con precios adecuados, el hotel Uruguay será una gran competencia.

### **5.6 Viabilidad Técnica.**

En este estudio se determinarán todas las inversiones necesarias para poder poner en marcha el proyecto de reingeniería. Para ello se llevaron a cabo distintos estudios un primer estudio fue por medio de entrevista a huéspedes del hotel, en la cual se consultó a los mismos acerca de lo que creerían conveniente modificar en el hotel, y cuales fueron aquellas cosas que los incomodaron, obteniendo los siguientes resultados:

- Falta de mantenimiento en el ascensor.
- Paredes manchadas y deterioradas.
- Alfombras rotas
- Pileta sin mantenimiento
- Reposeras dañadas
- TV muy antiguos
- Camas incómodas
- Ropa blanca manchada y rota.
- Lobby muy pequeño
- Ausencia de sala de estar.
- Sala de convenciones muy antigua y en desuso.
- Falta de mantenimiento general.
- Escaleras sin mantenimiento.
- Aire acondicionado no funciona

Acompañando a estos datos obtenidos se llamo a un diseñador de interiores y exteriores para que nos asesore acerca de las remodelaciones que deberíamos realizar con lo cual se llevo a la siguiente conclusión:

1. Se deberá pintar el hotel en su totalidad, cambiando colores del exterior y del interior. Para ello será necesario la utilización de 240 L de pintura, con un costo de \$17800 de materia prima y \$115000 mano de obra.
2. Como medida de seguridad se instalaran tensores de hierro en cada uno de los escalones de la escalera para evitar el desprendimiento de uno de ellos, y así también brindar seguridad a los niños y evitar un accidente, el costo de materia prima es de \$5400 y de mano de obra \$2500
3. Cambiar la alfombra de la escalera. Total alfombra \$7200 mano de obra \$5000
4. Se cambiaran las alfombras de una totalidad de 25 piezas por pisos flotantes, total de materia prima \$168000, total mano de obra \$78125.
5. Cambiarán las alfombras de los pasillos por alfombras de alto transito, total alfombras \$45000, total mano de obra \$30000.
6. Se anularan las cocheras existentes en la planta baja del hotel y se ampliara el lobby logrando una gran sala de estar, total materiales \$45000, Mano de obra \$25500.
7. Se pintará la pileta junto con el logo del hotel en el fondo de la misma, costo materia prima \$7500 costo mano de obra \$4500
8. Se renovarán los carteles existentes en el techo del hotel costo total \$3500
9. El cartel que se encuentra en la pared derecha del ingreso del hotel será removido, allí se colocara el logo del hotel, y en el balcón del primer piso, se realizara un nuevo cartel de letras corpóreas iluminadas con led costo total \$25500.
10. Se remplazaran los cuadros de todo el hotel por cuadros de arte moderno abstracto costo total \$55500.
11. La sala de convenciones serán retirados los espejos y se colocara un cielo raso de durlock para la colocación de luces, cañón, y parlantes costo de materiales y mano de obra \$100.000.
12. Se cambiaran lámparas halógenas por lámparas led total aproximado de 250 lámparas total aproximado \$25000.

13. Se remplazarán todas las camas de las habitaciones por somieres individuales de 0.80 cm para que de esta forma la habitación pueda ser configurada tanto single como doble costo total \$350000.
14. Se remplazarán 40 equipos de aire acondicionado antiguos por 40 equipos de aire acondicionado Split costo total \$515200
15. Se instalarán 5 mamparas faltantes de los baños de las 5 habitaciones correspondientes costo total \$17500.
16. Se instalaran luces led en el frente del hotel para decorarlo costo total \$30000.
17. Se remplazarán todos los televisores por tv led tanto del lobby, del comedor y de las habitaciones costo total \$190.512.
18. Instalación de 2 computadoras, una para recepción y otra para administración costo total \$15000.
19. Instalación de un sistema para gestión hotelera futurhot.com costo total de la licencia \$13500 y computadora necesaria para servidor por un costo total de \$9500.  
Anexo 8.4
20. Instalación de un sistema de internet inalámbrico con cobertura en todo el hotel costo total \$10.000.
21. Colocación de cerraduras magnéticas por medio de tarjetas con chip por aproximación, costo total \$139608 para 42 puertas, incluidas oficina privada.
22. Sistema de música funcional en piscina, comedor, lobby y sala de juegos. \$10000.
23. Colocación de mesas de luz modernas 2 por habitación totalizando 80 mesas de luz costo total \$36.800,00
24. Cambio de cortinas de la habitación, total 40 habitaciones, costo por habitación \$930 total de costos \$37.200,00
25. Como medida de seguridad se instalará un sistema de video vigilancia, con una cámara en cada sector del hotel. Costo del sistema con instalación \$45.000,00

Luego se llevo a cabo un relevamiento con un ingeniero en higiene y seguridad para determinar las remodelaciones necesarias para contar con las correctas medidas de seguridad a lo cual se llegó a la siguiente conclusión:

- Instalación de sensores de humo \$5400.
- Riego ignifugo a todas las alfombras \$3500.
- Colocación de carteles de emergencia \$1500.
- Instalación de matafuegos en cada sector correspondiente \$19500.
- Apertura de puertas hacia afuera 2 puertas a cambiar costo total \$3500
- Correcta marcación de las salidas de emergencia.
- Colocación de luces de emergencia \$4000.
- Colocación de sensores de monóxido y gas en cocina y calderas \$1500.
- Colocación de puertas de chapa en calderas \$2500.

El costo total de inversión es de \$2.227.245,00

A su vez se determinó que se requiere una inversión aproximada de \$250.000 cada 3 años para mantenerse renovados y actualizados.

Tabla 10: Inversión y depreciación

Total de inversión		vida útil	
Pintura	\$ 144.800,00		
Obra civil	\$ 181.900,00	40	\$ 4.547,50
Sistema de seguridad	\$ 45.000,00	15	\$ 3.000,00
cortinas	\$ 37.200,00	8	\$ 4.650,00
Mesa de luz	\$ 36.800,00	8	\$ 4.600,00
musica funcional	\$ 10.000,00	15	\$ 666,67
cerraduras magenticas	\$ 139.608,00	15	\$ 9.307,20
Sistema wifi	\$ 10.000,00	15	\$ 666,67
Sistema hotelero	\$ 13.500,00		
computadoras	\$ 24.500,00	15	\$ 1.633,33
Televisores	\$ 190.512,00	15	\$ 12.700,80
Luminaria	\$ 55.000,00	15	\$ 3.666,67
Cambio de alfombras	\$ 333.325,00		
mamparas de baño	\$ 17.500,00		
Aire acondicionado	\$ 515.200,00	15	\$ 34.346,67
sommiers	\$ 350.000,00	8	\$ 43.750,00
Decoracion habitaciones	\$ 55.500,00	8	\$ 6.937,50
Carteleria	\$ 29.000,00		
Sensores de humo	\$ 5.400,00	15	\$ 360,00
riego ignifugo	\$ 3.500,00		
Carteleria de emergencia	\$ 1.500,00		
Matafuegos	\$ 19.500,00	15	\$ 1.300,00
Luces de emergencia	\$ 4.000,00	15	\$ 266,67
Sensores de monoxido y gas	\$ 1.500,00	15	\$ 100,00
Puertas	\$ 2.500,00	15	\$ 166,67
total	\$ 2.227.245,00	total depreci	\$ 132.666,33

Fuente: Elaboración propia  
**Ver Anexo 8.3**

**A modo de conclusión y de reingeniería se propone lo siguiente:**

- Lobby: se realizará una ampliación del lobby, anulando las cocheras, de esta forma se amplía llevándolo de 8x4 metros a un lobby de 32 x 12 metros. En el mismo se colocarán sillones, puf, y un tv led de 60”. La iluminación será con LED cálido, con apliques de iluminación general, y sobre las paredes se colocaran spot de LED dicroica, bañando la pared.
- Desayunador/comedor: En el mismo se realizarán dos reformas.



1) La primera reforma constará de colocar una pared de durlock en los costados de la escalera y se colocará una puerta de ingreso para evitar la salida de olores y ruidos que pueden ocasionar molestias a los huéspedes.

2) Se quitará la barra del comedor, se voltearán la pared que se encuentra detrás de la misma, y se colocará una lanchonera en ese lugar. De esta forma se logra una capacidad de 145 personas sentadas.

○ Habitaciones:

- En las habitaciones correspondientes se quitará la madera que recubre las paredes y se pintará de color crema.
- En las habitaciones mencionadas en el estudio técnico se procederá a retirar la alfombra y colocar piso flotante, ya que la misma está muy deteriorada y con feo olor.
- Se quitarán todas las camas y colchones antiguos y se procederá a la colocación de somier de buena calidad todos individuales con la posibilidad de poder unirlos y formar camas matrimoniales.
- Las aberturas serán pintadas de blanco.
- Los respaldares de madera antiguos serán removidos.
- Se quitarán los espejos colocados en los techos de las habitaciones.
- Se acondicionará una habitación en planta baja para discapacitados, colocando respectivas puertas de 0.9 m y adecuando el baño para que sea cómodo y útil para una persona con problemas motrices.
- En la puerta de los placares se colocarán grandes espejos, no solo por comodidad de los huéspedes, sino que también generan un aspecto más amplio de las habitaciones.

○ Pasillos: se procederá a retirar la alfombra de todos los pasillos ya que las mismas están muy deterioradas, el olor y el aspecto son muy malos, y se colocara piso símil madera.

○ Señalización:

Cada sector del hotel tiene que estar señalizado correctamente, para que el huésped y los empleados tengan una mejor accesibilidad a las instalaciones colocando carteles con las siguientes señalizaciones:

- Departamentos:
  - Recepción
  - Oficina
  - Office de mucamas.
  - Cocina
  - Mantenimiento
- Áreas públicas:
  - En cada piso del hotel a la salida del ascensor y de las escaleras se indicaran las habitaciones que se encuentran en ese piso
  - Se indicara como acceder al zum desde cada uno de los pisos.
  - Se indicará donde se encuentra el bar/desayunador.
  - Baños
  - Piscina
  - Terraza
  - Conserjería
  - Ubicación de matafuegos.
  - Salidas de emergencia.
  - Se colocarán en cada piso los números de teléfonos de emergencia (bomberos, policía, paramédicos).
- La puerta de ingreso será modificada para que la misma tenga apertura hacia afuera y de esta forma cumplir con las normas de seguridad.
- En la escalera se le colocarán hierros en la baranda, manteniendo la forma estructural para evitar accidentes futuros.
- Se realizará un repintado general de todo el hotel, pintando con colores crema pasillos, ciertas paredes serán de color naranja (las paredes donde concluyen los pasillos, las paredes en frente de la salida del ascensor, y una pared del comedor).
- En el ingreso se instalará una rampa para discapacitados.

- Se colocaran en puntos estratégicos sensores de humo.
- Se pintará la piletta de color azul oscuro y el logo del hotel en el fondo de la misma de color blanco.
- Office: existentes en cada uno de los pisos, se procederá a retirar la ropa vieja que está en desuso.

Cocina/comedor/bar y desayuno:

Se opto por terciarizar este servicio por las siguientes razones:

- Administración a cargo de una empresa gastronómica: se contratará a una empresa que posea experiencia en la industria. Se generará un contrato en el cual se especificaran ciertas medidas de calidad del servicio, decoración acorde con el hotel, el tipo de servicio que se va a prestar, los precios a cobrar, las bebidas administradas, la cantidad de años que se brindará el servicio y características legales con respecto a los empleados.
- Menor inversión: La empresa será la encargada de equipar la cocina con los elementos necesarios para poder brindar el servicio.
- Menor riesgo
- El desayuno será prestado por el restaurante a cada uno de los huéspedes, el hotel se encargará de cobrar el mismo al huésped. Este desayuno estará incluido dentro de la tarifa de la habitación. Se brindará un desayuno continental y debe constar de: café, té, leche, mate cocido, media lunas, tostadas, facturas, criollitos, mermelada, dulce de leche, cereales, yogurt, jugo de naranja, manteca.
- En el turismo estudiantil será en encargado de brindar todas las comidas respectivas.
- Serán los encargados de explotar el bar—cafetería.
- Room servicie: será proporcionado por la empresa gastronómica, estará disponible en los horarios que esté abierto el bar.

Recepción estará ubicada en el mismo sector, se le colocará una computadora, impresora, lector y grabador de tarjetas magnéticas de habitaciones, constará de una central telefónica y estará abierto las 24hs.

#### Lavadero:

Se optó por terciarizar este servicio por las siguientes razones:

- Inversión inicial: requiere una alta inversión inicial.
- Tratamientos cloacales: las disposiciones legales de la ciudad de Villa Carlos Paz requieren el tratamiento de las aguas para poder habilitar el lavadero.
- Costos operativos muy altos por el volumen de lavado.

#### Gimnasio:

Se instalará en el cuarto piso, un gimnasio con 5 aparatos de última tecnología, para que este a disposición de los huéspedes, ubicado en un sector estratégico con grandes vistas a las sierras.

#### Salón de usos múltiples (SUM)

Este salón ubicado en el segundo piso del hotel quedó obsoleto en el tiempo, se realizará una inversión en equipamiento y tecnología, colocando proyectores, sistema de sonido, play station, pool, y juegos de mesas. Podrá ser utilizado como sala de convenciones con previa reserva.

#### Ascensor:

El hotel posee un ascensor muy antiguo, se actualizará la botonera ya que está muy descuidada. No se cambiará la maquinaria por una de velocidad variable ya que los costos son muy grandes. Se colocará en la puerta del ascensor una cerradura magnética para que solo los huéspedes puedan utilizarlo y así aumentar las medidas de seguridad.

#### Escaleras:

La escalera en forma de caracol, con barandas flotantes, será modificada ya que es muy peligrosa para niños pequeños, se le colocarán hierros perpendiculares a los escalones y la baranda para evitar la caída de una persona.

#### Tecnología:

Se proporcionará una computadora en recepción, administración y gerencia para el manejo de un sistema integrado.

El sistema que se instalara será FUTURHOT, un software hotelero de altas prestaciones con módulos integrados.

Este sistema es una herramienta llena de características destinadas a la gestión hotelera, procesos intuitivos y potentes, control absoluto del arribo y egreso de pasajeros, reservas, manejo de extras, bar, restaurante, telefonía, personal, existencias de mercadería, proveedores y compras, manejo de alojamiento por agencias de viaje y turismo, etc. Toda la administración del hotel en una sola aplicación, permite el control de las distintas cajas y valores ubicados en las dependencias del hotel, emite informes de facturación, estadísticas, etc.

Se instalarán televisores LED en todas las habitaciones.

Se instalarán módems de internet en cada piso para llegar con wifi a cada sector del hotel.

Se instalarán cámaras de seguridad en cada espacio común.

Se cambiarán lámparas alógenas por lámparas LED.

En el suum se instalarán 2 televisores LED con dos play station y una pantalla para un proyector.

Se han descripto todas las mejoras físicas, y organizativas que se deben realizar en el hotel, para poder funcionar y estar a la altura de la competencia en el mercado.

## **5.7 Estudio Organizacional**

Como primera medida, es indispensable crear una misión, visión valores y objetivos.

### Misión

Hotel Uruguay, está creado en un ambiente familiar en el cual se quiere lograr satisfacer las necesidades del cliente para que pueda descansar, divertirse, y relajarse en las instalaciones del hotel.

## Visión

“Ser reconocido como uno de los mejores y más antiguos hoteles de la ciudad de Villa Carlos Paz.”

## Valores:

- HOSPITALIDAD
- PERTENENCIA
- AMABILIDAD
- CALIDEZ
- EMPATIA CON EL CLIENTE

## Objetivos

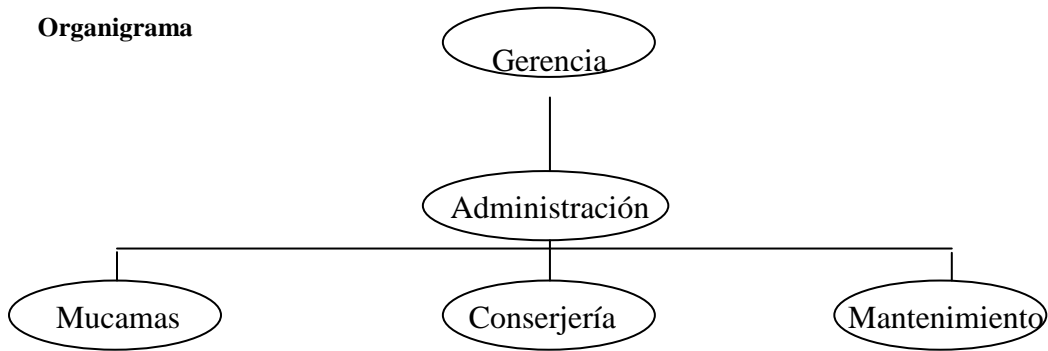
- ✓ Incrementar en un 5% cada año la cantidad de plazas ocupadas.
- ✓ Disminuir costos fijos en un 2% anual.
- ✓ Lograr en el plazo de 4 años mantener 10 habitaciones ocupadas diariamente como mínimo.
- ✓ Lograr ser una empresa con aportes al medio ambiente.

La siguiente medida a tomar será asignar departamentos en el hotel:

Se procederá a realizar un organigrama del hotel el cual estará conformado por los siguientes departamentos:

- Administración
- Gerencia
- Conserjería
- Mucamas
- Mantenimiento
- Cocina

### 5.7.1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

### 5.7.2 Descripción de puestos:

#### 5.7.3 Departamento Gerencia:

Tareas a realizar:

- Es el responsable de realizar las ventas con los grandes clientes como agencias de viajes.
- Encargado de solicitar presupuestos para realizar mejoras en servicios, productos e infraestructura.
- Tomará la decisión de que y cuando se realizaran los cambios necesarios en el hotel.
- Realizará reuniones junto con el administrador de forma periódica, para analizar ingresos y egresos, y de esta forma ir tomando las medidas necesarias.
- Realizará reuniones periódicas con el personal del hotel, para motivar, el personal del hotel, a su vez escuchar opiniones y sugerencias para realizar mejoras.
- Encargado de buscar temas de capacitación para el personal del hotel.
- Evaluar los comentarios de los clientes.

#### 5.7.4 Administración:

Tareas a realizar:

- Planifica las acciones para cumplir las metas del mes.
- Revisar diariamente la ocupación del hotel
- Elaborar reportes semanales de ocupación, y futuras reservas para anticiparse y planificar correctamente.
- Control diario de caja de recepción
- Planificar pagos a proveedores para informar a gerencia.
- Encargado de los uniformes del personal.
- Encargado de controlar la asistencia del personal.
- Buscará y contratará personal si es necesario para brindar mejores servicios.
- Encargado de mantener motivado al personal del hotel.
- Encargado de difundir las normas, manuales y reglamentos de la empresa.

#### 5.7.5 Conserjería, reservas y recepción:

Se contará con cuatro receptionistas. Tres de los receptionistas cubrirán los turnos mañana, tarde y noche. El cuarto receptionista es cubre francos.

- Encargado de realizar check in y check out de los huéspedes.
- Atenderá a los clientes.
- Recibirá reporte entregado por mucamas, sobre el estado de habitaciones.
- Gestionará reservas.
- Encargado de atender llamadas telefónicas.
- Informe al finalizar su turno acerca de las novedades y de lo ocurrido en el hotel durante su turno.
- Asignar habitaciones
- Tramitar fichas y libro de pasajeros.
- Tiene la Obligación de reportar anomalías que se presenten en su turno al administrador.



- Manejo del sistema hotelero.
- Encargado de gestionar el sistema para que funcionen las reservas online.

#### **5.7.6 Mucamas:**

Es el departamento encargado de mantener el orden y la limpieza general del hotel y de cada una de las habitaciones, cumpliendo con las expectativas de cada uno de los clientes. Se contará con 4 mucamas, es decir una mucama cada 10 piezas.

- Llevará a cabo la limpieza de las habitaciones.
- Llevará a cabo la limpieza de sectores comunes del hotel
- Encargadas de controlar lo que lleva y trae el lavadero.
- Encargadas de informar el estado de las habitaciones.

#### **5.7.7 Mantenimiento:**

Es el departamento encargado de que todo se encuentre en perfectas condiciones de uso y mantenimiento en el hotel. Se contará con una persona encargada del mantenimiento en general, las tareas a realizar serán las siguientes:

- Limpieza de pileta todos los días de la semana.
- Mantenimiento de pintura en espacios comunes y habitaciones.
- Control de correcto funcionamiento de bombas.
- Control de correcto funcionamiento de luces.
- Control de correcto funcionamiento de artefactos eléctricos colocados en las habitaciones.
- Mantenimiento de puertas.
- Mantenimiento de cerraduras eléctricas.
- Mantenimiento en general.
- Arreglos de plomería/herrería/albañilería

Uniformes:

EL personal llevará un uniforme distintivo del hotel que a su vez representará el área de trabajo en la cual se desempeña.

El administrador y recepcionista deberán utilizar una camisa de color blanco con el logo del hotel bordado, y un pantalón de vestir negro; a su vez tendrán un distintivo con el nombre y el cargo que desempeñan.

Las mucamas llevarán una camisa tipo delantal de color azul marino, con el logo del hotel bordado, y un pantalón del mismo color. También deberán contar con un distintivo con nombre y cargo que desempeñan.

Mantenimiento deberá portar un pantalón tipo cargo, y una remera tipo pique, con el logo del hotel bordado y un distintivo con nombre y cargo que desempeñan.

Total de empleados:

Tabla 11: Cantidad de empleados

Requerimiento de empleados			
Departamento	Cargo Funcional	Nivel de mando	número de empleados
Gerencia general	Gerente General	Directivo	1
Recepción, conserjería y reservas	Recepcionista	operacional	3
	Recepcionista cubre francos	operacional	1
Mucamas	mucamas	operacional	4
Administración	encargado de administración	medio	1
Mantenimiento	Mantenimiento general	operacional	1
TOTAL			11

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Balance de personal

costo del balance de personal						
	sueldo	Aportes y Contribuciones	total mensual	Plus Vacacional	SAC	Costo Anual
<b>Mucamas</b>	\$ 9.352,93	\$ 2.525,29	\$ 11.878,22	\$ 1.122,35	\$ 11.878,22	\$ 155.539,22
<b>Cantidad</b>	4	4	4	4	4	4
<b>Total</b>	\$ 37.411,72	\$ 10.101,16	\$ 47.512,88	\$ 4.489,41	\$ 47.512,88	\$ 622.156,90
<b>Recepcionista</b>	\$ 9.250,00	\$ 2.497,50	\$ 11.747,50	\$ 1.110,00	\$ 11.747,50	\$ 153.827,50
<b>Cantidad</b>	4	4	4	4	4	4
<b>Total</b>	\$ 37.000,00	\$ 9.990,00	\$ 46.990,00	\$ 4.440,00	\$ 46.990,00	\$ 615.310,00
<b>Administración</b>	\$ 12.000,00	\$ 3.240,00	\$ 15.240,00	\$ 1.440,00	\$ 15.240,00	\$ 199.560,00
<b>cantidad</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	\$ 12.000,00	\$ 3.240,00	\$ 15.240,00	\$ 1.440,00	\$ 15.240,00	\$ 199.560,00
<b>Gerente General</b>	\$ 20.000,00	\$ 5.400,00	\$ 25.400,00	\$ 2.400,00	\$ 25.400,00	\$ 332.600,00
<b>Cantidad</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	\$ 20.000,00	\$ 5.400,00	\$ 25.400,00	\$ 2.400,00	\$ 25.400,00	\$ 332.600,00
<b>Mantenimiento</b>	\$ 8.500,00	\$ 2.295,00	\$ 10.795,00	\$ 1.020,00	\$ 10.795,00	\$ 141.355,00
<b>Cantidad</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	\$ 8.500,00	\$ 2.295,00	\$ 10.795,00	\$ 1.020,00	\$ 10.795,00	\$ 141.355,00
<b>Costos totales relacionados a sueldos</b>	<b>\$ 114.911,72</b>	<b>\$ 31.026,16</b>	<b>\$ 145.937,88</b>			<b>\$ 1.910.981,90</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Área contable

Se delegará a un estudio contable los siguientes ítems:

-liquidación de sueldos

- registro de altas y bajas de personal.
- indemnizaciones
- determinación de aportes.
- impuestos correspondientes
- tramites con AFIP.

## **5.8 Estudio Legal.**

Un aspecto muy importante de los proyectos de inversión es la determinación del tipo de sociedad comercial. Para ello se determinó que por el tipo de proyecto, se encuadra mejor en una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.) porque brinda la protección necesaria a cada uno de los socios, requiere tan solo de 2 o más socios y los costos de formación de este tipo societario es mucho menor al de una sociedad anónima.

El estudio contable será en encargado de la gestión y los tramites a realizar para la constitución de la sociedad en el registro público de comercio.

A continuación se determinan aquellas reglamentaciones y condiciones necesarias que se deben cumplir para que el proyecto de reingeniería se encuadre dentro de los términos legales y el marco regulatorio vigente.

Requisitos operativos:

- Capacitación del personal vigente: En términos laborales, deberá considerarse el convenio colectivo de trabajo N° 362/03, bajo el Sindicato de UTGHRA.
- Inscripción en la municipalidad de la ciudad de Villa Carlos Paz.
- Constancia de habilitación municipal.
- Certificado de habilitación de bomberos.
- Deberá contar con un libro de registro de pasajeros.
- En términos jurídicos, el alojamiento debe enmarcarse dentro de la legislación impositiva en sus niveles nacional, provincial y municipal. Esto implica considerar la Ley Nacional del Impuesto a las Ganancias, la Ley Provincial de Ingresos Brutos, Ley Provincial del Impuesto Inmobiliario, Rentas, entre otros.

Cabe mencionar en este apartado el Artículo n°4 de la Ley N°6483 de Hotelería que indica lo siguiente:

Art. 4: Los titulares de los establecimientos inscriptos en la Dirección de Turismo deberán ajustarse a las siguientes normas, en la forma y modalidades que establezcan las reglamentaciones:

a) Consignar en la publicidad, libros, facturas y toda otra documentación o material de propaganda la denominación, clase y categoría del establecimiento y su número de inscripción en el registro correspondiente.

b) Exhibir en el frente externo del establecimiento un cartel identificador en donde conste la clase, denominación y categoría del negocio, debiendo retirarlo en caso de cierre definitivo.

c) Cobrar como máximo las tarifas reglamentarias.

d) Llevar un libro de pasajeros y un libro de reclamos autorizados por la Dirección de Turismo y confeccionar las facturas en los talonarios reglamentarios.

e) Colocar a la vista de los huéspedes, en los lugares que determine la reglamentación una ficha autorizada en donde consten las tarifas reglamentarias vigentes.

f) Comunicar a la Dirección de Turismo los cierres definitivos y transitorios y las modificaciones a la firma titular, servicios, características y/o estructura edilicia del establecimiento.

g) Remitir a la Dirección de Turismo la información estadística relacionada con el movimiento de pasajeros.

h) Mantener el establecimiento en perfectas condiciones de higiene y conservación y brindar a los huéspedes como mínimo las comodidades y servicios que correspondan a la clase y categoría del establecimiento.

i) Permitir y facilitar las inspecciones y el contralor que realice la Dirección de Turismo y exhibir a los inspectores actuantes los libros y talonarios de facturas reglamentarios.

j) Cumplir con los compromisos de reservas formalizados de conformidad con las normas reglamentarias.

k) Contar con mobiliario, utensilios y demás ajuar del establecimiento de una calidad acorde con la categoría del negocio y en perfectas condiciones de higiene y conservación.

l) Evacuar toda información y presentar la documentación que se le requiere.

Es acorde hacer mención al decreto 1359/00: Hotelería

Artículo 2º.- El servicio de alojamiento en el ámbito de la Provincia de Córdoba, constituye un sistema ordenado a través de clases y categorías de alojamientos. Las clases se refieren a las modalidades, formas y/o maneras de alojamientos en tanto que las categorías indican los servicios que se prestan dentro de cada clase, y la calidad de los mismos.

Los parámetros generales utilizados para esta clasificación y categorización tienen en cuenta:

- Características de los servicios ofrecidos.
- Características constructivas del objeto.
- Características dimensionales de los sectores identificados como componentes del objeto.
- Equipamiento básico ofrecido.
- Servicios técnicos ofrecidos.
- Localización del establecimiento.
- Calidad de servicios ofrecidos.

Artículo 3º.- A los fines de la presente normativa, se adoptan en la Provincia de Córdoba las siguientes clases (modalidades) de alojamiento:

1. HOTEL.
2. APART-HOTEL.
3. HOSTERÍA Y/O POSADA.
4. MOTEL.
5. HOSTAL.
6. RESIDENCIAL.
7. ALBERGUES.
8. APART-CABAÑAS.
9. CONJUNTO DE CASAS Y DEPARTAMENTOS.
10. COMPLEJO TURÍSTICO.
11. COMPLEJO ESPECIALIZADO.

La presente enunciación no tiene carácter taxativo, pudiendo comprender otras clases, cuya

determinación se realizará conforme lo establezca el Organismo de Aplicación de la presente Reglamentación.

El proyecto se encuadra dentro de Hotel, el cual está definido de la siguiente manera:

Establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, departamentos y suite, con una cantidad mínima de diez (10) Unidades de alojamiento, en el cual se preste el servicio básico de alojamiento con servicios complementarios, conforme a los requisitos que se indiquen para cada categoría.

Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea encuadrado en la Clase HOTEL Categoría 3 ESTRELLAS, los siguientes:

1) Las unidades de alojamiento deberán reunir las siguientes condiciones:

a) Superficie de la habitación simple y doble 12,00 m<sup>2</sup>.

b) Superficie de la habitación triple: 15,00 m<sup>2</sup>.

c) El lado mínimo será de 3,00 m.

d) Las puertas de acceso a las habitaciones tendrán un ancho mínimo de 0,80 m, debiendo contar con cerraduras.

e) La iluminación general de las habitaciones contará con llaves de comando en el acceso y en el muro de la cabecera de cama.

f) Televisor color 14", con servicio de canales de T.V. radio AM-FM.

g) Servicio telefónico con salida al exterior.

h) Los baños privados de las unidades de alojamiento deberán reunir las siguientes condiciones, sin perjuicio de las contenidas en el artículo 6° del presente decreto.

a) Superficie mínima: 3,50 m<sup>2</sup>.

b) Lado mínimo: 1,50 m.

c) Calefacción.

d) Ducha con mampara.

e) Gacetero y/o estanterías.

f) Secador de cabello.

g) Elementos complementarios: bolsa higiénica, gorra para baño shampoo, y jabón de tocador, toalla de mano y un toallón por persona.

4) Tener como mínimo una (1) unidad de alojamiento, con equipamiento adecuado para el uso de discapacitados motrices, de acuerdo a lo que establezca el Organismo de Aplicación.

- 5) Contar con locales destinados a ingreso, recepción y portería, con una superficie mínima de 40 m<sup>2</sup>, que deberá incrementarse en 0,40 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las cuarenta (40) PLAZAS, y contará con servicios sanitarios de uso público diferenciados por sexo, con una superficie mínima de 5,00 m<sup>2</sup> cada uno. Estos espacios deberán contar con instalación para equipos de computación, con posibilidad de acceso a Internet, correo electrónico y fax, y caja de seguridad, para uso de los huéspedes.
- 6) Contar con sala de estar con una superficie mínima de 40,00 m<sup>2</sup>, que deberá incrementarse en 0,40 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las cuarenta (40) plazas.
- 7) Tener salón comedor con bar-desayunador, con servicio de comida ligera, (snack), y con una superficie mínima de 40,00 m<sup>2</sup>, que se incrementará en 0,40 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las cuarenta (40) plazas.
- 8) Contar con un salón de usos múltiples, de planta libre con una superficie mínima de 30,00 m<sup>2</sup>, que se incrementará en 1.00 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las cuarenta (40), siendo su lado mínimo de 5,00 m. y contará con servicios sanitarios de uso público diferenciados por sexo, con una superficie mínima de 5,00 m<sup>2</sup> cada uno. La cantidad y superficies de los sanitarios deberán guardar relación con la superficie del local, de acuerdo a lo que establezcan las normas de edificación del lugar donde se localiza el establecimiento.
- 9) Tener un office por planta dotado de: teléfono interno, mesada con pileta, armario para artículos de limpieza, sanitarios para personal diferenciados por sexo.
- 10) En caso de tener el edificio TRES o más de TRES (3) plantas, además del ascensor principal requerido, deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.
- 11) Tener espacio para estacionamiento vehicular cuyo número de cocheras cubiertas sea igual o mayor al veinticinco por ciento (25%) de la habitaciones totales del hotel en zona urbana y al cincuenta por ciento (50%) en zona no urbana. Podrán estar ubicadas integradas al edificio o en sus adyacencias, a una distancia no mayor, de CIENTO CINCUENTA (150 m.) medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera a partir del eje central de la puerta principal de acceso al establecimiento. Considerándose cocheras cubiertas a aquellas que estuvieren incorporadas a los planos del inmueble que ocupen, y que cumplan con las normas de edificación del lugar de emplazamiento del mismo. En caso de no contar el lugar de emplazamiento con normas de edificación, deberán respetarse las normas de edificación de la Municipalidad de Córdoba.



- 12) Contar con dependencias para personal que deberán incluir como mínimo: vestuarios y sanitarios, diferenciados por sexo, y comedor-estar.
- 13) Todas las dependencias de servicio serán independientes de las áreas destinadas al uso de pasajeros, visitantes y público en general.
- 14) Tener pileta de natación cuya dimensión será proporcional al número de plazas a razón de 0,50 m<sup>2</sup> por plaza, con un mínimo de 50 m<sup>2</sup>.y una profundidad promedio de 1,20 m, y un sector de natación para niños con una profundidad de 0,50 m., contando con sistema de purificación de agua.
- 15) Contar con calefacción y refrigeración en todos los ambientes, por sistemas centrales o descentralizados de manejo centralizado, por planta o grupo de habitaciones, debidamente autorizado por el organismo competente en la materia.
- 16) Contar con generador de energía eléctrica complementaria para casos de emergencia y con luz de emergencia en los espacios de uso colectivo.
- 17) Ofrecer los servicios de comida, desayuno, refrigerio y bar.
- 18) Contar con servicio de lavandería, y de mucamas.
- 19) Contar con servicio de mensajería.
- 20) Tener personal bilingüe (castellano y preferentemente inglés o portugués) para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo encontrarse en cada turno de trabajo, un empleado que hable inglés.

#### **5.8.1 Conclusión del estudio legal:**

Como conclusión cabe destacar que el establecimiento cuenta con todas las características descriptas en este apartado, es por ello que no existe ningún tipo de impedimento del tipo legal.

### **5.9 Estudio ambiental**

El proyecto como mencionamos anteriormente se encuentra en el valle de punilla, siendo este uno de los valles serranos más concurridos y explotados por el hombre. Como consecuencia de la falta de controles, los incendios forestales, y la poca importancia de la gente es también uno de los valles más contaminados. La ausencia de tratamientos

cloacales en las cercanías de los ríos e inclusive en la ciudad de Villa Carlos Paz, han logrado que el lago San Roque sea uno de los lagos más contaminados de la ciudad.

Otro problema ambiental que se puede observar es la creciente construcción sobre las sierras, lo que genera una contaminación visual muy importante.

La falta de control y de conciencia de la gente provoca grandes incendios forestales lo cual también repercute en el valle.

A fin de colaborar con el medio ambiente se propone lo siguiente:

- Informar a los huéspedes acerca del peligro de originar fuegos en las sierras.
- Disminuir la utilización de insumos que no sean bio-degradables.
- Informar acerca del cuidado del agua a los pasajeros.
- Reciclar los desperdicios.
- Reemplazar lámparas alógenas por lámparas led, y así disminuir el consumo energético.
- A la hora de limpiar la pileta utilizar filtros para no desperdiciar agua y reciclar su uso.
- Regular los depósitos de inodoros para que los mismos tengan media carga y así disminuir el consumo de agua.
- Informar a los huéspedes acerca del cuidado de la flora y fauna.

#### **5.9.1 Conclusión del estudio ambiental.**

El valle de punilla es un valle que es visitado por miles de turistas al año por su flora y fauna, por lo tanto no debemos descuidar lo más importante que tiene el valle, las sierras, ríos y lagos. Para ello el Hotel Uruguay se compromete a trabajar activamente para la protección del medio ambiente, por medio del cuidado del agua, e informando a los pasajeros que es un hotel en pro del cuidado del medio ambiente e informar que los huéspedes son parte de este proyecto.

## 5.10 Estudio económico financiero

Es muy importante el análisis de este estudio, ya que sin la aprobación del mismo el proyecto no sería viable económicamente. El mismo será proyectado a 10 años.

Es muy complejo el análisis de ingresos en este tipo de proyecto donde no se puede determinar una ocupación promedio por una única tarifa, ya que ambas son variables, dependiendo la temporada. Para ello vamos a definir primeramente las temporadas:

Temporada Estudiantil: Octubre-Noviembre-Diciembre (92 días)

Temporada alta: Enero-Febrero- (59 días)

Temporada Jubilados: Marzo (31 días)

Temporada baja: Abril-Mayo-Agosto-Septiembre (115 días)

Temporada Media: Junio-Julio- Fin de semana largo (68 días)

Para determinar la ocupación se tomaron en cuenta datos recolectados por la secretaria de turismo de Villa Carlos Paz y a su vez se obtuvieron datos mediante consultas realizadas a la competencia, y se obtuvieron los siguientes datos:

Temporada Estudiantil: Ocupación Promedio 85%

Temporada alta: Ocupación promedio 90%

Temporada Jubilados: Ocupación promedio 70%

Temporada baja: Ocupación promedio 30%

Temporada media: Ocupación promedio 65%-80%

Luego se determinaron las tarifas del año 2017, donde se obtuvieron los siguientes datos por persona promedio:

Temporada Estudiantil: \$390

Temporada alta: \$475

Temporada Jubilados: \$290

Temporada baja: \$325

Temporada Media: \$400

Es pertinente aclarar que cuando hablamos de temporada estudiantil la tarifa es con pensión completa y cuando hablamos de temporada de jubilados la tarifa es con media pensión, así mismo la tarifa siempre incluye el desayuno.

Para calcular los ingresos se tomarán los porcentajes de ocupación por la capacidad máxima de huéspedes del hotel la cual varía en la temporada estudiantil, teniendo como capacidad regular de 110 pax como se mencionó anteriormente y en temporada estudiantil una capacidad máxima de 140 pax.

Los ingresos estimativos para el Hotel Uruguay serán calculados con un margen del 10% menor al estimativo normal del mercado debido a su re-lanzamiento. A su vez por medio de la publicidad, de ventas, y de la estrategia de comunicación, se estima que aumentará el consumo del servicio en un 5% anual.

Temporada alta:  $59 \text{ (días)} \times 110 \text{ (pax)} \times 80\% \text{ (ocupación)} = 5192 \text{ noches cama}$ .

Temporada Estudiantil:  $92 \text{ (días)} \times 140 \text{ (pax)} \times 75\% \text{ (ocupación)} = 9660 \text{ noches cama}$

Temporada Jubilados:  $31 \text{ (días)} \times 110 \text{ (pax)} \times 60\% \text{ (ocupación)} = 2046 \text{ noches cama}$

Temporada baja:  $115 \text{ (días)} \times 110 \text{ (pax)} \times 2$

$0\% \text{ (ocupación)} = 2530 \text{ noches cama}$

Temporada media:  $68 \text{ (días)} \times 110 \text{ (pax)} \times 55\% \text{ (ocupación)} = 4114 \text{ noches cama}$

#### **5.10.1 Flujo de fondos:**

Tabla 13: Flujo de fondo escenario normal

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONCEPTO											
INGRESOS											
TEMPORADA BAJA	\$ 205.562,50	\$ 277.509,38	\$ 374.637,66	\$ 505.760,84	\$ 682.777,13	\$ 921.749,12	\$ 1.244.361,32	\$ 1.679.887,78	\$ 2.267.848,50	\$ 3.061.595,47	
TEMPORADA MEDIA	\$ 411.400,00	\$ 555.390,00	\$ 749.776,50	\$ 1.012.198,28	\$ 1.366.467,67	\$ 1.844.731,36	\$ 2.490.387,33	\$ 3.362.022,90	\$ 4.538.730,91	\$ 6.127.286,73	
TEMPORADA ALTA	\$ 616.550,00	\$ 832.342,50	\$ 1.123.662,38	\$ 1.516.944,21	\$ 2.047.874,68	\$ 2.764.630,82	\$ 3.732.251,60	\$ 5.038.539,66	\$ 6.802.028,54	\$ 9.182.738,53	
TEMPORADA JUBILADOS	\$ 593.340,00	\$ 801.009,00	\$ 1.081.362,15	\$ 1.459.838,90	\$ 1.970.782,52	\$ 2.660.556,40	\$ 3.591.751,14	\$ 4.848.864,04	\$ 6.545.966,45	\$ 8.837.054,71	
TEMPORADA ESTUDIANTIL	\$ 3.767.400,00	\$ 5.085.990,00	\$ 6.866.086,50	\$ 9.269.216,78	\$ 12.513.442,65	\$ 16.893.147,57	\$ 22.805.749,22	\$ 30.787.761,45	\$ 41.563.477,96	\$ 56.110.695,24	
TOTAL DE INGRESOS	\$ 5.594.252,50	\$ 7.552.240,88	\$ 10.195.525,18	\$ 13.763.958,99	\$ 18.581.344,64	\$ 25.084.815,27	\$ 33.864.500,61	\$ 45.717.075,83	\$ 61.718.052,36	\$ 83.319.370,69	
EGRESOS											
COSTOS FIJOS	\$ 1.493.852,36	\$ 1.942.008,07	\$ 2.621.710,89	\$ 3.539.309,70	\$ 4.778.068,10	\$ 6.450.391,94	\$ 8.708.029,11	\$ 11.755.839,30	\$ 15.870.383,06	\$ 21.425.017,13	
SUELDOS	\$ 403.340,07	\$ 524.342,09	\$ 707.861,82	\$ 955.613,46	\$ 1.290.078,17	\$ 1.741.605,53	\$ 2.351.167,47	\$ 3.174.076,08	\$ 4.285.002,71	\$ 5.784.753,66	
CONTRIBUCIONES	\$ 36.480,00	\$ 47.424,00	\$ 64.022,40	\$ 86.430,24	\$ 116.680,82	\$ 157.519,11	\$ 212.650,80	\$ 287.078,58	\$ 387.556,09	\$ 523.200,72	
CABLE TELEVISION	\$ 15.840,00	\$ 20.592,00	\$ 27.799,20	\$ 37.528,92	\$ 50.664,04	\$ 68.396,46	\$ 92.335,22	\$ 124.652,54	\$ 168.280,93	\$ 227.179,26	
TELEFONO	\$ 6.600,00	\$ 8.580,00	\$ 11.583,00	\$ 15.637,05	\$ 21.110,02	\$ 28.498,52	\$ 38.473,01	\$ 51.938,56	\$ 70.117,06	\$ 94.658,02	
INTERNET	\$ 16.200,00	\$ 21.060,00	\$ 28.431,00	\$ 38.381,85	\$ 51.815,50	\$ 69.950,92	\$ 94.433,74	\$ 127.485,55	\$ 172.105,50	\$ 232.342,42	
RENTAS	\$ 50.600,00	\$ 65.780,00	\$ 88.803,00	\$ 119.884,05	\$ 161.843,47	\$ 218.488,68	\$ 294.959,72	\$ 398.195,62	\$ 537.564,09	\$ 725.711,52	
TASA A LA PROPIEDAD	\$ 48.000,00	\$ 62.400,00	\$ 84.240,00	\$ 113.724,00	\$ 153.527,40	\$ 207.261,99	\$ 279.803,69	\$ 377.734,98	\$ 509.942,22	\$ 688.422,00	
ESTUDIO CONTABLE	\$ 60.000,00	\$ 78.000,00	\$ 105.300,00	\$ 142.155,00	\$ 191.909,25	\$ 259.077,49	\$ 349.754,61	\$ 472.168,72	\$ 637.427,77	\$ 860.527,49	
SERVICIO MANTENIMIENTO ASCENSOR	\$ 24.000,00	\$ 31.200,00	\$ 42.120,00	\$ 56.862,00	\$ 76.763,70	\$ 103.631,00	\$ 139.901,84	\$ 188.867,49	\$ 254.971,11	\$ 344.211,00	
ELEMENTOS DE ESCRITORIO	\$ 25.000,00	\$ 32.500,00	\$ 43.875,00	\$ 59.231,25	\$ 79.962,19	\$ 107.948,95	\$ 145.731,09	\$ 196.736,97	\$ 265.594,91	\$ 358.553,12	
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 2.179.912,43	\$ 2.833.886,16	\$ 3.825.746,31	\$ 5.164.757,52	\$ 6.972.422,66	\$ 9.412.770,59	\$ 12.707.240,30	\$ 17.154.774,40	\$ 23.158.945,44	\$ 31.264.576,34	
COSTOS VARIABLES											
PRODUCTOS DE LIMPIEZA (1,2%)	\$ 67.131,03	\$ 90.626,89	\$ 122.346,30	\$ 165.167,51	\$ 222.976,14	\$ 301.017,78	\$ 406.374,01	\$ 548.604,91	\$ 740.616,63	\$ 999.832,45	
AMENITIES (2,5%)	\$ 139.856,31	\$ 188.806,02	\$ 254.888,13	\$ 344.098,97	\$ 464.533,62	\$ 627.120,38	\$ 846.612,52	\$ 1.142.926,90	\$ 1.542.951,31	\$ 2.082.984,27	
LAVANDERIA (3%)	\$ 167.827,58	\$ 226.567,23	\$ 305.865,76	\$ 412.918,77	\$ 557.440,34	\$ 752.544,46	\$ 1.015.935,02	\$ 1.371.512,27	\$ 1.851.541,57	\$ 2.499.581,12	
LUZ(1,7%)	\$ 95.102,29	\$ 128.388,09	\$ 173.323,93	\$ 233.987,30	\$ 315.882,86	\$ 426.441,86	\$ 575.696,51	\$ 777.190,29	\$ 1.049.206,89	\$ 1.416.429,30	
AGUA(2,4%)	\$ 134.262,06	\$ 181.253,78	\$ 244.692,60	\$ 330.335,02	\$ 445.952,27	\$ 602.035,57	\$ 812.748,01	\$ 1.097.209,82	\$ 1.481.233,26	\$ 1.999.664,90	
GAS(0,9%)	\$ 50.348,27	\$ 67.970,17	\$ 91.759,73	\$ 123.875,63	\$ 167.232,10	\$ 225.763,34	\$ 304.780,51	\$ 411.453,68	\$ 555.462,47	\$ 749.874,34	
DESAYUNO	\$ 166.127,50	\$ 224.272,13	\$ 302.767,37	\$ 408.735,95	\$ 551.793,53	\$ 744.921,26	\$ 1.005.643,71	\$ 1.357.619,01	\$ 1.832.785,66	\$ 2.474.260,64	
MAP	\$ 401.280,00	\$ 541.728,00	\$ 731.332,80	\$ 987.299,28	\$ 1.332.854,03	\$ 1.799.352,94	\$ 2.429.126,47	\$ 3.279.320,73	\$ 4.427.082,98	\$ 5.976.562,03	
PC	\$ 1.449.000,00	\$ 1.956.150,00	\$ 2.640.802,50	\$ 3.565.083,38	\$ 4.812.862,56	\$ 6.497.364,45	\$ 8.771.442,01	\$ 11.841.446,71	\$ 15.985.953,06	\$ 21.581.036,63	
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 2.670.935,04	\$ 3.605.762,31	\$ 4.867.779,11	\$ 6.571.501,81	\$ 8.871.527,44	\$ 11.976.562,04	\$ 16.168.358,75	\$ 21.827.284,32	\$ 29.466.833,83	\$ 39.780.225,67	
DEPRECIACION		\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	
TOTAL COSTOS	\$ 4.850.847,47	\$ 6.572.314,80	\$ 8.826.191,76	\$ 11.868.925,66	\$ 15.976.616,43	\$ 21.521.998,96	\$ 29.008.265,38	\$ 39.114.725,05	\$ 52.758.445,60	\$ 71.177.468,34	
UAII											
Impuesto a las ganancias 35%	\$ 260.191,76	\$ 342.974,13	\$ 479.266,70	\$ 663.261,67	\$ 911.654,88	\$ 1.246.985,71	\$ 1.699.682,33	\$ 2.310.822,77	\$ 3.135.862,37	\$ 4.249.665,82	
Impuesto IIBB 4%	\$ 29.736,20	\$ 39.197,04	\$ 54.773,34	\$ 75.801,33	\$ 104.189,13	\$ 142.512,65	\$ 194.249,41	\$ 264.094,03	\$ 358.384,27	\$ 485.676,09	
U. Despues de IIGG	\$ 453.477,07	\$ 597.754,91	\$ 835.293,39	\$ 1.155.970,33	\$ 1.588.884,21	\$ 2.173.317,95	\$ 2.962.303,49	\$ 4.027.433,98	\$ 5.465.360,13	\$ 7.406.560,43	
DEPRECIACION EFECTO IMPOSITIVO		\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	
Inversion inicial	<b>-\$2.282.245,00</b>										
INVERSION				-250000			-250000			-250000	
SALDO	<b>-\$2.282.245,00</b>	\$ 453.477,07	\$ 730.421,24	\$ 717.959,72	\$ 1.288.636,66	\$ 1.721.550,54	\$ 2.055.984,28	\$ 3.094.969,82	\$ 4.160.100,31	\$ 5.348.026,46	\$ 7.539.226,76
SALDO ACTUAL ACUMULADO	<b>-\$2.282.245,00</b>	<b>1.828.767,93</b>	<b>-\$ 1.098.346,70</b>	<b>-\$ 380.386,98</b>	<b>\$ 908.249,69</b>	<b>\$ 2.629.800,23</b>	<b>\$ 4.685.784,51</b>	<b>\$ 7.780.754,33</b>	<b>\$ 11.940.854,63</b>	<b>\$ 17.288.881,09</b>	<b>\$ 24.828.107,86</b>
PERIODO DE RECUPERO	1	1	2	3							

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se explica el cuadro anterior en el cual se puede observar variaciones:

Los ingresos están determinados por temporadas y por diferentes tarifas como se mencionó anteriormente, se respetan las tarifas y calculando los porcentajes de ocupación se obtiene los ingresos, para los siguientes años se aplica un 30% de inflación estimativo y un 5% extra de aumento en la ocupación.

De igual manera se calculan los costos de desayuno, media pensión y pensión completa.

Para el cálculo de los amenities, productos de limpieza, lavandería, luz, agua y gas, se aplica el porcentaje estimativo por el total de los ingresos.

Par los costos fijos se aplica un 30% anual en concepto de inflación.

#### Financiamiento del proyecto

El financiamiento del proyecto, no es otra cosa más que de donde van a provenir los fondos para la realización del proyecto en cuestión. Dichos fondos, pueden provenir ya sea por medio de la financiación de terceros o por capital propio de los socios que deciden destinar para la inversión en este proyecto. Al tratarse de sumas accesibles para los socios, los mismo deciden en este caso deciden destinar sus fondos a la inversión de este proyecto. El financiamiento será de la siguiente forma:

Socio A destinará el 45% del capital necesario.

Socio B destinará el 30% del capital necesario.

Socio C destinará el 25% restante del capital necesario.

#### **5.10.2 Costo de capital.**

Como se trata de un proyecto con un financiamiento por medio de recursos propios, es necesario determinar la tasa de costo de capital propio. Esta tasa involucra tanto el costo de oportunidad de la inversión dada por una tasa de activos libre de riesgo, más un ajuste o prima por riesgo del proyecto, que a su vez ajusta la tasa que va a reflejar la rentabilidad del proyecto.

La tasa de costo de capital se calcula de la siguiente forma:

Costo de Capital ( $K_e$ ) = Tasa libre de Riesgo ( $R_f$ ) + Prima Riesgo ( $R_p$ )

Para el cálculo de la Tasa libre riesgo, se utilizará la tasa de plazo fijo promedio de los bancos más importantes de argentina, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 14: Tasas plazo fijo

Tasa plazo Fijo		
Banco	Plazo	Tasa
Nación	1 año	20,25%
Santander Rio	1 año	18,25%
ICBC	1 año	20,4%
HSBC	1 año	19,25%
Promedio	1 año	19,53%

<http://www.tuplazofijo.com.ar/plazos-fijos/tasas/homebanking/>

Promedio de TNA de plazo fijo es de 19,53%, por lo tanto  $R_f=19.53\%$ .

La prima riesgo ( $R_p$ ) se obtiene por medio de la diferencia entre la tasa libre de riesgo y el rendimiento esperado el mercado de valores de buenos aires, es decir el Merval.

$$R_p = R_m - R_f$$

El índice de Merval al mes de noviembre del año 2015 fue de 11.390,15 mientras que en el mes de noviembre del año 2016 es de 15.659,74, con estos datos se puede observar una variación positiva del 37,89% lo que se toma como crecimiento esperado para el año 2016.

$R_m$  = Retorno del mercado argentino – IPC promedio anual

$R_m = 37,48\% - 13\%$  (dato obtenido de la web del indec promedio desde mayo a octubre)

$$R_m = 24.48\%$$

Entonces:

$$R_p = 24,48\% - 19,53\%$$

$$R_p = 4,95\%$$

Por lo tanto la tasa de costo de capital es:

$$K_e = R_f + R_p$$

$$K_e = 19,53\% + 4,95\%$$

$$K_e = 24,48\% + 15\% \text{ (rentabilidad extra exigida por inversionistas)}$$

$$K_e = 39.48\%$$

### 5.10.3 Criterios de evaluación del proyecto

VAN: \$758.630

TIR: 48%

Periodo de Recupero: 3 años

Tasa de costo de Capital: 39.48

Para determinar la rentabilidad del proyecto y saber si es conveniente o no realizar la inversión se tienen en cuenta los siguientes criterios:

Valor Actual Neto (VAN)

El proyecto arroja un VAN positivo de \$758.630, lo cual significa que el proyecto en una primera instancia debería aceptarse. Que el van sea positivo indica que en el lapso de tiempo en el cual se está evaluando el proyecto, se alcanza a cubrir la inversión inicial y en tener una utilidad, y a su vez pagar la rentabilidad mínima exigida en el proyecto.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es otro indicador de rentabilidad que debe tenerse en cuenta. Esta tasa nos indica el rendimiento de los flujos de fondo del proyecto, nos dice la ganancia que deja el proyecto por cada peso invertido. Arrojando una TIR de 48%, estando la misma por encima del costo de capital, el proyecto debe ser aceptado según este análisis.

Periodo de Recupero.

Este concepto nos ayuda a determinar en qué tiempo el proyecto recupera la inversión realizada. En este caso la inversión se recupera al cabo de tres años. Siendo este plazo muy corto y menor a la duración del proyecto, también nos indica que el proyecto debe ser aceptado.



#### **5.10.4 Análisis de sensibilidad**

Por medio de este análisis se busca reflejar que sucede en caso de que por cuestiones ajenas al proyecto, o simplemente porque las cosas no resulten como fueron previstas, saber en qué situación nos encontramos.

Para ello se realizará un análisis de los criterios de evaluación del proyecto (van, tir y periodo de recupero) en dos escenarios distintos. Un escenario optimista, y otro pesimista.

##### ***5.10.4.1 Escenario Optimista.***

Para este escenario, y con el fin de facilitar el análisis se tomara un incremento del 35% de los ingresos, arrojando los siguientes resultados:

**Tabla 15: Escenario Optimista**

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONCEPTO											
INGRESOS											
TEMPORADA BAJA	\$ 277.509,38	\$ 374.637,66	\$ 505.760,84	\$ 682.777,13	\$ 921.749,12	\$ 1.244.361,32	\$ 1.679.887,78	\$ 2.267.848,50	\$ 3.061.595,47	\$ 4.133.153,89	
TEMPORADA MEDIA	\$ 555.390,00	\$ 749.776,50	\$ 1.012.198,28	\$ 1.366.467,67	\$ 1.844.731,36	\$ 2.490.387,33	\$ 3.362.022,90	\$ 4.538.730,91	\$ 6.127.286,73	\$ 8.271.837,08	
TEMPORADA ALTA	\$ 832.342,50	\$ 1.123.662,38	\$ 1.516.944,21	\$ 2.047.874,68	\$ 2.764.630,82	\$ 3.732.251,60	\$ 5.038.539,66	\$ 6.802.028,54	\$ 9.182.738,53	\$ 12.396.697,02	
TEMPORADA JUBILADOS	\$ 801.009,00	\$ 1.081.362,15	\$ 1.459.838,90	\$ 1.970.782,52	\$ 2.660.556,40	\$ 3.591.751,14	\$ 4.848.864,04	\$ 6.545.966,45	\$ 8.837.054,71	\$ 11.930.023,86	
TEMPORADA ESTUDIANTIL	\$ 5.085.990,00	\$ 6.866.086,50	\$ 9.269.216,78	\$12.513.442,65	\$16.893.147,57	\$22.805.749,22	\$30.787.761,45	\$41.563.477,96	\$56.110.695,24	\$75.749.438,58	
TOTAL DE INGRESOS	\$ 7.552.240,88	\$10.195.525,18	\$13.763.958,99	\$18.581.344,64	\$25.084.815,27	\$33.864.500,61	\$45.717.075,83	\$61.718.052,36	\$83.319.370,69	\$112.481.150,43	
EGRESOS											
COSTOS FIJOS	\$ 1.493.852,36	\$ 1.942.008,07	\$ 2.621.710,89	\$ 3.539.309,70	\$ 4.778.068,10	\$ 6.450.391,94	\$ 8.708.029,11	\$ 11.755.839,30	\$ 15.870.383,06	\$ 21.425.017,13	
SUELDOS	\$ 403.340,07	\$ 524.342,09	\$ 707.861,82	\$ 955.613,46	\$ 1.290.078,17	\$ 1.741.605,53	\$ 2.351.167,47	\$ 3.174.076,08	\$ 4.285.002,71	\$ 5.784.753,66	
CONTRIBUCIONES	\$ 36.480,00	\$ 47.424,00	\$ 64.022,40	\$ 86.430,24	\$ 116.680,82	\$ 157.519,11	\$ 212.650,80	\$ 287.078,58	\$ 387.556,09	\$ 523.200,72	
CABLE TELEVISION	\$ 15.840,00	\$ 20.592,00	\$ 27.799,20	\$ 37.528,92	\$ 50.664,04	\$ 68.396,46	\$ 92.335,22	\$ 124.652,54	\$ 168.280,93	\$ 227.179,26	
TELEFONO	\$ 6.600,00	\$ 8.580,00	\$ 11.583,00	\$ 15.637,05	\$ 21.110,02	\$ 28.498,52	\$ 38.473,01	\$ 51.938,56	\$ 70.117,06	\$ 94.658,02	
INTERNET	\$ 16.200,00	\$ 21.060,00	\$ 28.431,00	\$ 38.381,85	\$ 51.815,50	\$ 69.950,92	\$ 94.433,74	\$ 127.485,55	\$ 172.105,50	\$ 232.342,42	
RENTAS	\$ 50.600,00	\$ 65.780,00	\$ 88.803,00	\$ 119.884,05	\$ 161.843,47	\$ 218.488,68	\$ 294.959,72	\$ 398.195,62	\$ 537.564,09	\$ 725.711,52	
TASA A LA PROPIEDAD	\$ 48.000,00	\$ 62.400,00	\$ 84.240,00	\$ 113.724,00	\$ 153.527,40	\$ 207.261,99	\$ 279.803,69	\$ 377.734,98	\$ 509.942,22	\$ 688.422,00	
ESTUDIO CONTABLE	\$ 60.000,00	\$ 78.000,00	\$ 105.300,00	\$ 142.155,00	\$ 191.909,25	\$ 259.077,49	\$ 349.754,61	\$ 472.168,72	\$ 637.427,77	\$ 860.527,49	
SERVICIO MANTENIMIENTO ASCENSOR	\$ 24.000,00	\$ 31.200,00	\$ 42.120,00	\$ 56.862,00	\$ 76.763,70	\$ 103.631,00	\$ 139.901,84	\$ 188.867,49	\$ 254.971,11	\$ 344.211,00	
ELEMENTOS DE ESCRITORIO	\$ 25.000,00	\$ 32.500,00	\$ 43.875,00	\$ 59.231,25	\$ 79.962,19	\$ 107.948,95	\$ 145.731,09	\$ 196.736,97	\$ 265.594,91	\$ 358.553,12	
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 2.179.912,43	\$ 2.833.886,16	\$ 3.825.746,31	\$ 5.164.757,52	\$ 6.972.422,66	\$ 9.412.770,59	\$12.707.240,30	\$17.154.774,40	\$23.158.945,44	\$31.264.576,34	
COSTOS VARIABLES											
PRODUCTOS DE LIMPIEZA (1,2%)	\$ 90.626,89	\$ 122.346,30	\$ 165.167,51	\$ 222.976,14	\$ 301.017,78	\$ 406.374,01	\$ 548.604,91	\$ 740.616,63	\$ 999.832,45	\$ 1.349.773,81	
AMENITIES (2,5%)	\$ 188.806,02	\$ 254.888,13	\$ 344.098,97	\$ 464.533,62	\$ 627.120,38	\$ 846.612,52	\$ 1.142.926,90	\$ 1.542.951,31	\$ 2.082.984,27	\$ 2.812.028,76	
LAVANDERIA (3%)	\$ 226.567,23	\$ 305.865,76	\$ 412.918,77	\$ 557.440,34	\$ 752.544,46	\$ 1.015.935,02	\$ 1.371.512,27	\$ 1.851.541,57	\$ 2.499.581,12	\$ 3.374.434,51	
LUZ(1,7%)	\$ 128.388,09	\$ 173.323,93	\$ 233.987,30	\$ 315.882,86	\$ 426.441,86	\$ 575.696,51	\$ 777.190,29	\$ 1.049.206,89	\$ 1.416.429,30	\$ 1.912.179,56	
AGUA(2,4%)	\$ 181.253,78	\$ 244.692,60	\$ 330.335,02	\$ 445.952,27	\$ 602.035,57	\$ 812.748,01	\$ 1.097.209,82	\$ 1.481.233,26	\$ 1.999.664,90	\$ 2.699.547,61	
GAS(0,9%)	\$ 67.970,17	\$ 91.759,73	\$ 123.875,63	\$ 167.232,10	\$ 225.763,34	\$ 304.780,51	\$ 411.453,68	\$ 555.462,47	\$ 749.874,34	\$ 1.012.330,35	
DESAYUNO	\$ 224.272,13	\$ 302.767,37	\$ 408.735,95	\$ 551.793,53	\$ 744.921,26	\$ 1.005.643,71	\$ 1.357.619,01	\$ 1.832.785,66	\$ 2.474.260,64	\$ 3.340.251,86	
MAP	\$ 541.728,00	\$ 731.332,80	\$ 987.299,28	\$ 1.332.854,03	\$ 1.799.352,94	\$ 2.429.126,47	\$ 3.279.320,73	\$ 4.427.082,98	\$ 5.976.562,03	\$ 8.068.358,74	
PC	\$ 1.956.150,00	\$ 2.640.802,50	\$ 3.565.083,38	\$ 4.812.862,56	\$ 6.497.364,45	\$ 8.771.442,01	\$ 11.841.446,71	\$ 15.985.953,06	\$ 21.581.036,63	\$ 29.134.399,45	
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 3.605.762,31	\$ 4.867.779,11	\$ 6.571.501,81	\$ 8.871.527,44	\$11.976.562,04	\$16.168.358,75	\$21.827.284,32	\$29.466.833,83	\$39.780.225,67	\$53.703.304,65	
DEPRECIACION		\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	
TOTAL COSTOS	\$ 5.785.674,74	\$ 7.834.331,60	\$10.529.914,45	\$14.168.951,29	\$19.081.651,03	\$25.713.795,67	\$34.667.190,94	\$46.754.274,56	\$63.071.837,44	\$85.100.547,32	
UAII	\$ 1.766.566,14	\$ 2.361.193,58	\$ 3.234.044,54	\$ 4.412.393,35	\$ 6.003.164,24	\$ 8.150.704,94	\$11.049.884,88	\$ 14.963.777,81	\$ 20.247.533,26	\$ 27.380.603,11	
Impuesto a las ganancias 35%	\$ 618.298,15	\$ 826.417,75	\$ 1.131.915,59	\$ 1.544.337,67	\$ 2.101.107,48	\$ 2.852.746,73	\$ 3.867.459,71	\$ 5.237.322,23	\$ 7.086.636,64	\$ 9.583.211,09	
Impuesto IIBB 4%	\$ 70.662,65	\$ 94.447,74	\$ 129.361,78	\$ 176.495,73	\$ 240.126,57	\$ 326.028,20	\$ 441.995,40	\$ 598.551,11	\$ 809.901,33	\$ 1.095.224,12	
U. Despues de IIGG	\$ 1.077.605,34	\$ 1.440.328,08	\$ 1.972.767,17	\$ 2.691.559,94	\$ 3.661.930,19	\$ 4.971.930,01	\$ 6.740.429,78	\$ 9.127.904,46	\$ 12.350.995,29	\$ 16.702.167,90	
DEPRECIACION EFECTO IMPOSITIVO		\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	\$ 132.666,33	
Inversion inicial	<b>-\$2.282.245,00</b>										
INVERSION			-250000				-250000			-250000	
SALDO	<b>-\$2.282.245,00</b>	\$ 1.077.605,34	\$ 1.572.994,41	\$ 1.855.433,50	\$ 2.824.226,27	\$ 3.794.596,52	\$ 4.854.596,34	\$ 6.873.096,11	\$ 9.260.570,79	\$ 12.233.661,62	\$ 16.834.834,23
SALDO ACTUAL ACUMULADO	<b>-\$2.282.245,00</b>	-\$ 1.204.639,66	\$ 368.354,76	\$ 2.223.788,26	\$ 5.048.014,53	\$ 8.842.611,05	\$13.697.207,39	\$20.570.303,50	\$ 29.830.874,29	\$ 42.064.535,91	\$ 58.899.370,13
PERIODO DE RECUPERO	1	1									

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **5.10.4.2 Criterios de evaluación escenario optimista:**

VAN: \$4.638.975

TIR: 81%

Periodo de Recupero: el proyecto se recupera en el año 1

Tasa de costo de capital: 39.48%

#### **Valor Actual Neto (VAN)**

El proyecto arroja un VAN positivo de \$4.638.975, lo cual significa que el proyecto en una primera instancia debería aceptarse. Que el van sea positivo indica que en el lapso de tiempo en el cual se está evaluando el proyecto, se alcanza a cubrir la inversión inicial y en tener una utilidad, y a su vez pagar la rentabilidad mínima exigida en el proyecto.

#### **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Es otro indicador de rentabilidad que debe tenerse en cuenta. Esta tasa nos indica el rendimiento de los flujos de fondo del proyecto, nos dice la ganancia que deja el proyecto por cada peso invertido. Arrojando una TIR de 81%, estando la misma muy por encima del costo de capital, el proyecto debe ser aceptado según este análisis.

#### **Periodo de Recupero.**

Este concepto nos ayuda a determinar en qué tiempo el proyecto recupera la inversión realizada. En este caso la inversión se recupera al cabo del primer año. Siendo este plazo muy corto y menor a la duración del proyecto, también nos indica que el proyecto debe ser aceptado.

#### **5.10.5 Escenario Pesimista**

Para el cálculo de este escenario se disminuirán los ingresos en un 35%, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 16: Flujo de fondos escenario Pesimista

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
CONCEPTO																					
INGRESOS																					
TEMPORADA BAJA	\$	133.615,63	\$	180.381,09	\$	243.514,48	\$	328.744,54	\$	443.805,13	\$	599.136,93	\$	808.834,86	\$	1.091.927,06	\$	1.474.101,52	\$	1.990.037,06	
TEMPORADA MEDIA	\$	267.410,00	\$	361.003,50	\$	487.354,73	\$	657.928,88	\$	888.203,99	\$	1.199.075,38	\$	1.618.751,77	\$	2.185.314,88	\$	2.950.175,09	\$	3.982.736,37	
TEMPORADA ALTA	\$	400.757,50	\$	541.022,63	\$	730.380,54	\$	986.013,73	\$	1.331.118,54	\$	1.797.010,03	\$	2.425.963,54	\$	3.275.050,78	\$	4.421.318,55	\$	5.968.780,05	
TEMPORADA JUBILADOS	\$	385.671,00	\$	520.655,85	\$	702.885,40	\$	948.895,29	\$	1.281.008,64	\$	1.729.361,66	\$	2.334.638,24	\$	3.151.761,63	\$	4.254.878,19	\$	5.744.085,56	
TEMPORADA ESTUDIANTIL	\$	2.448.810,00	\$	3.305.893,50	\$	4.462.956,23	\$	6.024.990,90	\$	8.133.737,72	\$	10.980.545,92	\$	14.823.736,99	\$	20.012.044,94	\$	27.016.260,67	\$	36.471.951,91	
TOTAL DE INGRESOS	\$	3.636.264,13	\$	4.908.956,57	\$	6.627.091,37	\$	8.946.573,35	\$	12.077.874,02	\$	16.305.129,92	\$	22.011.925,40	\$	29.716.099,29	\$	40.116.734,04	\$	54.157.590,95	
EGRESOS																					
COSTOS FIJOS	\$	1.493.852,36	\$	1.942.008,07	\$	2.621.710,89	\$	3.539.309,70	\$	4.778.068,10	\$	6.450.391,94	\$	8.708.029,11	\$	11.755.839,30	\$	15.870.383,06	\$	21.425.017,13	
SUELDOS	\$	403.340,07	\$	524.342,09	\$	707.861,82	\$	955.613,46	\$	1.290.078,17	\$	1.741.605,53	\$	2.351.167,47	\$	3.174.076,08	\$	4.285.002,71	\$	5.784.753,66	
CONTRIBUCIONES	\$	36.480,00	\$	47.424,00	\$	64.022,40	\$	86.430,24	\$	116.680,82	\$	157.519,11	\$	212.650,80	\$	287.078,58	\$	387.556,09	\$	523.200,72	
CABLE TELEVISION	\$	15.840,00	\$	20.592,00	\$	27.799,20	\$	37.528,92	\$	50.664,04	\$	68.396,46	\$	92.335,22	\$	124.652,54	\$	168.280,93	\$	227.179,26	
TELEFONO	\$	6.600,00	\$	8.580,00	\$	11.583,00	\$	15.637,05	\$	21.110,02	\$	28.498,52	\$	38.473,01	\$	51.938,56	\$	70.117,06	\$	94.658,02	
INTERNET	\$	16.200,00	\$	21.060,00	\$	28.431,00	\$	38.381,85	\$	51.815,50	\$	69.950,92	\$	94.433,74	\$	127.485,55	\$	172.105,50	\$	232.342,42	
RENTAS	\$	50.600,00	\$	65.780,00	\$	88.803,00	\$	119.884,05	\$	161.843,47	\$	218.488,68	\$	294.959,72	\$	398.195,62	\$	537.564,09	\$	725.711,52	
TASA A LA PROPIEDAD	\$	48.000,00	\$	62.400,00	\$	84.240,00	\$	113.724,00	\$	153.527,40	\$	207.261,99	\$	279.803,69	\$	377.734,98	\$	509.942,22	\$	688.422,00	
ESTUDIO CONTABLE	\$	60.000,00	\$	78.000,00	\$	105.300,00	\$	142.155,00	\$	191.909,25	\$	259.077,49	\$	349.754,61	\$	472.168,72	\$	637.427,77	\$	860.527,49	
SERVICIO MANTENIMIENTO ASCENSOR	\$	24.000,00	\$	31.200,00	\$	42.120,00	\$	56.862,00	\$	76.763,70	\$	103.631,00	\$	139.901,84	\$	188.867,49	\$	254.971,11	\$	344.211,00	
ELEMENTOS DE ESCRITORIO	\$	25.000,00	\$	32.500,00	\$	43.875,00	\$	59.231,25	\$	79.962,19	\$	107.948,95	\$	145.731,09	\$	196.736,97	\$	265.594,91	\$	358.553,12	
TOTAL COSTOS FIJOS	\$	2.179.912,43	\$	2.833.886,16	\$	3.825.746,31	\$	5.164.757,52	\$	6.972.422,66	\$	9.412.770,59	\$	12.707.240,30	\$	17.154.774,40	\$	23.158.945,44	\$	31.264.576,34	
COSTOS VARIABLES																					
PRODUCTOS DE LIMPIEZA (1,2%)	\$	43.635,17	\$	58.907,48	\$	79.525,10	\$	107.358,88	\$	144.934,49	\$	195.661,56	\$	264.143,10	\$	356.593,19	\$	481.400,81	\$	649.891,09	
AMENITIES (2,5%)	\$	90.906,60	\$	122.723,91	\$	165.677,28	\$	223.664,33	\$	301.946,85	\$	407.628,25	\$	550.298,13	\$	742.902,48	\$	1.002.918,35	\$	1.353.939,77	
LAVANDERIA (3%)	\$	109.087,92	\$	147.268,70	\$	198.812,74	\$	268.397,20	\$	362.336,22	\$	489.153,90	\$	660.357,76	\$	891.482,98	\$	1.203.502,02	\$	1.624.727,73	
LUZ(1,7%)	\$	61.816,49	\$	83.452,26	\$	112.660,55	\$	152.091,75	\$	205.323,86	\$	277.187,21	\$	374.202,73	\$	505.173,69	\$	681.984,48	\$	920.679,05	
AGUA(2,4%)	\$	87.270,34	\$	117.814,96	\$	159.050,19	\$	214.717,76	\$	289.868,98	\$	391.323,12	\$	528.286,21	\$	713.186,38	\$	962.801,62	\$	1.299.782,18	
GAS(0,9%)	\$	32.726,38	\$	44.180,61	\$	59.643,82	\$	80.519,16	\$	108.700,87	\$	146.746,17	\$	198.107,33	\$	267.444,89	\$	361.050,61	\$	487.418,32	
DESAYUNO	\$	107.982,88	\$	145.776,88	\$	196.798,79	\$	265.678,37	\$	358.665,79	\$	484.198,82	\$	653.668,41	\$	882.452,35	\$	1.191.310,68	\$	1.608.269,41	
MAP	\$	260.832,00	\$	352.123,20	\$	475.366,32	\$	641.744,53	\$	866.355,12	\$	1.169.579,41	\$	1.578.932,20	\$	2.131.558,47	\$	2.877.603,94	\$	3.884.765,32	
PC	\$	941.850,00	\$	1.271.497,50	\$	1.716.521,63	\$	2.317.304,19	\$	3.128.360,66	\$	4.223.286,89	\$	5.701.437,31	\$	7.696.940,36	\$	10.390.869,49	\$	14.027.673,81	
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$	1.736.107,78	\$	2.343.745,50	\$	3.164.056,42	\$	4.271.476,17	\$	5.766.492,83	\$	7.784.765,33	\$	10.509.433,19	\$	14.187.734,81	\$	19.153.441,99	\$	25.857.146,69	
DEPRECIACION	\$	\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33		
TOTAL COSTOS	\$	3.916.020,21	\$	5.310.297,99	\$	7.122.469,07	\$	9.568.900,03	\$	12.871.581,82	\$	17.330.202,24	\$	23.349.339,82	\$	31.475.175,53	\$	42.445.053,76	\$	57.254.389,36	
UaII	-\$	279.756,08	-\$	401.341,42	-\$	495.377,70	-\$	622.326,68	-\$	793.707,80	-\$	1.025.072,32	-\$	1.337.414,42	-\$	1.759.076,25	-\$	2.328.319,72	-\$	3.096.798,41	
Impuesto a las ganancias 35%	-\$	97.914,63	-\$	140.469,50	-\$	173.382,20	-\$	217.814,34	-\$	277.797,73	-\$	358.775,31	-\$	468.095,05	-\$	615.676,69	-\$	814.911,90	-\$	1.083.879,44	
Impuesto IIBB 4%	-\$	11.190,24	-\$	16.053,66	-\$	19.815,11	-\$	24.893,07	-\$	31.748,31	-\$	41.002,89	-\$	53.496,58	-\$	70.363,05	-\$	93.132,79	-\$	123.871,94	
U. Despues de IIGG	-\$	170.651,21	-\$	244.818,27	-\$	302.180,40	-\$	379.619,28	-\$	484.161,76	-\$	625.294,12	-\$	815.822,79	-\$	1.073.036,51	-\$	1.420.275,03	-\$	1.889.047,03	
DEPRECIACION EFECTO IMPOSITIVO				\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33	\$	132.666,33		
Inversion inicial	-\$2.282.245,00																				
INVERSION					-250000					-250000											
SALDO	-\$2.282.245,00	-\$	170.651,21	-\$	112.151,94	-\$	419.514,07	-\$	246.952,95	-\$	351.495,43	-\$	742.627,79	-\$	683.156,46	-\$	940.370,18	-\$	1.537.608,70	-\$	1.756.380,70
SALDO ACTUAL ACUMULADO	-\$2.282.245,00	-\$	2.452.896,21	-\$	2.565.048,15	-\$	2.984.562,21	-\$	3.231.515,16	-\$	3.583.010,59	-\$	4.325.638,38	-\$	5.008.794,84	-\$	5.949.165,02	-\$	7.486.773,72	-\$	9.243.154,42
PERIODO DE RECUPERO	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										

Fuente: Elaboración Propia

#### **5.10.5.1 Criterios de Evaluación escenario pesimista**

Van: \$-4133844

Tir: 17%

Periodo de Recupero: no se recupera la inversión en los primeros 10 años del proyecto.

Tasa de Costo de Capital: 39.48%

Valor Actual Neto (VAN)

El proyecto arroja un VAN negativo de \$-4.133.844 lo cual significa que el proyecto en una primera instancia debería ser rechazado. Que el van sea negativo indica que en el lapso de tiempo en el cual se está evaluando el proyecto, no se alcanza a cubrir la inversión inicial por lo tanto no se obtiene ningún tipo de utilidad.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es otro indicador de rentabilidad que debe tenerse en cuenta. Esta tasa nos indica el rendimiento de los flujos de fondo del proyecto, nos dice la ganancia que deja el proyecto por cada peso invertido. Arrojando una TIR de 17%, estando la misma muy por debajo del costo de capital, el proyecto debe ser rechazado según este análisis.

Periodo de Recupero.

Este concepto nos ayuda a determinar en qué tiempo el proyecto recupera la inversión realizada. En este caso la inversión no se recupera en los 10 años de análisis. También nos indica este análisis que el proyecto debe ser rechazado.

#### **5.10.6 Conclusión Estudio económico – financiero.**

Como conclusión de este estudio, que se expresa toda la información recompilada en el resto de los estudios, con lo cual podemos decir que es uno de los estudios más importantes.

En este estudio se evaluó el horizonte temporal del proyecto, que por las características del mismo se lo proyectó en 10 años. Se definieron los ingresos, determinados por los distintos tipos de temporada, ya que el hotel tiene su objetivo en distintos tipos de públicos con distintas tarifas, lo cual hace más complejo su análisis. Para ello se distinguieron las temporadas (alta, baja, media, jubilados y estudiantil), estimando los ingresos promedio en

base a las camas noche y el precio de la cama noche. Luego se determinaron los egresos, donde se expresaron costos fijos y variables. Para el cálculo de los ingresos de temporada baja media y alta, solo se tuvo en cuenta el 25% ya que es lo que se estima que se va a incrementar la cantidad de huéspedes, para temporada jubilados y estudiantil se toma el 100% ya que no se estaba trabajando con este tipo de demanda.

A partir de ello se confecciono el flujo de caja para un escenario normal. En los primeros 3 años arroja un saldo negativo propio de la inversión inicial, en el cuarto año y en adelante a pesar de tener que realizar inversiones en determinados periodos, los saldos fueron positivos.

Luego se realizo un análisis de sensibilidad donde se tuvo en cuenta 2 escenarios, uno positivo, y otro negativo. En el escenario positivo los criterios de evaluación y el flujo de fondos arrojó resultados muy positivos para la continuidad del proyecto y la aceptación del mismo, pero en el escenario negativo los datos arrojados fueron indicadores de rechazo total del proyecto. Estos datos de ambos escenarios son muy extremistas, por lo que teniendo un escenario normal con gran aceptación, ya que los estudios realizados nos indican que debe ser aceptado no solo por arrojar cifras positivas sino también porque los márgenes son grandes, se considera que existe un margen de error, y de riesgo suficiente para poder llevar a cabo el proyecto, a pesar de que en el escenario negativo los indicadores sean muy negativos. Por lo tanto se considera que por los resultados obtenidos en este estudio el proyecto debe seguir adelante.

## **6 Conclusión final de reingeniería.**

El proyecto como reingeniería fue planteado como un proyecto de inversión desde cero, ya que el proceso de reingeniería es comenzar de nuevo. Para ello se hizo un análisis sobre el Hotel Uruguay ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz. Este Hotel es emblemático y muy conocido en la ciudad, lo cual generó incertidumbre y que llegara a cuestionarse porque ese hotel estaba quedando obsoleto y luego de una serie de análisis se llegó a la conclusión de que el hotel Uruguay necesitaba una reingeniería, la cual se planteó en el proyecto.

Luego del análisis de ciertas investigaciones realizadas se llega a las conclusiones que el proyecto es conveniente llevarlo a cabo.

En una primera instancia se realizó una investigación macroeconómica y microeconómica, con la cual se verificó que el turismo se encuentra en un constante crecimiento, haciendo que el proyecto sea atractivo desde un primer momento.

El estudio legal, se llega a determinar el tipo de personería jurídica indicada para el proyecto, siendo una SRL, las normativas vigentes acerca de la hotelería, las actualizaciones necesarias para cumplir con la categorización de 3 estrellas, los impuestos a los cuales está sujeto el proyecto, y las leyes locales. Al no generarse ningún tipo de impedimento el proyecto es aceptado por este estudio.

En el estudio ambiental se pudo obtener los principales problemas ambientales de la zona y cuáles serán los aportes a realizar para mejorar la situación.

En el estudio técnico se determinó las remodelaciones físicas, necesarias para poder continuar con el proyecto. Se enumeraron las cuestiones necesarias, junto con los bienes muebles, e inmuebles, la mano de obra, materiales, y equipos necesarios para poder continuar con el proyecto.

En el estudio organización, se determinó la forma de organizar la empresa, aplicando organigramas, descripción de puestos de trabajo, la orden de mando, descripción de tareas, sin presentar impedimentos.

Como última instancia se llevó a cabo un estudio económico financiero el cual arrojó resultados muy positivos. Con criterios de evaluación como el VAN, la Tir y periodo de recupero, con resultados sumamente atractivos. Gracias a esta última instancia el proyecto puede ser aceptado en su totalidad de estudios. El VAN con un valor de \$758.630 hace que el proyecto sea sumamente atractivo. También se procedió a analizar la Tasa Interna de Retorno, arrojando valores del 48%, siendo superior a lo exigido por los inversionistas, y un periodo de recupero de la inversión inferior a los 4 años, todos estos criterios en un escenario normal, hacen que el proyecto sea lo suficientemente atractivo para llevarlo a cabo.

Para no dejar dudas, ni que se generen sobre saltos a la hora de implementar el proyecto, se analizó el estudio económico en dos escenarios, un escenario optimista y un escenario pesimista.

Si bien era de esperarse que el escenario optimista diera cifras y números sumamente aceptables, y así lo fue, el escenario pesimista dio cifras muy negativas, pero como se mencionó anteriormente el proyecto debe llevarse a cabo ya que los márgenes en un escenario normal se consideran que son lo suficientemente grandes, como para cubrir un escenario un tanto pesimista. Ambos escenarios tanto pesimista como optimista, fueron llevados a casos extremos, es por ello y cada uno de los estudios realizados que se determina que el proyecto debe llevarse a cabo.

## 6.1 Recomendaciones

Una vez que el proyecto está en marcha se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda la participación del hotel en work-shops a nivel nacional como internacional.
- Realizar capacitaciones correspondientes a cada sector del hotel :
  - Mucamas: capacitación sobre limpieza y nuevos productos.
  - Conserjería: \* Manejo de clientes difíciles
    - \* Capacitación sobre nuevas tecnologías
    - \* Postura y habla.
  - Gerencia: capacitación en ventas y manejo de personal.
- Innovar constantemente con servicios y tecnología, para brindar al huésped lo último en tecnología, y hacer una estadía más placentera.
- Incorporar un centro de spa y relajación
- Realizar un convenio con el club Carlos Paz y ofrecer el hotel para pre temporadas de equipos deportivos.
- Ofrecer el suum para conferencias de pymes.
- Realizar determinadas estrategias para cautivar nuevos clientes y mantener a los actuales, por ejemplo: descuentos en la segunda visita, fan tours, visitas, etc.
- Realizar actividades una vez por mes con todo el personal para motivarlo, por ejemplo cenas, día de campo, paintball, torneo de futbol etc.
- Realizar una pileta cerrada y climatizada para captar más clientes en temporada estival.
- Hacer convenios con medios televisivos en temporada de verano para que realicen entrevistas a famosos y artistas en la terraza del hotel a modo de publicidad.
- En temporada estudiantil transformar el suum en una discoteca.



## 7 Bibliografía.

Administración: Una perspectiva global - Koontz, Harold - 11° - 2000 - Mc Graw Hill. -  
Producción y Operaciones - Adler M Coordinador - S/D - 2004 - Ediciones Macchi,  
Buenos Aires, Argentina.

Anderson, Sweeney y Williams (1998) Estadística para Administración y Economía,  
Editorial McGraw-Hill.

Microeconomía - Pindyck, R.; Rubinfeld, D. - 5ta - 2001 - Pearson – Madrid  
Administración de operaciones: estrategia y análisis - Krajewski L. J., Ritzman L. P. - 5ta -  
2000 - Pearson Educación – México

Dirección de marketing - Philip Kotler, Keller, Kevin - 12° - 2006 - Prentice Hall – México

Dirección de marketing - Philip Kotler - milenio - 2000 - prentice hall – México

Administración Estratégica - Arthur Thompson y A.J. Strickland - 11 - 2000 - MC Graw  
Hill –

Código Civil y Comercial de la Nación. Aprobado por Ley N° 26.994 B.O. 08/10/2014  
Suplemento. - Honorable Congreso de la Nación Argentina. – 2015

Administración de Personal y Recursos Humanos - William Werther y Keith Davies -  
edición - 1995 - Mc Graw Hill –

Fundamentos de Finanzas Corporativas - Ross, Westerfield, Jordan - 5 ta. - 2000 - Mc Graw  
Hill – Madrid

Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación - Nassir Sapag Chain - s/d – 1995-2007  
Ley Nacional de Hotelería 18828/70

KOTLER, Philip, BOWEN; John, MAKENS, James;(1997)"Mercadotecnia para Hotelería  
y Turismo"

BáezCasillas,S.:(1999);"Hotelería";México; Editorial CECSA.

Chon, K. – Sparrowe, R.:(2001);“Atención al cliente en Hostelería”; Madrid; Editorial  
Paraninfo.

González, L.-Talón, P.:(2002);"Dirección Hotelera, Operaciones y Procesos";Madrid;  
Editorial Síntesis S.A.

Ley Provincial N°6483 de Hotelería y Campamentos y su Decreto Reglamentario N°1359;  
Córdoba; 05/10/2000.

Agencia cordoba turismo: [www.cordobaturismo.gov.ar](http://www.cordobaturismo.gov.ar)

Cámara Argentina de turismo: [www.camaradeturismo.org.ar](http://www.camaradeturismo.org.ar)

Secretaría de Turismo de la ciudad de Villa Carlos Paz.

<http://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/legislacion/8/Normativa%20Ref.%20Turismo.pdf>

Ley N° 6283: Ley alojamientos turísticos

Tasa de interés plazo fijo: [www.tuplazofijo.com.ar](http://www.tuplazofijo.com.ar)

Mercado de valores de buenos aires: Merval

<http://www.ravaonline.com/v2/empresas/perfil.php?>

## 8 Anexos

### 8.1 Fotos del Hotel Uruguay actuales.

Ilustración 12: Hotel Uruguay frente:



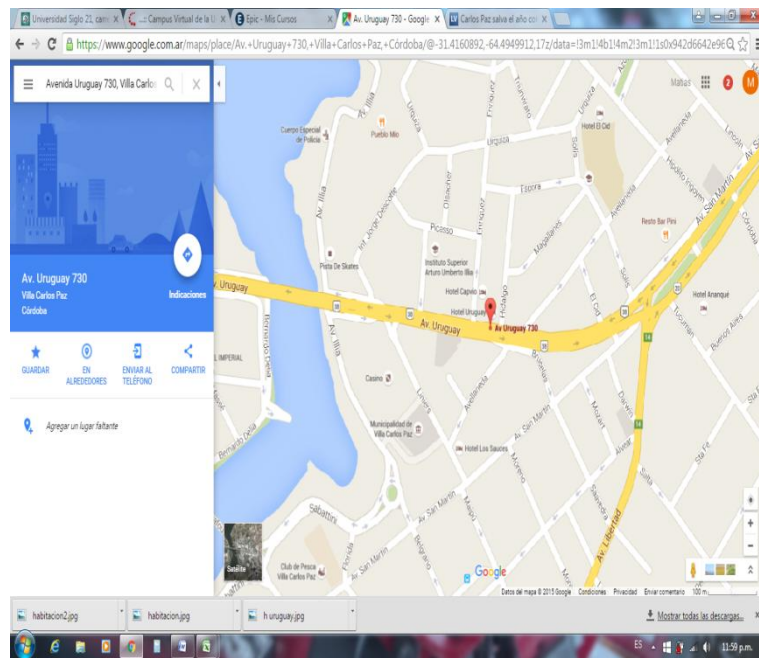
Ilustración 13: habitación doble hotel Uruguay



Ilustración 14: habitación triple Hotel Uruguay



Ilustración 15: Ubicación Hotel Uruguay



Fuente: Google Maps.

## 8.2 Anexo 1

**Villa Carlos Paz.** Desde agosto hasta diciembre Carlos Paz vive su otra temporada, fuera del verano. Grupos de 30 o 50 chicos caminan por aquí y allá las calles del Centro o de la Costanera, y se los ve amontonados en locales de remeras, alfajores y recuerdos.

Entonan alguna canción tribunera que los identifica con su lugar de origen o de la empresa que los trasladó para vivir su viaje de egresados. Algunos –los más organizados– circulan con las mismas remeras, estampadas con un logo o una frase particular.

La temporada estudiantil es, desde hace años, el principal motor de la economía local en la época del año en la que el turismo convencional aún no se hace notar.

Además de beneficiar a hoteleros, dueños de boliches y parques de entretenimiento, significa un ingreso de dinero para el resto de la ciudad y para una gran cantidad de trabajadores de distintos oficios.

Según datos del Observatorio del Departamento de Estadísticas de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz, entre el 17 de septiembre y el 31 de diciembre de 2014 ingresaron a la ciudad 115 mil chicos para vivir su viaje de egresados del nivel primario.

Este año, todo indica que esa cifra se superaría.

## De dónde vienen

El mayor porcentaje (27 por ciento) provino de la provincia de Buenos Aires, pero también vinieron contingentes de Santa Fe (20 por ciento), del resto de Córdoba (7,3 por ciento), Tucumán (7,2 por ciento), Entre Ríos (7,1 por ciento) y Mendoza (5,6 por ciento).

Las provincias del norte también eligen cada vez más a este destino para estos viajes vendidos por agencias; y en los últimos años se comenzó a observar la presencia de estudiantes de Bolivia, Brasil y Uruguay. Se calcula que este año se incrementará en un 10 por ciento el arribo de contingentes estudiantiles respecto del anterior.

“La mayoría de los grupos son de colegios primarios y se va anexando de a poco a los del secundario”, describió el secretario de Turismo, Oscar Antonio.

“Este segmento significa un ingreso de muchos millones de pesos en distintos rubros. Fundamentalmente, hotelería, gastronomía y entretenimientos”, afirmó. De todos modos, esa cifra no está calculada.

## Alternativas

Algunas localidades turísticas optan por no promover el rubro estudiantil, como modo de trazar un determinado perfil. Sucede, en especial, con algunos sitios en Calamuchita.

En Carlos Paz, en cambio, al comprobar que los pibes componen parte del negocio turístico, los empresarios comenzaron a invertir en servicios y lugares de entretenimiento para atraer a este segmento.

La ciudad y su zona cercana cuentan con los complejos Peko's, Aerosilla, Cocoguana, entre otros, que en estos meses trabajan tanto como en pleno verano.

Para Oscar Antonio, el éxito alcanzado en el viaje de estudios para miles de chicos representa además una promoción extra para la villa.

“Aporta una memoria del destino en el estudiante, que luego seduce a su familia para volver a Carlos Paz”, asegura.

El funcionario afirmó que la ciudad ha dado “muestras de seriedad” a partir de las fiscalizaciones que realiza en conjunto con el Ministerio de Turismo de la Nación.

## Estrategias para convocar

**Ocupación.** En Villa Carlos Paz la temporada estudiantil asegura la presencia de más de 120 mil jóvenes que arriban a esa ciudad del valle de Punilla para festejar sus egresos. Según informaron desde la Secretaría de Turismo, alrededor de 500 mil plazas son ocupadas durante los meses de octubre, noviembre, diciembre y enero. El promedio de estadía es de cinco noches.

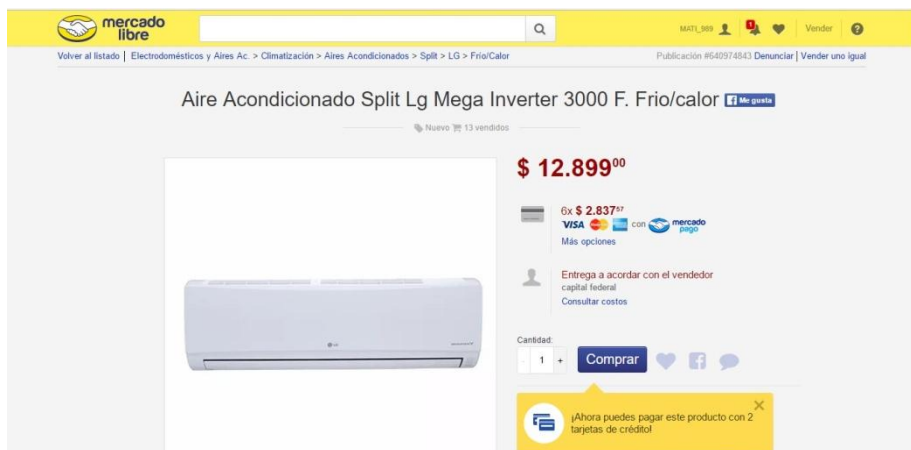
**Workshop.** Con 80 empresas vinculadas al sector de todo el país, en marzo se realizó el primer Congreso Nacional sobre Turismo Estudiantil, y en Carlos Paz. Hubo funcionarios de Turismo de la Nación y se trataron temas candentes como la circulación y estacionamiento de colectivos de gran porte en la ciudad.

**Participantes.** Desde la Cámara de Turismo de Carlos Paz, organizadores del evento saludaron el éxito de convocatoria. Entre las empresas participantes hubo representantes de la mayoría de las provincias argentinas: Salta, Tucumán, Formosa, Santiago del Estero, Entre Ríos, Corrientes, Buenos Aires, Santa Fe, Río Negro, San Luis, entre otras.

<http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/carlos-paz-salva-el-ano-con-los-estudiantes>

### 8.3 Precio de artefactos, productos y servicios

Ilustración 16: Precio Aire Acondicionado



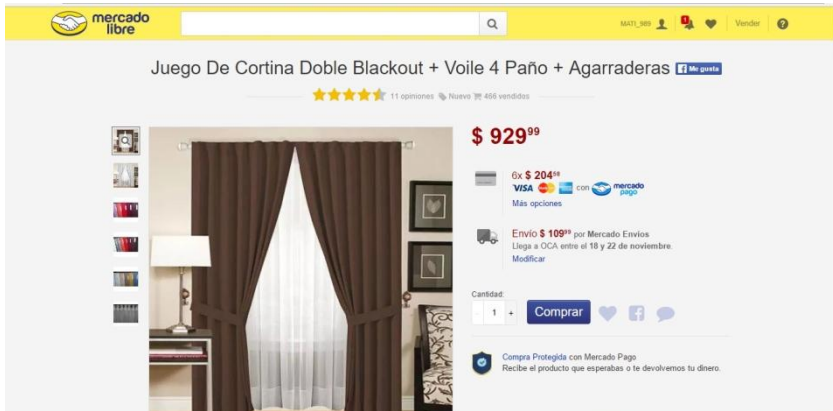
Fuente: [www.mercadolibre.com.ar](http://www.mercadolibre.com.ar)

Ilustración 17: Precio cerradura electrónica



Fuente: [www.mercadolibre.com.ar](http://www.mercadolibre.com.ar)

Ilustración 18: Precio cortinas



Fuente: [www.mercadolibre.com.ar](http://www.mercadolibre.com.ar)

Ilustración 19: Factura de cable



Fuente: Carlos Paz TV.

Ilustración 20: Presupuesto Instalación Led

ITEM	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	UNITARIO	PRECIO
1	75	mts de perfil led con led ip 68 blanco frio o azul.	\$ 310.000	\$ 23.250.00
2	7	Fuentes de 12v 7A	590	4.130.00
3	2	Fuentes de 12v 3A	\$ 310	\$ 620.00
4	1	instalacion mano de obra materiales electricos llave en mano. + instalacion de opto i en balcones y fachada	4900	4.900.00
5			\$	-
6			\$	-
7			\$	-
8			\$	-
9			\$	-
10			\$	-
11			\$	-
12			\$	-
13			\$	-
14			\$	-
15			\$	-
16			\$	-
17			\$	-
18			\$	-
TOTAL			\$	32.900.00

NO INCLUYE INSTALACION  
ESTOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA  
VALIDEZ 15 DIAS

Fuente: Iluminaria Led.

Ilustración 21: Precio amenities

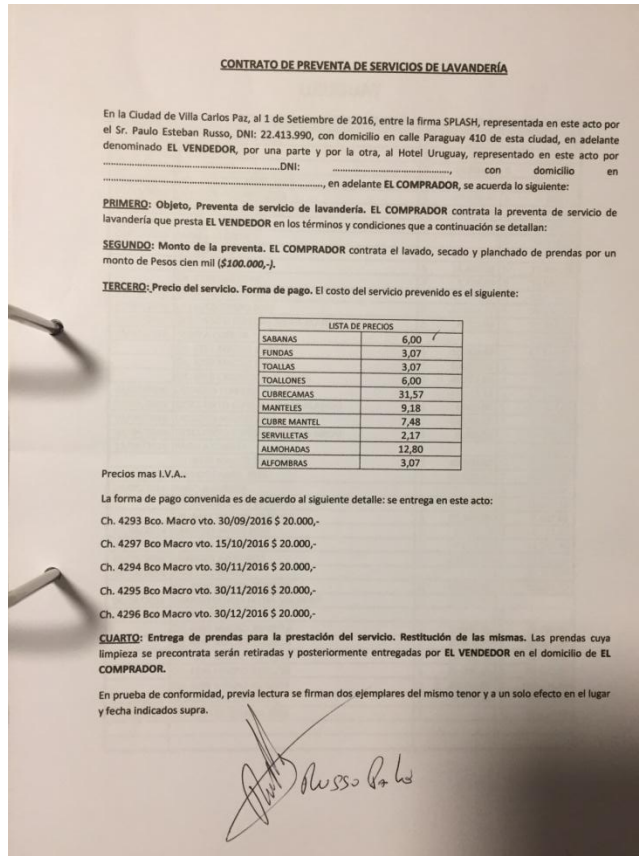
Cantidad	Código	Descripción	Prec.Unitario	Importe
1	00153	SHAMPOO ISSUE 15 ML. X 500 UNID.	520.86	520.86
1	00154	ACONDICIONADOR ISSUE 15 ML. X 500 UNID.	520.87	520.87
8	00180	LAVANDINA AVUDIN Double Rendimiento 2 L.	23.76	190.08
1	00224	J."BIENVENIDO" BCO F. PACK 600 U.X 15 GR	576.45	576.45

Sub Total Neto 1807.86  
Descuento 0.00  
Sub Total 1807.86  
I.V.A. 379.65  
Total 2187.51



**Fuente: Distribuidor CRISBET.**

Ilustración 22: Precio Lavandería



**Fuente: Lavadero Villa Carlos Paz Pablo Russo.**

Ilustración 23: Merval

Cuadro técnico											
Precio:	15.659,74		Medias 21/42	MACD							
% Día:	-3,51%		Estado: <b>Compra</b>	Estado: <b>Venta</b>							
% Mes:	-11,08%		Días desde corte: <b>158</b>	Días desde corte: <b>16</b>							
% Año:	34,13%		Precio último corte: <b>13624,89</b>	Precio último corte: <b>17869,06</b>							
P/E:	N/D		Var. desde corte: <b>14,93%</b>	Var. desde corte: <b>-12,36%</b>							
Beta:	1		Próximo corte	Próximo corte							
Media móvil 21:	-7,52%	16932,92	Proyección: <b>V 2</b>	Proyección: -							
Media móvil 42:	-7,12%	16860,92	Valor: -	Valor: -							
Media móvil 200:	5,53%	14839,28	Variación: -	Variación: -							
Estocástico:	10										
MM 200	Medias móviles 21/42					MACD					SST
	Último corte					Último corte					
% Var.	Est.	Días	Precio	% Var.	Proy.	Est.	Días	Precio	% Var.	Proy.	
6	C	158	13624,89	15	V 2	V	16	17869,06	-12		10

**Fuente:** <http://www.ravaonline.com/v2/empresas/perfil.php?>

Ilustración 24: Precio tv Led



Fuente: [www.mercadolibre.com.ar](http://www.mercadolibre.com.ar)

## 8.4 Futur hot

Ilustración 25 futurweb



Elaboración propia

Ilustración 26 futurweb

Futurweb - Software de Gestión y Administración Hotelera - Google Chrome  
 186.153.206.10:3000/futurweb/popupsistema.php?idVentana=main&

Usuario: Matias Ip: 181.164.204.228 Hotel: Hotel Sol Cataratas

Reserva de Habitaciones Grilla 7-14-28 días Actualiza en: 02:54  
 Tiempo limpieza: 00:00

Sector: Todos Tipo Hab: Todos Fecha: 05/01/2017

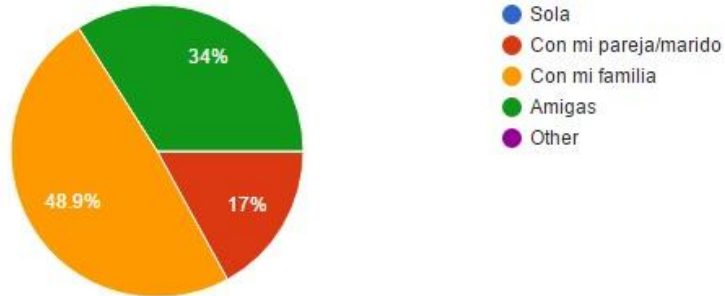
HAB.	Plazas	ENER 05	ENER 06	ENER 07	ENER 08	ENER 09	ENER 10	ENER 11	ENER 12	ENER 13	ENER 14	ENER 15	ENER 16	ENER 17	ENER 18	ENER 19	ENER 20	ENER 21	ENER 22	ENER 23	ENER 24	ENER 25	ENER 26	ENER 27	ENER 28	ENER 29	ENER 30	FEBR 01	
101	0 1 0	GOMEGOME																											
102	2 1 0	ENCINENCIN																											
103	2 1 0	SR SR																											
104	0 1 0	EZCAEZCA																											
105	2 1 0	SCHASCHA																											
106	2 1 0	EZCAEZCA																											
107	3 1 0	ACOSACOS																											
108	0 1 0	ESPINESPIN																											
202	2 1 0	RAGRAGRAGG																											
203	2 1 0	REP REP REP																											
204	0 1 0	BARRBARR																											
205	0 1 0	GONZGONZ																											
206	2 1 0	FLEITFLEIT																											
207	2 1 0	DEANDEAN																											
208	0 1 0	GARA GARA																											
301	2 0 0																												
302	4 0 0	EZCAEZCA																											
303	4 0 0	TAFI																											
304	2 0 0	Turser																											
305	2 0 0	Turser																											
OCUPADAS		29	34	22	37	18	17	18	13	10	11	8	7	8	12	11	32	31	56	4	7	7	47	49	50	49	44	45	44
DESPOBLES		27	21	33	18	38	39	38	43	46	45	48	49	48	44	45	24	25	0	52	49	49	9	7	6	7	12	11	12
REPARACIONES		0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BLOQUEOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DESP. ON-LINE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ver Tentativa ver Completa ver Señada ver Bloqueo ver Ocupada ver Desocupada ver Reparacion ver On-Line ver Day use

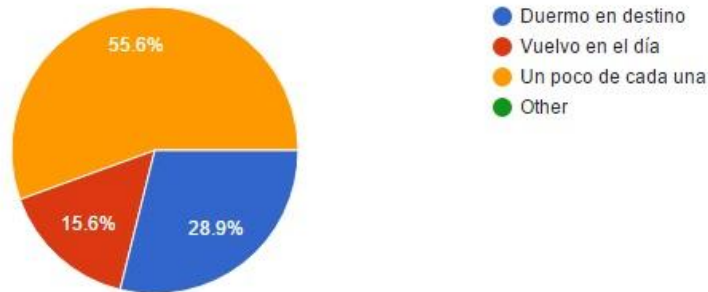
Elaboración propia

### 8.5 Encuesta 1 con respuestas

¿Con quién prefiere viajar? (47 respuestas)



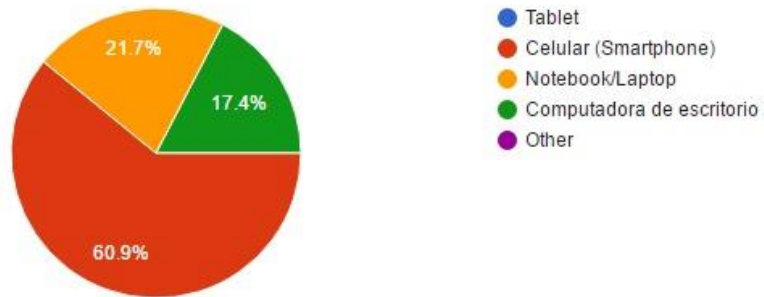
¿Cuando sale, suele pasar noches en destino, o vuelve en el día? (45 respuestas)



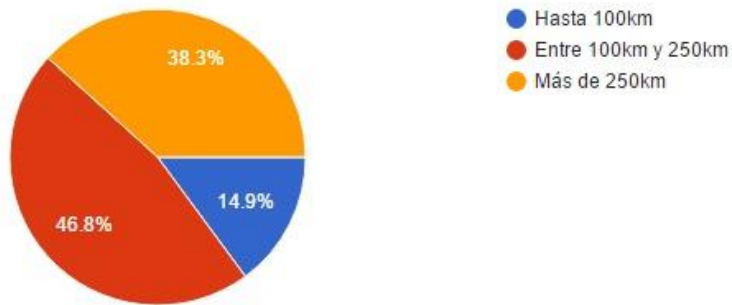
¿Con qué dispositivo se conecta a internet? (Puede seleccionar varias) (46 respuestas)



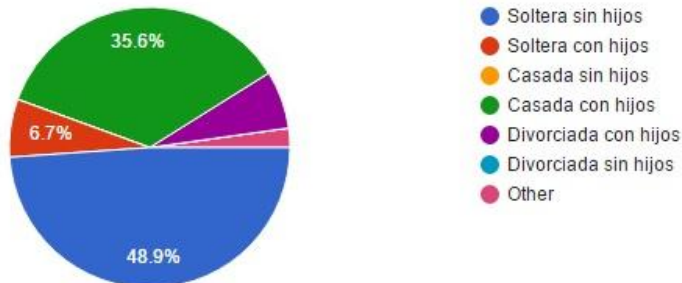
¿Qué dispositivo prefiere/le resulta más cómodo para utilizar? (46 responses)



¿Cuánta distancia está dispuesta a viajar para disfrutar un fin de semana? (47 responses)



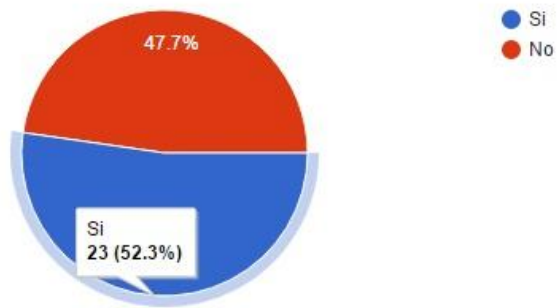
Estado civil (45 responses)



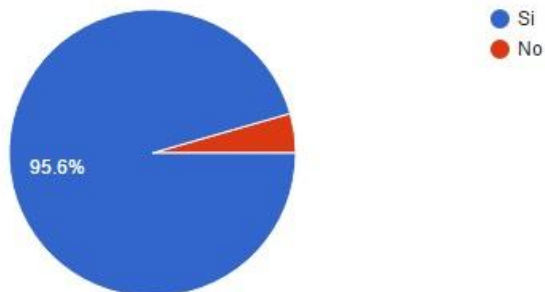
¿Tiene Facebook? (46 responses)



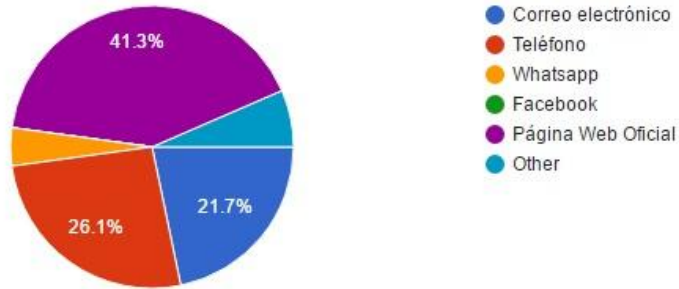
¿Tiene Instagram? (44 responses)



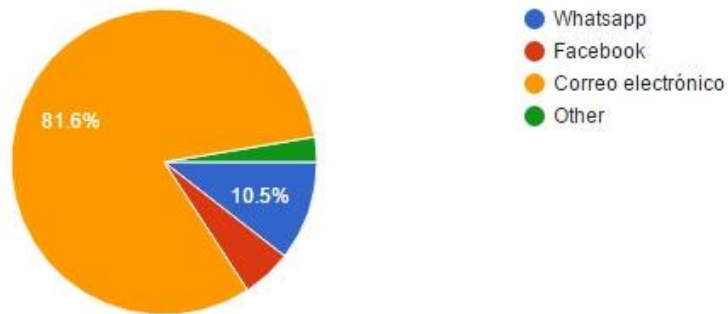
¿Tiene Internet en su casa? (45 responses)



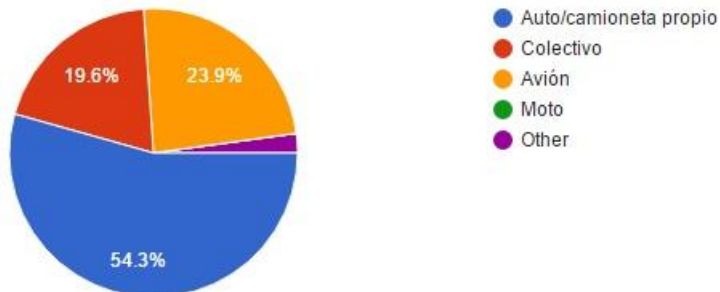
¿Por qué medio se siente más cómoda/segura para realizar reservas?  
(46 responses)



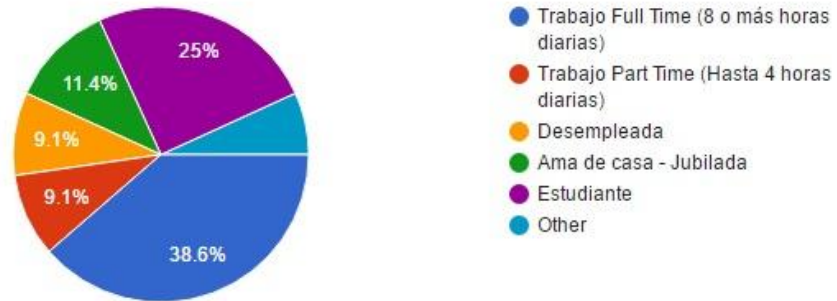
¿A través de que medio? (38 responses)



¿En qué medios de transporte viaja cuando sale de paseo/vacaciones?  
(46 responses)

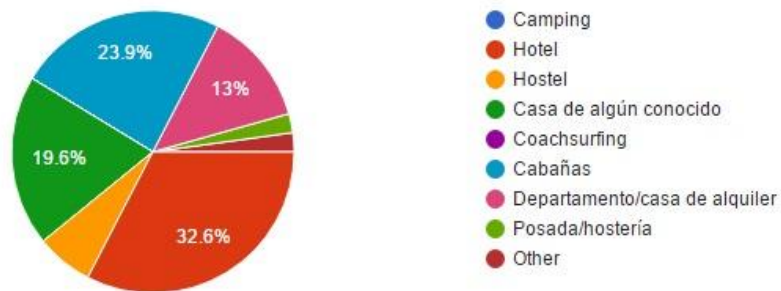


Ocupación (44 responses)

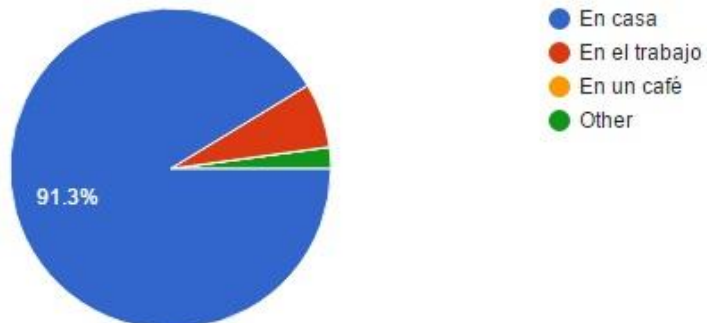


Cuando elige pasar noches en destino, ¿dónde prefiere hospedarse?

(46 responses)

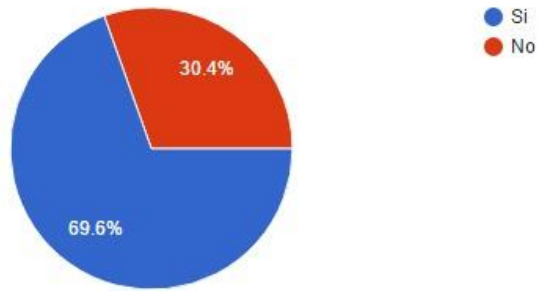


¿Dónde prefiere conectarse a internet? (46 responses)

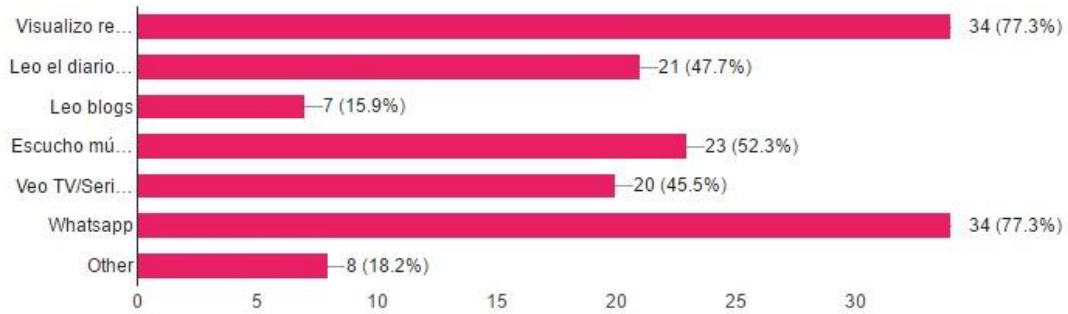




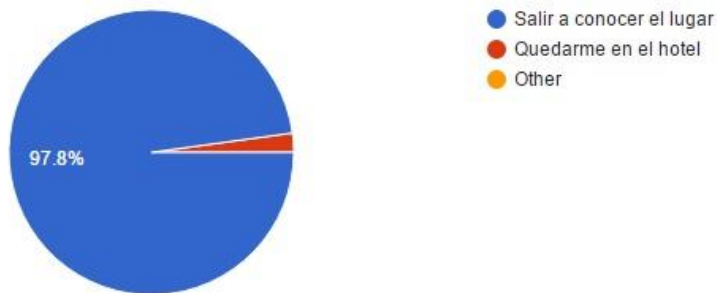
¿Le interesaría recibir promociones y novedades sobre hotelería? (46 responses)



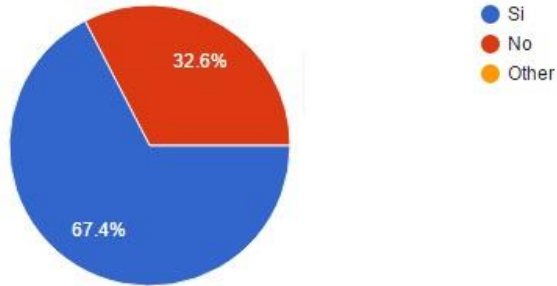
¿Qué realiza cuando se conecta a internet? (44 responses)



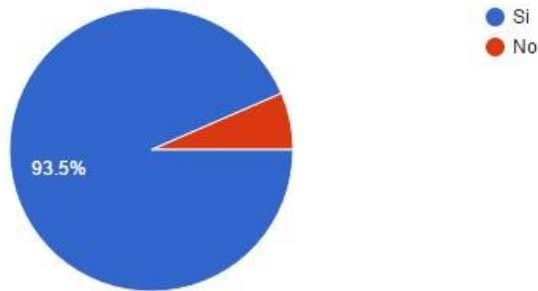
¿Prefiere quedarse en el hotel/hospedaje, o salir a conocer el lugar que visita? (46 responses)



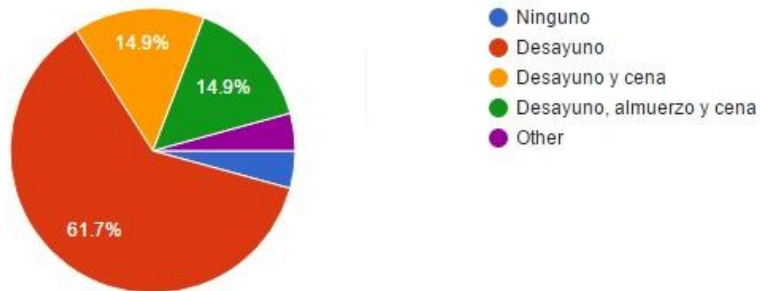
¿Alguna vez ha comprado/reservado algo por internet? (46 responses)



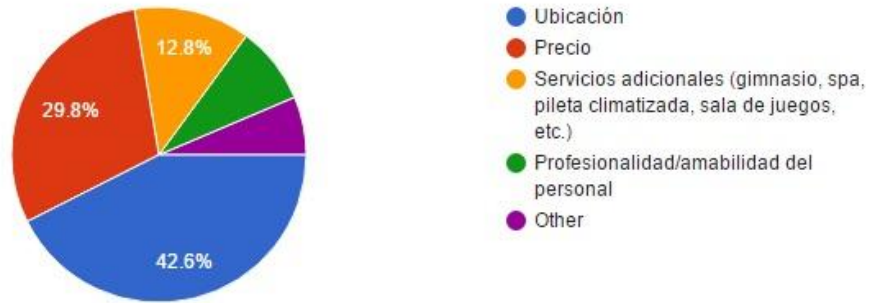
¿Le gusta salir de su ciudad/pueblo los fines de semana? (46 responses)



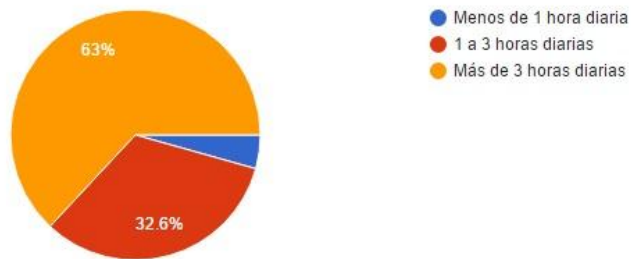
¿Qué servicio en el hotel le gustaría contratar? (47 responses)



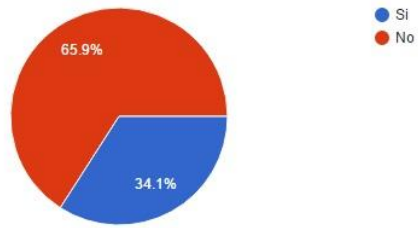
¿Qué es lo más importante cuando elije un hotel donde quedarse? (47 responses)



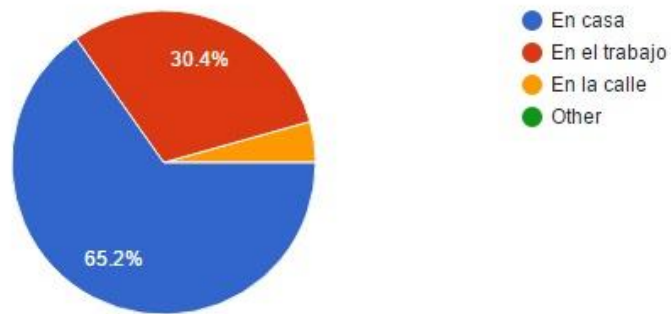
¿Cuánto tiempo utiliza internet diariamente? (Promedio) (46 responses)



¿Tiene Twitter? (44 responses)

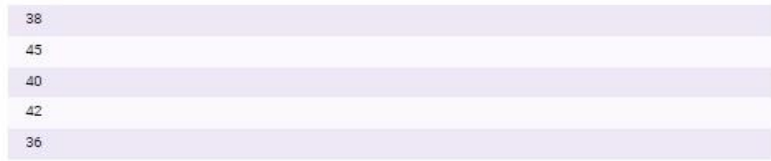


¿En dónde utiliza más internet? (46 responses)

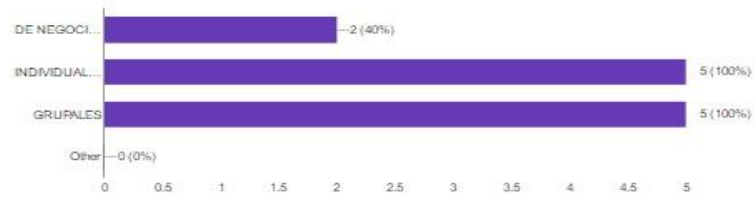


### 8.6 Encuesta 2 con respuestas.

CANTIDAD DE HABITACIONES (5 respuestas)



TIPO DE TURISTAS (5 respuestas)



SERVICIO DE COCINA BRINDADO EN TEMPORADA ALTA (5 respuestas)



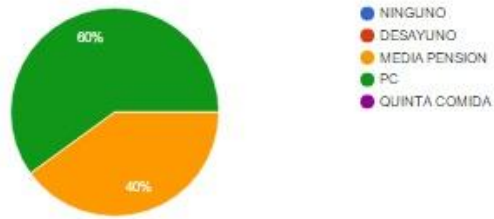
SERVICIO DE COCINA BRINDADO EN TEMPORADA MEDIA (5 respuestas)



SERVICIO DE COCINA BRINDADO EN TEMPORADA BAJA (5 respuestas)



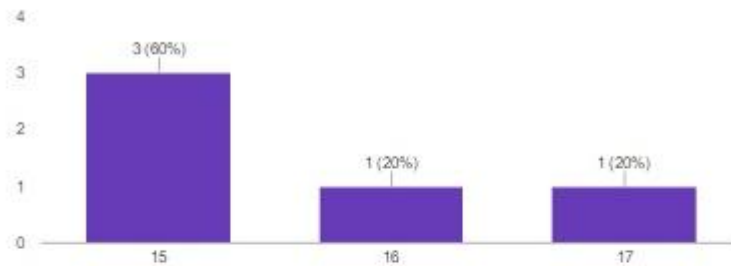
SERVICIO DE COCINA BRINDADO EN TEMPORADA JUBILADOS (5 responses)



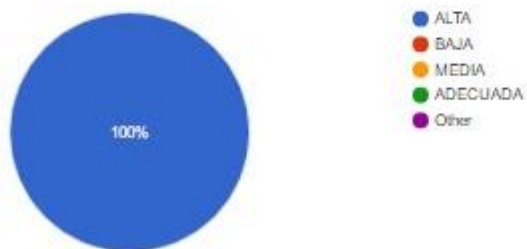
SERVICIO DE COCINA BRINDADO EN TEMPORADA ESTUDIANTIL (5 responses)



CANTIDAD DE EMPLEADOS (5 responses)

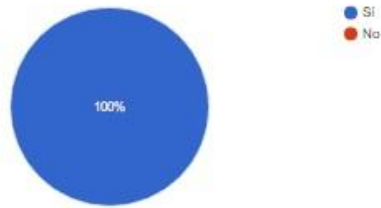


LA CARGA IMPOSITIVA EN CARLOS PAZ ES (5 responses)

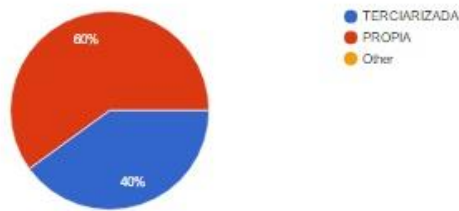


“Reingeniería Hotel Uruguay”

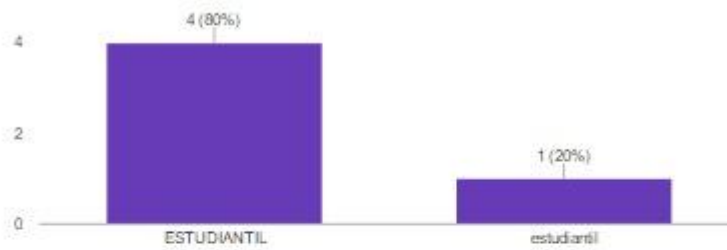
TIENE COCINA (5 responses)



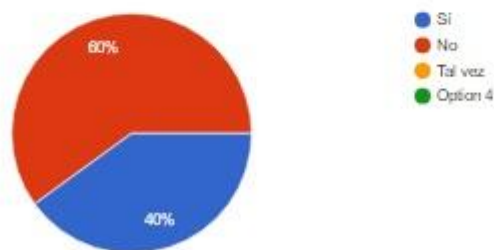
LA COCINA ESTA TERCIARIZADA O ES PROPIA (5 responses)



QUE TEMPORADA ES LA MAS RENTABLE (5 responses)



CIERRA EN ALGUN MOMENTO DEL AÑO (5 responses)



“Reingeniería Hotel Uruguay”

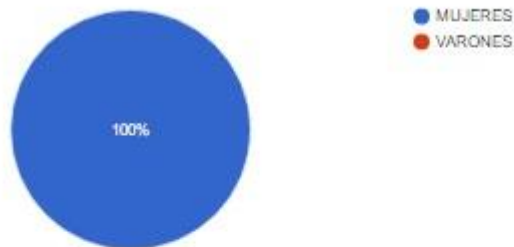
EL LAVADERO ES PROPIO O TERCIALIZADO (5 responses)



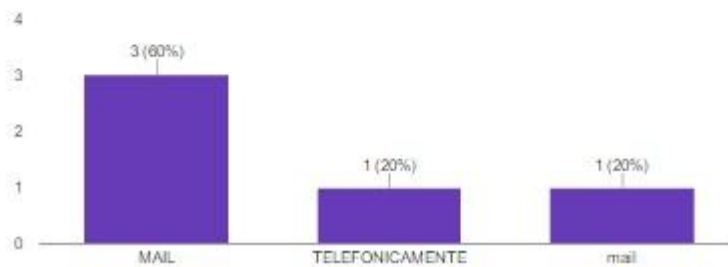
COMPRA EN PROVEEDORES LOCALES (5 responses)



POR LO GENERAL QUIEN REALIZA LAS RESERVAS (5 responses)



CUAL ES EL MEDIO MAS UTILIZADO PARA LAS RESERVAS (5 responses)






DE QUE CIUDAD PROVIENEN MAS CLIENTES (5 responses)

---

SANTIAGO DEL ESTERO
TUCUMAN
SANTIAGO DEL ESTERO, TUCUMAN Y CATAMARCA
NEUQUEN
sur de cordoba

---



## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	AUBRIT VAYSSIE MATIAS NICOLAS
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	36.357.985
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	PROYECTO DE INVERSION: REINGENIERIA DEL HOTEL URUGUAY EN LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ, CORDOBA, ARGENTINA 2017.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	matiasaubrit@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: \_\_\_\_\_certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

<sup>[1]</sup> Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.