

UNIVERSIDAD SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PROYECTO DE INVERSIÓN



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

**“FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN
TURÍSTICA EN POTRERO DE LOS FUNES, SAN LUIS”**

Marcelo Sebastián Garcia Petrino

VCPB09825

Carrera Contador Público

Año 2019

ÍNDICE

Introducción.....	6
Objetivos.....	8
Marco Teórico.....	9
Las Inversión en Inmuebles.....	9
El Turismo.....	11
Los Proyectos de Inversión.....	13
Estudio de Mercado.....	16
Análisis FODA.....	17
Estudio de la Competencia.....	18
Estrategia.....	18
Factores Críticos de Éxito.....	19
Plan de Marketing.....	19
Estudio Legal y Ambiental.....	20
Estudio de Factibilidad Técnica.....	21
Recursos Humanos.....	21
Inversión Inicial.....	22
Puesta en Marcha.....	22
Estudio Fiscal.....	22
Estudio de Factibilidad Económica – Financiera.....	23
Ventas.....	23
Costos.....	23
Periodo de Recupero.....	24
Valor Actual Neto.....	25
Tasa de Descuento.....	25
Tasa Interna de Retorno.....	27
Análisis de Sensibilidad.....	27
El Punto de Equilibrio.....	28
Márgenes de Seguridad.....	28
Grado de Apalancamiento Operativo.....	28
Marco Metodológico.....	29
Estudio de Mercado.....	29

Estudio Legal y Ambiental.....	30
Estudio de Factibilidad Técnico.....	30
Estudio Fiscal.....	31
Estudio de Factibilidad Económica-Financiera.....	31
Diagnóstico.....	32
Estudio de Mercado.....	32
La Economía Nacional.....	32
La Economía Local.....	33
La Actividad el Sector de Turismo en la Prov. de San Luis...	34
La Demanda.....	39
La Oferta.....	43
Estrategia.....	45
Factores Críticos del Éxito.....	47
Plan de Marketing.....	47
Análisis FODA.....	52
Conclusión.....	54
Estudio Legal y Ambiental.....	55
Forma Jurídica.....	55
Regulaciones Nacionales.....	57
Encuadre Fiscal.....	58
Código Urbanístico Potrero de los Funes.....	59
Conclusión.....	67
Estudio Factibilidad Técnica.....	68
Recursos Humanos.....	68
Inversión Inicial.....	71
Terreno Emplazamiento.....	71
Construcción Edilicia.....	73
Mobiliario, equipamiento e instalaciones.....	75
Puesta en marcha.....	75
Operatividad.....	77
Conclusión.....	78
Estudio Fiscal.....	79
Tasas y Contribuciones Municipales.....	79
Tributos Provinciales.....	81

Impuestos Nacionales.....	84
Conclusión.....	86
Estudio de Factibilidad Económica.....	87
Escenarios.....	87
Ventas.....	89
Costo del Servicio Vendido.....	89
Estado de Resultados.....	91
Período de Recupero.....	92
Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento.....	92
Análisis de Sensibilidad.....	94
Punto de Equilibrio, márgenes de seguridad y GAO.....	96
Margen Neto.....	96
Conclusión.....	97
Conclusiones Finales.....	98
Bibliografía.....	100
Anexo 1 – Evolución de la Ocupación Hotelera – Año 2016.....	102
Anexo 2 – Entrada de viajeros según provincia de origen - Año 2016.....	103
Anexo 3 – Evolución de la Ocupación Hotelera – Año 2017.....	104
Anexo 4 – Permanencia Promedio en días – Año 2017.....	105
Anexo 5 – Entrada de viajeros según provincia de origen - Año 2017.....	106
Anexo 6 – Oferta de Alojamiento Provincia de San Luis – Año 2015.....	107
Anexo 7 – Oferta de Alojamiento Ciudad de SL y PdF – Año 2015.....	108
Anexo 8 – Habitaciones y plazas turísticas provinciales – Año 2015.....	109
Anexo 9 – Distribución de Habitaciones y Plazas Prov. de San Luis.....	110
Anexo 10 – Relevamiento Oferta Potrero de los Funes.....	111
Anexo 11 – Categorización de Establecimientos.....	114
Anexo 12 – Posición relativa de competencia.....	115
Anexo 13 – Categorización de Establecimientos Villa de Merlo.....	116
Anexo 14 – Descripción de Tareas y Funciones.....	117
Anexo 15 – Planilla Horario del Personal.....	118
Anexo 16 – Organigramas.....	119
Anexo 17 – Características del Terreno.....	120

Anexo 18 – Costo m2 Cámara Argentina Construcción.....	121
Anexo 19 – Costo de la Construcción.....	122
Anexo 20 – Mobiliario, Equipamiento e Instalaciones Administración.....	123
Anexo 21 – Mobiliario, Equipamiento e Instalaciones Unid. Funcional.....	124
Anexo 22 – Mobiliario, Equipamiento e Instalaciones Administración.....	125
Anexo 23 – Puesta en Marcha.....	126
Anexo 24 - Resumen Inversión Inicial.....	127
Anexo 25 – Compra de Insumos Semanal Desayuno.....	128
Anexo 26 – Compras Insumos Limpieza Mensual.....	129
Anexo 27 – Ahorro Impositivo – Ley de Fomento a las Inversiones.....	130
Anexo 28 – Tarifa Promedio.....	131
Anexo 29 – Ventas Anual.....	132
Anexo 30 – Ventas Proyectadas.....	133
Anexo 31 – Comisiones por Venta.....	134
Anexo 32 – Costo Variable Unitario Desayuno.....	135
Anexo 33 – Costo Total Anual Desayuno.....	136
Anexo 34 – Costo Total Proyectado Desayuno.....	137
Anexo 35 – Costo Variable Perfumería, Limpieza y Lavandería.....	138
Anexo 36 – Costo Total Anual Perfumería, Limpieza y Lavandería.....	139
Anexo 37 – Costo Total Proyectado Limpieza y Lavandería.....	140
Anexo 38 – Consumo Promedio de la Zona.....	141
Anexo 39 – Costo Anual Energía.....	142
Anexo 40 – Costo Total Proyectado Energía.....	143
Anexo 41 – Costo de los Servicios Vendidos.....	144
Anexo 42 – Escala Salarial 7/2018.....	145
Anexo 43 – Costo Laboral Anual y Costo Laboral Proyectado.....	146
Anexo 44 – Costo Laboral Proyectado.....	147
Anexo 45 – Costo de Mantenimiento.....	148
Anexo 46 – Costo de Marketing, Promoción y Publicidad.....	149
Anexo 47 – Depreciación Bienes de Uso.....	150
Anexo 48 – EERR y Flujo de Fondos Proyectados – Escen Pesimista.....	151
Anexo 49 – EERR y Flujo de Fondos Proyectados – Escen Esperable.....	152
Anexo 50 – EERR y Flujo de Fondos Proyectados – Escen Optimista.....	153
Anexo 51 – Período de Recupero.....	154
Anexo 52 – Valor Actual Neto y TIR.....	155
Anexo 53 – Valor Actual Neto y TIR – Inversión Inicial Actualizada.....	156

Anexo 54 – Valor Actual Neto y TIR – Venta de Inv. In. Actualizada.....	157
Anexo 55 – Punto de Equilibrio y GAO Escenario Pesimista.....	158
Anexo 55 – Punto de Equilibrio y GAO Escenario Esperable.....	159
Anexo 55 – Punto de Equilibrio y GAO Escenario Optimista.....	160
Anexo 58 – Margen Neto / Ventas.....	161
Anexo 59 – Método Decisorio Valor Actual Neto.....	162

INTRODUCCIÓN

En muchas oportunidades los inversores o emprendedores se lanzan sobre una idea o un deseo de realización e intentan desarrollar posibles negocios sin siquiera haber evaluado los riesgos asociados a la misma. Las inversiones en la economía real pueden ser un gran acierto o un verdadero fracaso dependiendo de si se cuenta con la información suficiente a la hora de decidir sobre la ejecución de las mismas. Si bien el éxito no puede asegurarse y el riesgo de no alcanzar la rentabilidad deseada es imposible de eliminar, es posible disminuir considerablemente el mismo si se dispone de la información necesaria en el momento oportuno.

Son muchas las variables que inciden en el funcionamiento de una empresa en marcha. Esto, hace necesario simular el comportamiento de las mismas con el objetivo de conocer cual podría ser el impacto que pudieren tener sobre su desenvolvimiento en la sociedad y, por supuesto, sobre su rentabilidad. De ahí surge la importancia de hacer un análisis de la viabilidad de la inversión.

Contar con una planificación de lo que se pretende realizar y ordenar su ejecución de acuerdo a las alternativas mas convenientes hace mas valiosa la idea. Este valor aumenta a medida que se evalúan los distintos escenarios que pudieren plantearse a lo largo de la vida del proyecto, brindando una gran herramienta para la toma de decisiones.

Este trabajo muestra las bondades de realizar una inversión inmobiliaria con fines turísticos en Potrero de los Funes, San Luis; en respuesta a la necesidad de cubrir determinadas pretensiones de rentabilidad y a su vez resguardar el capital invertido. En su desarrollo abastece de información suficiente a quienes se encuentran en la etapa de análisis del destino de sus ahorros e intenta probar si este tipo de inversiones es una alternativa viable en el mediano plazo, tomando éste como un período de aproximadamente diez (10) años.

Como todo proyecto de inversión se encuentra condicionado a ciertas variables de influencia. Éstas deben conocerse, develando el comportamiento que puedan tener en los distintos escenarios. En esta inteligencia, primero será necesario conocer el contexto en el que se desarrolla la actividad en cuestión, el mercado, sus características, los principales indicadores, la demanda, las exigencias formales del sector, los recursos imprescindibles, la estrategia de mercado conveniente, la normativa que regula la

actividad, la carga impositiva, etc.; para luego poder concluir sobre la conveniencia o no de su ejecución

En el umbral de este camino podría adelantarse que alienta a dar inicio con el análisis y la investigación de esta alternativa de inversión, las inmejorables condiciones que se propician para el desarrollo de este tipo de actividad tanto a nivel provincial, como local. Además, algunos indicadores, tanto de la demanda como el nivel de seguridad, dan cuenta del potencial del destino y de esta actividad terciaria en plena expansión en la zona.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la factibilidad de desarrollar un emprendimiento inmobiliario con fines turísticos en Potrero de los Funes, San Luis.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la potencialidad de la demanda de servicios de alojamiento en la región.
- Conocer las bondades del proyecto asociadas a la ubicación de la inversión propuesta.
- Poner de manifiesto las exigencias legales de la actividad en el emplazamiento elegido, determinando, a su vez, el tipo societario más conveniente.
- Descubrir el impacto de los beneficios impositivos otorgados por la legislación vigente en la zona donde se emplaza la inversión.
- Determinar la rentabilidad de la inversión evaluando su valor actual neto y su tasa de retorno, con un horizonte temporal de diez años.
- Brindar una herramienta de análisis en distintos escenarios para los potenciales inversores.
- Reducir la incertidumbre respecto de la relación rentabilidad / riesgo del capital asociada a este tipo de inversiones.
- Determinar el monto mínimo de inversión para alcanzar el punto de equilibrio.
- Develar el comportamiento del proyecto con respecto al efecto del proceso inflacionario de la economía nacional.
- Evaluar la capacidad de repago del proyecto.

MARCO TEÓRICO

En este apartado se pretende poner de manifiesto cuáles son las aristas y el sustento formal sobre el que debemos enmarcar el posterior análisis. De modo que sin profundizar en cuestionamientos a la teoría que encuadra este trabajo, dado que no es el fin del mismo, se pueda obtener el marco propicio y sus límites para alcanzar el objetivo propuesto.

Las aristas que enmarcan el desarrollo de este trabajo es una conjunción de: Inversiones en Inmuebles, el Turismo como actividad de servicios y los Proyectos de Inversión como herramienta de análisis para la formulación y posterior evaluación de su conveniencia.

Las Inversiones en Inmuebles

Concepto

Se trata de la compra o colocación de fondos en propiedades de bienes raíces con el objetivo de obtener de la misma una rentabilidad o utilidad posterior. Éstas han sido, históricamente, un sinónimo de seguridad y protección del capital en nuestro país.

Características

A priori, se puede hacer una primera distinción entre las inversiones en propiedades ya edificadas y las inversiones “en tierra” (terrenos) como comúnmente se conocen para luego revender o construir sobre la misma. Tanto en unas como en otras, básicamente se puede decir que las inversiones inmobiliarias se realizan por los siguientes motivos: para obtener rentas a través del tiempo, con vistas a obtener una ganancia mediante su venta o para obtener ambas.

A su vez, podemos encontrar, dentro de las destinadas a la obtención de rentas, las que generan ingresos mediante alquileres temporarios y las que lo hacen a través de alquileres permanentes. En las primeras, generalmente, el inmueble se alquila por un período más corto de tiempo. Es muy usado por los inversores que buscan maximizar la rentabilidad de sus inversiones. En este tipo de inversiones, la propiedad debe ser pequeña pero confortable. Se debe realizar un buen estudio de mercado para acertar con la localización, debe ser en zona céntrica y/o muy concurrida por el turismo. No es fácil encontrar una gran oferta de propiedades para comprar con vista a obtener este tipo de renta, dado que existen muchos inversores que se interesan por ellas. Otro de los

aspectos a considerar antes de adquirir una propiedad de éste tipo, es que tengan fácil acceso a lugares de paseos nocturnos o lugares con alto atractivo para el turismo. En el caso de las de tipo permanente, los contratos, son a más largo plazo que los temporarios pudiendo llegar hasta treinta y seis meses en el caso de nuestra legislación. Tienen como objeto que las personas que alquilan la propiedad puedan vivir en ellas por dicho período de tiempo, con la posibilidad de renovación del contrato. Por lo tanto, la propiedad debería ser más amplia, más espaciosa, y con un confort estándar, ya que quien la alquile lo hace con la intención de permanencia en el tiempo.

Las mejores inversiones inmobiliarias son aquellas que se realizan en zonas que tienen un potencial grado de crecimiento. Así es como hacen gran diferencia monetaria los grandes inversores. Para esto se debe tener un capital lo suficientemente grande como para saber esperar. De nada sirve comprar una propiedad y luego tener que venderla de manera urgente porque necesitamos el dinero (excepto que sea para aprovechar una oportunidad y nuestras ganancias lo justifiquen). El inversor debe ser frío a la hora de comprar, debe saber calcular para que luego no tenga déficit y pueda mantener la propiedad hasta que surja esa oportunidad que le va a generar flujos de efectivo altos. Otro punto a considerar es que el inmueble sea fácil de vender en cualquier momento¹.

No se puede, a ciencia cierta, decir de cuánto es la rentabilidad para las inversiones inmobiliarias, sí se puede hacer es una aproximación. Según los agentes inmobiliarios, históricamente se utilizaba una ecuación sencilla que los operadores del mercado decían se debía de probar en cualquier propiedad. Esta consistía en que el producido de la renta de la misma debía ser igual al 1% mensual de su valor total. Sin embargo, según un trabajo de investigación realizado por la firma I+D Inmobiliario publicado por el periódico El Perfil en junio de 2017, la rentabilidad de la inversión, para el caso de las inversiones inmobiliarias cuyo objeto es la de obtener una renta, oscila entre el 5,6% y 6,6% anual en el centro del país². Por otro lado, hay que tener en cuenta que en las últimas décadas, además de la renta que se percibe por el alquiler, hay que sumarle la revalorización del inmueble a lo largo del tiempo. Es por ello que las inversiones inmobiliarias realizadas con vistas a obtener una renta, son una

¹ <http://www.inversion-es.com/inversiones-inmobiliarias.html>

² <https://www.perfil.com/noticias/cordoba/inmuebles-cual-es-la-capital-argentina-mas-rentable-para-hacer-negocios.phtml>

de las inversiones más seguras y más buscada por los grandes inversores que buscan tranquilidad al momento de invertir su dinero.

A simple vista, se puede observar que hay distintas formas de realizar inversiones inmobiliarias, y como se mencionó anteriormente, no siempre se necesita ser un inversionista intermedio o avanzado. A veces con un capital medio y la suma de un crédito, también el principiante puede participar en este tipo de inversiones.

Con esta sección no se pretende cuestionar la rentabilidad del mercado inmobiliario, sino simplemente poner sobre relieve algunas de las bondades que el mismo ofrece para conocer cuales podrían ser las bases de comparación del análisis posterior.

El Turismo

A los fines de comprender el alcance y la potencialidad de esta noble actividad económica es conveniente analizar cual ha sido el comportamiento de la misma en los últimos años. A nivel mundial, el turismo se ha posicionado como el motor de crecimiento del desarrollo económico en algunos países y regiones.

Concepto

Básicamente se puede describir a esta actividad como la capacidad de generar renta mediante la prestación de servicios a los visitantes de una localidad o región. “El turismo puede alcanzar notables efectos económicos, medioambientales, sociales y culturales sobre el entorno en el que se desarrolla. Siendo el eje de las economías de muchos países, genera ingresos genuinos, que pueden ser tanto directos, por el pago de servicios vinculados específicamente con la actividad como indirectos, debido al impacto del gasto turístico en otros sectores relacionados parcialmente con el sector”³.

También, dentro del ámbito privado el turismo está considerado como un motor de crecimiento, ya que la actividad turística está compuesta por un grupo heterogéneo de empresas que, dependiendo unas de otras para proveerse, hacen que dicho

³ CIDETUR. “Análisis de la Actividad Turística en la Región Centro” 2015. Univ. Nacional de San Martín

crecimiento estimule el de la demanda de los bienes locales y del nivel económico del destino en general⁴.

Características

La Organización Mundial de Turismo distingue, desde el punto de vista económico, las actividades que integran el sector turístico entre las que producen bienes y servicios específicos (relacionados directamente con el turista) y las que producen bienes y servicios no específicos (relacionados indirectamente con el turista, tales como: centros de salud, supermercados, etc.).

En el primer grupo se encuentran los productos y servicios característicos del turismo (hoteles, restaurantes, transportes, agencias de viajes y tour operadores, servicios culturales y servicios deportivos y otros servicios de esparcimiento) y los productos conexos al mismo (por ejemplo, taxis, museos, teatros, etc.). Estos productos forman la Industria Turística, la que consiste en un conjunto de actividades o componentes que forman el producto turístico. Sus pilares son la hotelería, la gastronomía, el transporte y las agencias de viajes, etc.; muchas veces las empresas se integran en forma horizontal o vertical, constituyendo verdaderas oportunidades de crecimiento y expansión para los actores que la componen.

Así mismo, este sistema puede ser estudiado a partir de las características de los agentes económicos que lo integran. Éstos, según Noemí Wallingre y Alejandro Villar en *Gestión de Municipios Turísticos*, comprenden a la organización económica del turismo como: el gobierno de la localidad receptora, la comunidad anfitriona, las empresas turísticas, las empresas anexas, los turistas, los trabajadores del sector turístico, y los gobiernos de las comunidades emisoras. La idea central de este sistema económico, es que permite concebir al turismo como una actividad económica integradora de un conjunto de ramas y sectores que influyen directa o indirectamente por el proceso evolutivo del sector⁵.

⁴ **Organización Mundial de Turismo** 1998. <http://publications.unwto.org/es>

⁵ **Noemí Wallingre y Alejandro Villar**. *Gestión de Municipios Turísticos* 2014. Universidad Nacional de Quilmes. Pág. 91

Los Proyectos de Inversión

Si bien con el pasar del tiempo, en los últimos años se han producido notables cambios en la forma de estudiar los proyectos de inversión, el procedimiento básico sigue concentrándose en “...la recopilación, creación y sistematización de información que permita identificar ideas de negocios y medir cuantitativamente los costos y beneficios de un eventual emprendimiento”⁶.

Hacer realidad un Proyecto de Inversión no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma ordenada y convincente.

Concepto

Un Proyecto de Inversión es una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha. Éste reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Poder contar con él es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente del mismo.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Características

El caso puntual en estudio, según el objeto de la inversión, forma parte de los denominados “Start-Up”; estos son los que generan el nacimiento de una nueva empresa a partir del proyecto. A su vez, según la finalidad planteada, lo que se pretende medir es la rentabilidad de la inversión, independientemente de dónde provengan los fondos.

⁶ Sapag Chain, Nassir. “Proyectos de Inversión: Preparación y Evaluación” 2011. 2da. Edición. Pearson Educación. Santiago de Chile

Según Sapag Chain, la decisión de realizar una inversión se comprende de cuatro componentes básicos:

1. El decisor
2. Las variables controlables
3. Las variables no controlables
4. Las opciones o proyectos que se deben evaluar

Mediante la elaboración del proyecto de inversión se pretende nutrir de la mayor cantidad de información posible al decisor para elegir la mejor alternativa.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El proyecto de inversión muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

En los pequeños y medianos emprendimientos, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un proyecto de análisis y evaluación de la inversión tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los emprendedores y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

“El análisis del entorno donde se sitúa la empresa y del proyecto que se evalúa implementar es fundamental para determinar el impacto de las variables controlables y no controlables, así como para definir las distintas opciones mediante las cuales es posible emprender la inversión”⁷.

Según el referido autor para aprobar un determinado proyecto es necesario al menos haber estudiado tres viabilidades que condicionarán el éxito o el fracaso, estas son: la técnica, la legal y la económica. Dentro de esta última se podrían incluir como determinantes también a la comercial y a la financiera. También hace mención a la importancia cada vez mayor de la viabilidad ambiental, ésta debe rendir cuenta de cómo es el impacto que el proyecto puede tener en el medio ambiente.

A los fines de comprender el esquema de un proyecto de inversión, según Sapag Chain, es conveniente dividir la tarea en tres etapas:

⁷ Sapag Chain, Nassir. “Proyectos de Inversión: Preparación y Evaluación” 2011. 2da. Edición. Pearson Educación. Santiago de Chile

1ª – La Formulación: aquí se definen las características del proyecto para luego poder asignar los recursos de manera eficiente y cuantificar los costos y beneficios. Se identifican las opciones disponibles para cada decisión

2ª – La Preparación: es donde se elaboran los flujos de caja. Para este paso es de suma importancia saber para quien se arma el flujo, si es para medir la rentabilidad del proyecto, el rendimiento del capital de los propietarios, si es para medir la capacidad de pago del financiamiento externo. Estas opciones no son excluyentes y en función del flujo que se pretenda construir se deberá utilizar parte o toda la información de inversiones, costos y beneficios generada en la etapa anterior. Generalmente, por su envergadura y sobre todo para proyectos de tipo “Start Up”, la inversión inicial o inversiones será el ítem que más atención requerirá. A veces las inversiones se prolongan en el tiempo generando flujos negativos extras dado que si se ha tomado deuda ese recurso devenga intereses financieros. En el caso del uso de recursos propios exclusivamente, también se genera un costo extra por el costo de oportunidad del capital, esto es los ingresos dejados de percibir en otra inversión por tenerlos inmovilizados aplicados en ésta alternativa de inversión con la expectativa de obtener un rendimiento mayor en el futuro. De tal situación deriva la necesidad de cuantificar y acotar las operaciones a la mayor brevedad posible, de modo tal que se minimicen estos costos financieros. *“La estimación de los costos es una tarea importante, tanto por su efecto en la determinación de la rentabilidad como por la variedad de elementos que condicionan su cuantía y pertinencia en la evaluación, sean estos contables o no”*⁸.

Otro concepto de relevancia a la hora de medir la rentabilidad de un proyecto es su valor residual o remanente de la inversión. Esto es el valor actualizado de la inversión en el final del horizonte de análisis. Si bien, a los fines del análisis, no es susceptible de generar ingresos para el pago de eventuales deudas, si es cuantificable a los fines de medir el impacto que puede tener en el capital del inversionista.

El horizonte de evaluación depende de las características del proyecto, pero según el autor de referencia, si el proyecto pretende mantenerse en el tiempo, hay una convención, no escrita, que hace usar un periodo de evaluación de 10 años; y los beneficios que puedan generarse posteriormente a ese periodo deberían quedar reflejados en el valor residual del proyecto.

⁸ Sapag Chain, Nassir. “Proyectos de Inversión: Preparación y Evaluación” 2011. 2da. Edición. Pearson Educación Santiago de Chile

3ª – La Evaluación o cálculo de la Rentabilidad: para esta etapa se deben estimar los costos y beneficios en uno de los escenarios posibles. Además debe incluir un análisis de sensibilidad de los resultados obtenidos, la medición del riesgo y el análisis de las opciones para reducirlo. El análisis de sensibilidad consiste en cuantificar los flujos ante eventuales cambios en las variables más relevantes del proyecto, generalmente se producen tres escenarios, uno esperable, uno pesimista y uno optimista.

Estas etapas son el marco para desarrollar las pruebas planteadas sobre las viabilidades descritas anteriormente. En cada una de ellas se generarán los medios y la información necesaria sobre las variables determinantes del proyecto y poder inferir sobre su provecho. Por lo tanto, para una mejor comprensión del caso en estudio, es conveniente distribuir el trabajo en función de éstas y así poder descubrir las variables más importantes de la vida del proyecto y limitar el alcance de estudio a ellas.

En este sentido, y siguiendo al autor de referencia, se propone analizar las siguientes viabilidades: el estudio de mercado, el estudio administrativo y legal, el estudio ambiental, el estudio técnico del proyecto, el estudio fiscal y el estudio económico-financiero.

Estudio de Mercado

Concepto

*“Conjunto de tareas sistemáticas para reunir, analizar, interpretar y transformar las estructuras de datos y los resultados en información para la toma de decisiones”*⁹. La investigación de mercado provee a la empresa de la información necesaria para la toma de decisiones, reduce la incertidumbre y pone de manifiesto el riesgo de las alternativas posibles de acción.

Características

Es posible agrupar a las Investigaciones de Mercado en tres diseños típicos de desarrollo:

La Investigación Exploratoria: tiene como objetivo conseguir información de antecedentes del problema de decisión e identificar las variables claves del mismo. Responde a la pregunta ¿Por qué? Utiliza tanto información de fuente primaria (obtenida directamente por el investigador) como secundaria (obtenida por terceros y puesta a disposición).

⁹ Susana Iris Daleoso, 2016. Investigación de Mercados. UE21. Pág. 12.

La Investigación Descriptiva: una vez definido el problema y detectadas las variables relevantes, pretende evaluar los cursos de acción o alternativas de solución al mismo. Responde a las preguntas: ¿quién, qué, dónde, cuándo, cuánto, con qué frecuencia? Utiliza principalmente información de fuente primaria.

La Investigación Causal: verifica las relaciones entre las variables determinantes. Responde a la pregunta: ¿hay relación causal?

Como es fácil apreciar todo parte de la información, ya sea de fuente primaria o secundaria, por lo tanto la misma debe cumplir con aspectos básicos como la credibilidad, la congruencia y la exactitud para asegurar su confiabilidad.

Mediante este análisis se podrá conocer, entre otras, variables como: la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un proyecto de inversión: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente. Será fundamental poder describir situaciones posibles del futuro con el emprendimiento en marcha, cual podría ser el comportamiento de los consumidores, sus reacciones ante las distintas estrategias comerciales.

Algunas de las tareas que se recomiendan realizar dentro de este análisis que generan información muy valiosa para trazar las estrategias comerciales son:

Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica: analizar los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos, las tendencias del mercado y los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse: la calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa, la eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos y la capacidad de satisfacer al cliente, entre otras.

Estudio de la competencia

Analizar si hay lugar en el mercado para el plan de inversión propuesto.

Para ello se hace necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son (y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro) y cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

- Competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.
- Competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.
- Competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

De acuerdo con la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si algún competidor puede transformarse en socio a través de fusión o alianzas estratégicas.

La variable competencia es una de las menos controlables y una de las más influyentes en el desarrollo del proyecto.

Estrategia

La Estrategia es imprescindible para comprender el encuadre general del negocio. Es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

Basándose en los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. Una de las más utilizadas es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

- 1. Liderazgo en costos:** consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.
- 2. Diferenciación:** Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.
- 3. Enfoque:** En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado¹⁰.

Factores Críticos de Éxito

Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que la empresa marche saludablemente.

Al incluir los factores críticos de éxito en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: si esto se cumple, el éxito está garantizado.

Los potenciales inversores, prestamistas o socios están interesados en conocer indicadores que les permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha.

Plan de marketing

El Plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta.

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

¹⁰ **Porter, Michael E.** (2001) “Estrategia Competitiva”, Compañía Editorial Continental

Producto/servicio: ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generarán para los potenciales clientes?

Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Estudio Legal y Ambiental

El estudio legal se refiere al estudio de las normas y regulaciones existentes que se relacionen con la naturaleza del proyecto y de la actividad económica que se desarrollará, las cuales pueden determinar que el marco legal no hace viable el proyecto. También debe ponerse de manifiesto cual es el impacto económico-financiero que estas normas y regulaciones pueden tener sobre la inversión. En este caso será fundamental observar la normativa del código urbanístico por las zonas delimitadas para construir y la relación superficie del terreno / metros cuadrados construidos.

A su vez, deberán analizarse los aspectos legales necesarios para la formalización de la empresa los cuales inciden en los rubros operativos y económicos del proyecto tales como: formas societarias, registro de marcas, proceso de constitución de la empresa.

En cuanto a la viabilidad ambiental, la ejecución de proyectos de inversión implica impactar el medio ambiente en donde se desarrolla. Los proyectos productivos deben incorporar en su estructuración, la medición del impacto que van a tener, con el fin de establecer planes de mitigación no solo porque así lo mande la ley, sino también porque la responsabilidad social asociada a la empresa genera valor a la misma¹¹.

En muchos casos la legislación local limita la extracción de las especies arbóreas autóctonas como mecanismo de preservación de estas o puede haber normativas especiales respecto del tratamiento de los efluentes cloacales. Debe prestarse especial atención a estas regulaciones, pues podrían convertirse en inconvenientes difíciles de sortear a futuro y generar un costo no contemplado en el proyecto.

¹¹ <https://formulaciony analisis de proyectos.weebly.com/estudio-legal-y-ambiental.html>

Estudio de Factibilidad Técnica.

Esta etapa demuestra que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el proyecto. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto.

Algunos aspectos que deben ser considerados son los siguientes: ensayo e investigación del producto/servicio, ubicación, escala de producción, proyectos complementarios, tecnología, personal, materias primas, etc.

Recursos Humanos

“Administrar estratégicamente este recurso implica la formulación y ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados la habilidad y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas”¹².

Para la creación de una empresa es necesario analizar los siguientes aspectos:

¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?

¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?

¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)?

¿Cuál es el nivel de especialidad que demanda el proyecto?

¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo?

¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?

La provisión de recursos humanos como subsistema de la administración estratégica permite optimizar el uso de este recurso dentro de la organización, economizar en los procesos de selección y contratación de personal y contribuir con los niveles de rendimiento mediante el aporte de personal más capacitado.

¹² Gary Dessler, Ricardo Varela. “Administración Recursos Humanos”2011. 5ta Ed. Pearson. Pág.15

Inversión Inicial

Debe mostrar cuáles son los recursos (técnicos, económicos, financieros, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto, dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte son: Inmuebles; Mobiliario; Selección y contratación de personal; Instalaciones; Maquinarias; Inscripciones, registros y licencias; Capacitación y entrenamiento; Mercaderías; Investigaciones de mercado; Publicidad y promoción; Capital de trabajo.

Este último punto es fundamental, el capital de trabajo incluye los fondos que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se satisfará (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.) se debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo. Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de las personas o empresas que realizan el proyecto.

Si la presentación del proyecto se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

Puesta en Marcha

Con la puesta en marcha se definen los insumos, servicios, equipamiento, etc. que serán necesarios para poner a andar el proyecto. Se trata de especificar cuáles serán los requerimientos que, ya en la etapa operativa, el proyecto demandará para marchar.

Estudio Fiscal

En este apartado se analizan todas las posibles consecuencias derivadas de las alternativas de inversión a nivel impositivo. Esta puede tener efectos financieros considerables para el desarrollo del proyecto. Se debe realizar un análisis exhaustivo de cuáles son los gravámenes por los que el proyecto quedará alcanzado y las repercusiones en los costos del mismo. Conocer la normativa fiscal es fundamental, permitirá realizar una planificación fiscal y reducir así el impacto de los distintos impuestos que gravarán la actividad.

También se debe analizar la existencia de beneficios derivados de leyes que fomenten las inversiones tanto a nivel local como nacional. La existencia de las mismas, en muchos casos, podría ser determinante para la realización o no del proyecto. Éstas podrían convertirse en un factor crítico del cual dependa la rentabilidad del proyecto evidenciando una dependencia directa de la voluntad de los legisladores de renovar los beneficios otorgados que, en casi todas las oportunidades son por tiempo limitado.

Estudio de Factibilidad Económica - Financiera

En esta sección debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión necesaria para realizarlo está justificada por la ganancia que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

Ventas. En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.). Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y cuáles serán las causas de esta evolución (venta regular, estacional u ocasional).

Costos. Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un balance proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el

negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

El punto de equilibrio, es decir, la cantidad de productos / servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

Otra información que debe incluirse es la contribución marginal: el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

En cuanto a la factibilidad financiera, la base de este análisis es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del proyecto de inversión. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

En la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

Período de Recuperación. También denominado payback indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años. Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores. Por esto, también es útil calcular el

período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

Valor Actual Neto (VAN). Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en pesos que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué.

Esencialmente, hay cuatro opciones:

- el interés del mercado
- la tasa de rentabilidad de la empresa
- una tasa cualquiera elegida por el inversor
- una tasa que refleje el costo de oportunidad

$$VAN = I_{nv.} + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+i)^j}$$

Donde:

- F_j** = Flujo Neto en el Período j
I_{nv} = Inversión en el Período 0
i = Tasa de Descuento del Inversionista (TMAR)
n = Horizonte de Evaluación

Tasa de Descuento – Costo del Capital. La tasa de descuento es una de las variables que más influye en el resultado de la evaluación del proyecto, refleja el costo de oportunidad del capital invertido en el proyecto y depende de varios factores. Esta tasa debe representar como mínimo la rentabilidad exigida a la inversión y se compone de la tasa de rentabilidad de los activos libres de riesgo, la inflación esperada, el nivel de riesgo que el proyecto tiene y la aversión al riesgo que tenga el decisor. Debe considerar de alguna manera el riesgo sistemático, propio de la economía en general, y el no sistemático, propio del tipo de proyecto a analizar. El cálculo del costo del capital se realiza a través del método del costo promedio ponderado de capital o WACC (por sus siglas en inglés), el cual se utilizará para actualizar los flujos de fondos del proyecto.

Este método representa el costo ponderado el costo del capital propio y el de la deuda tomada de acuerdo a la participación de cada uno en la inversión realizada y se calcula de la siguiente manera:

$$WACC = K_d \times \frac{D}{D+P} + K_e \times \frac{P}{D+P}$$

Dónde:

- K_d: Costo de la Deuda
- K_e: Costo del Capital Propio
- D: Monto de la Deuda
- P: Monto del Patrimonio

El Costo de la Deuda es la tasa a la cual se hayan tomado los fondos corregida por la alícuota del impuesto a las ganancias, la que genera un flujo positivo, ya que producto del pago de los intereses habrá menos base imponible en la determinación de este gravamen.

En el caso del Capital Propio, si bien es cuestionado por muchos analistas, para calcular el costo del mismo el método más utilizado es el CAPM (Capital Asset Pricing Modelo). Básicamente, este modelo, indica que la tasa de rentabilidad debe componerse por una tasa libre de riesgo más una prima de riesgo por enfrentarse a un determinado mercado.

$$K_e = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + R_c$$

Donde

K_e = Tasa de costo del capital esperada para el activo bajo análisis.

R_f = Tasa de rentabilidad de libre riesgo. Es el rendimiento que otorgan determinados activos financieros como los títulos públicos del Gobierno Estadounidense los cuales cuentan con un riesgo muy bajo o prácticamente nulo.

β = Riesgo Sistemático. Es el riesgo propio e inherente del sector en el cual se encuentra el proyecto.

R_m = Rentabilidad esperada del mercado.

R_c = Corrección por Riesgo País

Esta fórmula indica que la rentabilidad esperada depende de una tasa de libre de riesgo más Beta veces el riesgo de mercado en cuestión.

Tasa Interna de Retorno (TIR). Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. También es una herramienta útil para medir la capacidad del proyecto de sortear el efecto inflacionario. Se podría tomar esta tasa como comparativa del rendimiento que brindan colocaciones de fondos en plazo fijo o en fondos comunes de inversión.

$$VAN = \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1 + TIR)^n} - I = 0$$

Donde:

Q_n = es el flujo de caja en el periodo n .

n = es el número de periodos.

I = es el valor de la inversión inicial

Análisis de Sensibilidad

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables). Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son: precio, producto, logística, promoción, entre otras.

Las principales variables no controlables en un proyecto son: competencia, consumidores, entorno económico, político, legal, etc.

El flujo de fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis se incluyen en el proyecto de inversión, ya que, saber cuáles son las variables más sensibles, es decir, las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es muy útil para tomar decisiones.

Determinadas las variables más sensibles, es conveniente simular cuál sería el comportamiento de los resultados en un escenario de pesimista, en uno optimista y cuál en el esperado.

Otros indicadores de riesgo que expresan la sensibilidad del proyecto y que es conveniente conocer son:

El Punto de Equilibrio: es el nivel de actividad para el cual se cubren los costos fijos y variables. Los ingresos operativos igualan a los egresos operativos. Si el nivel de actividad previsto se encuentra muy alejado de este punto de equilibrio, aumenta el riesgo de que el proyecto fracase.

Márgenes de Seguridad: indica el porcentaje en que pueden disminuir las ventas sin que la empresa se encuentre en zona de pérdidas operativas.

Grado de Apalancamiento Operativo: indica cómo influyen los costos fijos en la estructura de costos del proyecto. Mientras más elevado sea este indicador mayor volatilidad tendrán los resultados como consecuencia de del cambio de nivel de actividad y por ende mayor será el riesgo.

MARCO METODOLÓGICO

En arreglo al marco teórico expuesto en el capítulo anterior, se utilizarán como técnicas de investigación: relevamientos, estadísticas, investigaciones documentales, informes oficiales, normativa vigente, entrevistas y encuestas que brindarán los datos necesarios para obtener la información para alcanzar las conclusiones pertinentes.

El **Estudio de Mercado** que se realizará será una investigación del tipo Descriptiva, a fin de poder determinar variables como: quiénes son los consumidores, qué consumen, dónde lo hacen, cuándo lo hacen, cuánto pagan por este servicio, con qué frecuencia lo realizan, cuáles son sus preferencias, etc. Se utilizarán fuentes de información primaria como visitas a establecimientos como “clientes”. Se relevó mediante esquema previamente definido, servicios, características y precios. También vía web y telefónicamente, se relevó una muestra representativa de los hoteles y complejos de cabañas de la región, los servicios que ofrecen y precios. Fuentes de información de segunda mano: información oficial del Anuario Estadístico de Turismo realizado por Ministerio de Turismo de la Nación, de la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia de San Luis y del Ente Mixto de Turismo de Potrero de los Funes.

A fin de conocer cuál puede ser el comportamiento de las variables determinantes del mercado en estudio, es conveniente conocer cuál es la situación de coyuntura por las que atraviesa la economía nacional y regional tomando conceptos de prestigiosos analistas, enumerando los indicadores del período y analizando las políticas públicas del sector bajo estudio. Es así, que se hace un primer análisis de este contexto para luego entrar de lleno en lo propio del rubro o actividad en cuestión.

Una vez definidas las variables determinantes y la estrategia comercial, se realizará el análisis FODA bajo el supuesto de la empresa en marcha.

Los competidores directos, indirectos y potenciales quedarán explícitos mediante los relevamientos del estudio de mercado y las inferencias que puedan hacerse sobre este. Los factores críticos de éxito resultarán definidos al analizar las necesidades insatisfechas de los consumidores que surjan de las fuentes de información y las capacidades que el proyecto tenga para satisfacer las mismas. Conociendo esta información podrá trazarse una estrategia de mercado y un correspondiente Plan de Marketing, según lo estipulado en el Marco Teórico.

El **Estudio Legal y Ambiental** se realiza mediante una exhaustiva investigación y análisis de las principales normas que afecten al proyecto tanto a nivel local como provincial y nacional. Para esto se acude a los organismos públicos en busca de fuentes primaria de información, solicitando copia de las normas y regulaciones. También se obtuvo información visitando los sitios web oficiales que contienen este tipo de información.

Para cada una de las variables a analizar en el **Estudio de Factibilidad Técnica** se utilizan las técnicas que mejor se ajusten a los resultados deseados.

Recursos Humanos: se realiza una descripción de los puestos y de los perfiles de quienes ocuparan los mismos, en arreglo a la estrategia comercial. Por tratarse de un proyecto de puesta en marcha se utilizarán como medio de incorporación las técnicas de reclutamiento externo.

Inversión Inicial: para su análisis es necesario conocer si están disponibles en el mercado y cuantificar todos los conceptos que la integran. Para esto se realizan relevamientos sobre los inmuebles de la zona, se investiga sobre los costos de mercado de construir en la región, se recolectan precios sobre el equipamiento y las instalaciones necesarias, como así también de los elementos decorativos.

De acuerdo a lo descrito en el marco teórico, para el desarrollo de la actividad bajo análisis se evalúan tres alternativas: el alquiler de las instalaciones necesarias para llevar a cabo la actividad, la compra de un complejo ya edificado o la compra de un terreno y luego construir dichas instalaciones.

Vistas las características de estas propiedades en el marco teórico, la información se recabada de la siguiente manera: visitas a las inmobiliarias de la zona y búsquedas de publicaciones en la web de alternativas que satisfagan las exigencias. Es necesario encontrar una propiedad con las dimensiones necesarias y dentro de la zona adecuada para la ejecución del proyecto. La misma se describe en el apartado de la Factibilidad Técnica, dentro de los recursos e inversiones.

La edificación se proyecta ajustada a las características que surgen de la estrategia comercial, pero observando las regulaciones que deban cumplirse de acuerdo a lo que se establezca en la factibilidad legal y ambiental.

Puesta en Marcha: Se simula la operatividad de la prestación del servicio para determinar si los insumos necesarios se encuentran disponibles y poder cuantificarlos. Una vez conocidas estas variables, se examinan los precios de mercado que ofrecen en los sitios especializados los proveedores reconocidos del rubro, a fin de poder valuar los costos operacionales.

Para la realización del **Estudio Fiscal** se investigan las leyes y resoluciones que alcanzan al proyecto. Se acude a fuentes actualizadas que publican la normativa vigente, como sitios de organismos públicos, Poderes del Estado, instituciones, etc. a fin de armar un compendio de estas regulaciones. Una vez identificadas, se aplican a la materia imponible para poder determinar, tanto los montos que deberán erogarse bajo estos conceptos impositivos cómo los gastos relacionados con permisos y habilitaciones para operar.

Para el **Estudio de Factibilidad Económica – Financiera** se estima las ventas y los costos. Las primeras surgen de los resultados obtenidos por el Estudio de Mercado y de los supuestos sobre los que se apoya un esquema de evolución de ventas, mientras que los segundos se infieren de las variables que se han cuantificado en los análisis de Factibilidad Técnica y Fiscal, aplicándolos al nivel de actividad que se fije. Obtenidas estas variables, se estiman los Estados de Resultados, la incidencia del Impuesto a las Ganancias y con este se podrá confeccionar los Flujos de Fondos. Posteriormente se evalúa la factibilidad mediante herramientas de análisis financieros como el VAN o la TIR. Estas evaluaciones se realizan estimando los distintos escenarios alternativos para ver la influencia de las variables determinantes del proyecto en el resultado económico y financiero del mismo. También podrá medirse el grado de sensibilidad de los resultados respecto de estas variables y obtener las conclusiones que se buscan respecto de su viabilidad.

DIAGNÓSTICO

Estudio de Mercado

La Economía Nacional

Sobre la economía nacional, el informe de Guido Zack y Pablo Mira del Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (IIEP-Baires) publicado por Red Econolatin para los meses noviembre - diciembre, manifiesta que el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del BCRA reconoce los impactos de la crisis sobre la actividad económica y predice para el 2019 una caída del PBI de -0,9 promedio.

El arrastre negativo que deja 2018, como consecuencia de la caída de la actividad en la segunda parte del año, obliga a la economía a crecer en forma desestacionalizada para cerrar un 2019 sin pérdidas. A favor correrá la recuperación de la cosecha del 2do. Trimestre y en contra irá la contracción monetaria, el ajuste fiscal y la disminución del poder adquisitivo de los ingresos con mayor propensión al consumo.

El tipo de cambio esperado al final del 2019 es cercano a los 50 pesos por dólar, con máximos de 60 y mínimos de 43. La tasa de interés de referencia se espera que se sitúe alrededor de 35% anual, con estimaciones desde 55% a 18%. “En efecto, se predice una leve apreciación real del tipo de cambio y también una política monetaria que cede en su sesgo contractivo, lo que predice que el BCRA sería exitoso en reducir las tasas y evitar un nuevo salto en el tipo de cambio”¹³.

El acuerdo con el FMI puso en dudas la estrategia gradualista de reducción del déficit, dado que este tipo de acuerdos establece un cronograma de metas fiscales más acelerado en el ajuste del gasto. Se redujo la meta fiscal primaria de 3,3% a 2,7% del PBI, pero la meta de déficit financiero se acordó en 5,1%, observando el impacto del pago de intereses de la deuda.

Si bien un tipo de cambio estable favorece a sujetar la inflación, la situación puede empeorar por el aumento de tarifas y combustibles. Pues, estas variables impactan directamente en el índice general de precios. A su vez, luego de haber cerrado 2018 con una inflación de más de 47%, los sindicatos ya empiezan a presionar para fijar nuevas paritarias y ajustar los convenios ya firmados lo que generaría más presión inflacionaria.

¹³ http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_diciembre_2018.pdf

Un relevamiento realizado por la consultora Focus Economics indica que la expectativa inflacionaria para finales de 2019 es de 28% y la proyectada al final de 2020 de 18,6%¹⁴. Siguiendo una lógica proporcional de este escenario proyectado, la inflación podría alcanzar valores similares a los de la región entre 2020 y 2021.

A los fines de poder examinar la viabilidad económica – financiera del proyecto bajo estudio se fijan las siguientes tasas de inflación para los períodos a analizar:

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Inflación Proyectada	28%	18,60%	12,36%	8,21%	5,45%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

No obstante el panorama poco alentador de crecimiento de la economía nacional, el turismo como actividad productiva ha dado muestras que, aún en momento de recesión o de crecimiento cero, el sector no ha retrocedido o lo ha hecho en una proporción muy menor a las demás actividades de la economía nacional.

Según el Anuario Estadístico de Turismo 2016¹⁵, desde el año 2004 al 2016 el sector hotelero y gastronómico tuvo en crecimiento sostenido del 62%, prácticamente sin retrocesos entre los periodos. Esto se sustenta en que la demanda se compensa ante los distintos escenarios de competitividad que puede generarse. El valor del dólar juega un papel preponderante en este sentido.

La Economía Local

La economía de la Provincia de San Luis se caracteriza por tener una economía altamente dependiente del Poder Público, en este sentido se dice que el motor de la economía provincial viene de la mano de los fondos estatales provinciales, y sobre todo a través de la obra pública provincial. Hace ya unos años el presupuesto provincial, ley mediante, ha instituido un mecanismo de distribución de los fondos públicos que debe ser respetado a rajatabla y, que se cree, ha dado muchos beneficios en términos de amortiguar los impacto de las grandes crisis económicas - financieras sufridas en el país. Este mecanismo consiste en equilibrar el presupuesto entre gasto e inversión, es decir cincuenta por ciento (50%) se aplica a partidas de gasto corriente y el otro cincuenta (50%) se aplica a partidas de inversión. Bajo estas premisas, San Luis se convirtió en

¹⁴ <https://www.focus-economics.com/countries/argentina/news/inflation/inflation-ticks-down-as-peso-stabilizes>

¹⁵ Ministerio de Turismo de la Nación. Anuario Estadístico de Turismo 2016.

una provincia relativamente estable en cuanto a lo económico si se compara con las fluctuaciones nacionales, mitigando el efecto del desempleo y sobre todo la retracción de la demanda.

El presupuesto anual de la Provincia asciende a \$26.623 Millones de pesos, de los cuales el 50% (\$13.313 millones) están destinados a erogaciones de capital¹⁶. De este total de erogaciones en capital \$12.382 millones serán destinados a proyectos de inversión pública, los que de una manera u otra influyen en la calidad de vida y las condiciones territoriales para recibir a visitantes en la provincia.

Además de lo presupuestado, recientemente el Gobierno de la Provincia de San Luis ha anunciado un plan de obras por más de 5.000 millones de pesos, para lo que resta 2019 financiado con el pago de la deuda que la Nación mantiene con la Provincia. Este nuevo plan de obras incluye, entre otras obras, la construcción de rutas de aprovechamiento turístico y puesta en valor de diques y embalses.

La Actividad del Sector de Turismo en la Provincia y en Potrero de los Funes

San Luis cuenta con un Plan Maestro de Turismo 2010-2020. El programa de turismo, como ente rector, lidera la actividad turística de la Provincia, ejerciendo sus roles de regulación, planificación, gestión, promoción, difusión y control. Garantiza que la actividad turística se constituya en fuente prioritaria y permanente de ingresos de la Provincia, posicionando a San Luis entre los más importantes destinos de Argentina, lo que aporta y mejora la calidad de vida de los puntanos, mediante el desarrollo social, cultural, económico y ambiental. Promueve las actividades turísticas de la Provincia como una herramienta para el desarrollo económico y social, fijando políticas de defensa, promoción, desarrollo y control de las actividades turísticas; además fomenta y promueve toda la actividad turística provincial. La Provincia de San Luis se encuentra inmersa en un escenario de características positivas para el progreso de la actividad turística, en todas sus fases: económica, social, política y ambiental, lo que proporciona un contexto de paz social en todo el territorio que se refleja en condiciones de seguridad y tranquilidad. Cuenta con atractivos naturales de jerarquía y excelente calidad ambiental y de accesibilidad vial y rutas que permiten un recorrido integral de toda la Provincia.

¹⁶ <http://hacienda.sanluis.gov.ar/wp-content/uploads/2017/12/LEY-PRESUPUESTO-2018-1.pdf>

Este Plan Maestro apunta al desarrollo estructural y sostenido de la actividad económica, considerando la coyuntura, con planes ejecutivos anuales que establecen la estrategia a corto plazo del plan, de modo tal de garantizar la plena vigencia de sus acciones a lo largo de sus años de ejecución. El plan maestro de turismo está formulado fundamentalmente en base a la participación abierta, que permite conocer la real visión del sanluiseño, consensuando entre todos los actores los diferentes programas del plan, con el fin de gestar un producto innovador, útil, con entidad propia, con compromiso de los protagonistas y respetuosa de las siguientes premisas: participación, equilibrio territorial, sustentabilidad, compromiso, cohesión e inclusión sociocultural y medición. Su misión es posicionar a la Provincia de San Luis como un conjunto de destinos turísticos diversos e integrados, de proyección nacional e internacional, atendiendo a los nuevos paradigmas de la industria con un sentido de pertenencia puntano y un desarrollo turístico regional sostenible¹⁷.

La provincia de San Luis se encuentra en un estado de desarrollo continuo respecto del ramo o industria de referencia. Hay mucho potencial a desarrollar y sobre todo en Potrero de los Funes. Por ejemplo, si se analiza la cantidad de pernoctaciones que se producen en la zona respecto de otras localidades turísticas de la región con mayor difusión y trayectoria. En este sentido el promedio de pernoctaciones según la Encuesta de Ocupación Hotelera realizada por el Ministerio de Turismo de la Nación para el mes de Junio de 2016 es de 1,9 noches por visitante, mientras que otras ciudades de similares características como Villa de Merlo son de 3,8 noches por visitante¹⁸.

Así mismo, a nivel provincial hay herramientas que alientan fuertemente al desarrollo de inversiones en toda la provincia, por ejemplo a través de la Ley N° 664/2009¹⁹. La misma brinda grandes beneficios impositivos para quienes quedan comprendidos dentro de los requisitos para ser beneficiarios.

También, es de destacar la realización de eventos deportivos y culturales de envergadura auspiciados por el estado provincial genera un impacto directo en cuanto a la demanda de servicios propios de esta actividad. Cabe mencionar también la excelente infraestructura vial con la cuenta la provincia, propiciando paseos muy relajados para quienes la visitan. Casi la totalidad de las rutas más transitadas son autovías de doble carril por mano. También la posibilidad de ofrecer a los visitantes zona de WIFI gratuito

¹⁷ Ley N° VIII-0722-2010, dictada por la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de San Luis.

¹⁸ Ministerio de Turismo de la Nación. Anuario Estadístico de Turismo 2016.

¹⁹ Ley N° VIII-0664-2009, dictada por la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de San Luis.

prácticamente en todo el territorio provincial es una característica distintiva de estas tierras. En la actualidad llegan a la ciudad capital de la provincia dos vuelos diarios provenientes de Bs. As. y se espera que con el ingreso de las nuevas ruta low cost arriben dos más, uno proveniente de Córdoba y otro de Bs. As..

Como puede apreciarse la administración provincial y su especial atención al sector del turismo alientan a desarrollar inversiones en el rubro. El equilibrio fiscal y la planificación generan como consecuencia directa cierta paz social que se puede percibir aun en las ciudades más grandes de la provincia. Esto redundando en un ambiente de mayor tranquilidad y seguridad, el que sin dudas es fundamental a la hora de hablar de turismo.

San Luis se ha posicionado a nivel nacional como uno de los destinos de descanso más elegidos y así lo refleja una encuesta realizada por el Ministerio de Turismo y las Culturas de la Provincia realizada en los años 2013 y 2014 y publicada por el sitio oficial Agencia San Luis Noticias²⁰. La misma empleó un cuestionario auto-administrado, utilizado para indagar las principales características de quienes visitaron la provincia en vacaciones y fines de semana largos. Procedencia, destinos, tipo de alojamiento, tipo de movilidad, grupo de viaje, servicios, entre otros puntos.

“Este estudio tuvo como objetivo definir la demanda turística de las personas que visitaron la provincia durante las vacaciones de invierno”, expresó oportunamente la Ministra de Turismo y Las Culturas, Celeste Sosa.

Las encuestas tabuladas indican que el 50,3% de los turistas expresan que llegaron a San Luis por primera vez, mientras que el 45,6% ya la había visitado anteriormente.

El 52,4% proviene de Buenos Aires, porcentaje que está compuesto por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el conurbano bonaerense y el resto de la provincia. Le siguen las provincias de Córdoba con un 11,3% y Mendoza con el 8.3%.

Los visitantes llegaron a la provincia, en su mayoría en parejas (2), 38,1%; seguido por grupos de cuatro personas, 33,8% sumando entre ambos más del 71% de los grupos de viaje.

A la hora de elegir el tipo de alojamiento para su estadía, el 61,5% optó por hoteles y el 23,7% por cabañas, seguido por casa de familiares y amigos, con el 6.5%.

²⁰ <http://agenciasanluis.com/notas/2014/07/20/realizan-encuestas-para-ver-el-perfil-del-turista-2/>

En cuanto al medio de comunicación por el que conoció San Luis, se destaca que el 36,1% lo hizo por recomendación de un amigo o familiar que ya conoció San Luis, y el 32,0% lo hizo a través de internet.

La estadía promedio de los grupos de viaje es de cuatro días. El medio de movilidad más utilizado es el auto con el 85.7%, colectivo 9.1% y avión el 2,6%.

En cuanto al medio de comunicación por el que conocieron a San Luis, se destaca que más del 62.3% lo hizo por recomendación de un amigo o familiar que había visitado San Luis, y el 13% lo hizo a través de programas de televisión.

Entre los destinos y atractivos más consultados se encuentran los circuito serrano compuesto por Potrero de los Funes y El Volcán con el 29.3%; Villa de Merlo, 17.4%; el City Tour de la Ciudad de San Luis, 16.8%; y Termas y Salinas 13.1%.

También clasificaron los servicios que recibieron durante su estadía, con respecto al alojamiento, el 20.8% manifestó que es muy bueno. En gastronomía, el 18.9% la consideró de muy buena y la información turística fue calificada como muy buena con el 45.5%.

A través de esta encuesta podemos observar como es la mirada de los visitantes y qué es, a priori, lo que buscan de la oferta de la zona, qué es lo que consumen, sin perjuicio de lo que pueda seguir ampliándose como resultado del desarrollo al que se hace referencia en el comienzo de este apartado.

Una característica propia del ramo o industria es la versatilidad de la oferta, logrando complementar los servicios ofrecidos mediante nuevas inversiones. Por ejemplo al servicio de alojamiento se lo puede ofrecer con o sin desayuno, se puede desarrollar en las mismas instalaciones una alternativa gastronómica abierta, que posibilite, a quienes no estén hospedados en el establecimiento, visitar y conocer la propuesta ofrecida. En este sentido el turismo es un sector lleno de posibilidades por descubrir y desarrollar, generando siempre un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada.

Potrero de los Funes es una ciudad de 1800 habitantes aproximadamente situada en el centro de la provincia a 17 Km de la Ciudad de San Luis. Se encuentra rodeada de un inmejorable paisaje serrano, cuenta con un clima muy benigno, de poca amplitud térmica por la acción reguladora del mismo cordón serrano que lo rodea. Tiene como centro de atención permanente un lago de dimensiones suficientes para la práctica de la

pesca y de deportes náuticos no motorizados. Se trata de una zona óptima para la práctica de actividades recreativas relacionadas al montañismo como caminatas, visitas a cascadas, ascenso a miradores y cabalgatas, entre otras. Es ideal también para la práctica de deportes de aventura como mountain bike, rappel, trekking y senderismo con o sin navegación, entre otras.

En cuanto a su infraestructura, cuenta con un circuito de automovilismo reconocido a nivel mundial por sus características técnicas y ubicación. Éste, rodea todo el peri - lago y por lo general, alberga al menos dos fechas anuales de competencias de las categorías de automovilismo nacional y en algunas ocasiones también de nivel internacional como el Gran Turismo. A su vez, es el escenario perfecto para las tradicionales caminatas alrededor del lago, ya que cuenta con distintos carriles. Uno interno para peatones y bicicletas y el externo para el tránsito vehicular. De esta manera permite a los turistas transeúntes circular con seguridad para disfrutar de manera más relajada el paisaje.

Dada su popularidad de lugar emblemático para los amantes de los “fierros”, éste circuito también se convierte en epicentro de distintos encuentros nacionales de clubes de fans de marcas o modelos de autos y motos, que normalmente llegan de distintos puntos del país para compartir experiencias y disfrutar de sus máquinas.

En uno de los extremos del lago, más precisamente sobre su desembocadura, se encuentra el Hotel Internacional Potrero de los Funes. Este hotel de 4 estrellas hace las veces de alojamiento elite para los eventos que se desarrollan no solo en Potrero, sino también en la ciudad de San Luis dada la proximidad a la que se encuentra (17 Km).

En las inmediaciones de este hotel se destaca “La Caja de los Trebejos”, un estadio diseñado para eventos de tipo de congresos, convenciones, disertaciones, simposios, entre otros. Tiene una capacidad para 860 personas sentadas y un salón de usos múltiples en el cuarto piso todo vidriado con una vista inmejorable, ideal para eventos sociales y culturales.

En fin, hay un universo de bondades en este destino para realizar una inversión apuntada al sector del turismo, es muy atractivo y cuenta con un potencial enorme en materia de turismo.

La Demanda

Comportamiento turístico

El objetivo de este apartado es caracterizar el perfil de las personas que en el año realizaron al menos un viaje turístico, profundizando con especial atención en aquellos viajes con motivo principal de ocio o esparcimiento. La encuesta de viajes y turismo de hogares del Ministerio de Turismo de la Nación del año 2015 relevó un total de 9.829 hogares, donde residen 27.096 personas²¹. Estos datos permiten realizar las estimaciones necesarias para definir el perfil de la demanda y cuantificarla.

A continuación se analizarán los principales resultados de esta encuesta, que comprende los viajes realizados por los residentes, tanto los viajes con pernocte (turistas) como las visitas de un día (excursionistas), que hayan tenido como destino principal una ciudad o localidad ubicada en Argentina.

Del total de personas que viven en los grandes aglomerados del país, el 48,4% realizaron al menos un viaje turístico con pernocte, un 0,3% más que en 2014 y 13,3% más respecto a 2006.

Al analizar la distribución de las personas por edad, se observa que quienes viajaron en mayor proporción fueron las personas de edades intermedias: el 51,8% de las personas de 30 a 44 años realizaron al menos un viaje con pernocte, mientras que entre las personas de 45 a 59 años, esta proporción se ubicó en el 51,1% y en los menores de 14 años, en 49,8%.

Analizando los viajes de las personas entre 19 y 65 años por nivel educativo, se observa un fuerte aumento en la proporción de personas que realizó al menos un viaje a medida que aumenta el nivel educativo: mientras que el 33,9% de las personas con primaria incompleta realizó al menos un viaje durante el año 2015, alcanza el 70,3% para aquellos con estudios superiores completos o más.

A su vez, analizando por nivel de ingreso de las personas, se observa que casi una de cada tres personas (31,1%) del primer quintil (el 20% de menos recursos de la población) realizó al menos un viaje en el año 2015, mientras que para los del quinto quintil (el 20% con mayores recursos) esto se verifica en cuatro de cada seis casos (66,8%). Estos guarismos evidencian que una mayor proporción de personas con altos ingresos realizaron algún viaje durante el año 2015.

²¹ Ministerio de Turismo de la Nación. Anuario Estadístico de Turismo 2016.

Durante 2015, se contabilizaron en el país 27,2 millones de turistas y 25,4 millones de excursionistas. Estos números indican que durante ese año se verificó una caída del movimiento turístico: 6,1% menos de turistas que en el año 2014; no obstante, con respecto al 2006, se registró un crecimiento del **33%**. Al considerar a los excursionistas, la caída fue similar a la de los turistas (6,3%) respecto del 2014, pero con respecto al 2006, se registró un crecimiento del **45,9%**.

En relación al 2014, los pernóctes se incrementaron 7,6%, alcanzando los 169,2 millones de noches en 2015; no obstante, si se los compara con el año 2006, se registró un incremento del 48,9%. El gasto de los visitantes (turistas más excursionistas) en 2015 alcanzó un total de 64.723 millones de pesos, lo que significó un incremento del 31,5% con respecto al año anterior y del **806,2%** con respecto al 2006. La estadía promedio se incrementó 15,3% en 2015 respecto del año anterior, alcanzando las 6,2 noches. El gasto promedio por turista y el gasto promedio diario se incrementaron en 41,8% y 23,8% respectivamente, en relación al 2014, siendo de 2.180 pesos el gasto promedio por turista y de 350 pesos, el gasto promedio diario.

Considerando el destino de los turistas en el año 2015, aproximadamente nueve de cada diez turistas residentes en el país eligieron destinos ubicados dentro del mismo (90,9%), mientras que aquellos que eligieron como destino un país extranjero (turismo emisor) representaron el 9,1% del total.

En 2015, el 53,7% de los turistas realizaron sus viajes con motivo principal de ocio, esparcimiento y recreación (0,7 p.p. más que en 2014), seguido por un 41,2% que lo hizo para visitar a familiares o amigos (0,6 p.p. menos que el año anterior), en tanto que el trabajo y los motivos profesionales se llevaron un 2,2% del movimiento turístico total (0,3 p.p. menos que en 2014).

La estadía promedio de los turistas con motivo de ocio se ubicó en el mismo valor que el promedio nacional (6,2 días) mientras que para los que visitaron familiares y amigos, fue levemente superior (6,5 días). El gasto turístico de 59.237 millones de pesos se distribuyó de manera similar a los pernóctes, con un alta concentración en el motivo de ocio (62,9%). El mayor gasto promedio por turista y el gasto promedio diario por turista se ubicó para el caso de quienes se movilizaron por motivos de trabajo o profesionales (3.931 pesos y 819,7 pesos respectivamente).

El 43,4% de los turistas que se desplazaron por el país utilizaron formas de alojamiento pagos (6,2 p.p. más si se lo compara con el año 2014). El uso de hoteles fue

la elección del 26,4% de los turistas: 23,6% se alojó en hoteles de hasta 3 estrellas (1,3 p.p. respecto del 2014), mientras que el 2,8% lo hizo en hoteles de 4 y 5 estrellas (0,5 p.p. más que en 2014), con participaciones similares al año 2014. La región donde las formas de alojamiento pago tuvo una mayor participación fue Cuyo (54,6%).

Analizando el gasto según el tipo de alojamiento utilizado, la mayor porción del mismo se distribuyó entre los que se alojaron en un hotel de 3 estrellas (36,9%) y los que optaron por alojarse en vivienda de familiares y amigos (34,1%); no obstante, la vivienda alquilada por temporada fue la modalidad de alojamiento donde el gasto turístico se incrementó en mayor medida con respecto al año 2014 (2,7 p.p.).

Analizando el tamaño del grupo de viaje, se observa que los grupos de 1 o 2 personas (37,1%) y de 3 o 4 (42%) se repartieron de manera equitativa, mientras que los grupos más numerosos (5 o más personas) reunieron al 20,9% de los turistas. Los grupos más numerosos incrementaron su participación en el 2015 en 1,2 p.p., mientras que los de 3 o 4 personas lo hicieron en 1,4 p.p.

A su vez, de acuerdo a los datos suministrados por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia de San Luis, en informe sobre Indicadores Turísticos Provinciales del año 2016 según la provincia de origen los visitantes se distribuyen de la siguiente forma: CABA y Prov. Buenos Aires 49,5%, Mendoza 14,3%, Córdoba 13,0%, Otras provincias 7,9%, Santa Fe 6,7%, San Luis 5,4%, San Juan 3,3%²².

En resumen, analizando la información relevada los datos de mayor frecuencia definen un perfil de los consumidores - turistas a nivel nacional como el siguiente:

Edad: entre 14 y 59 años

Nivel Educativo: Estudios superiores completos

Nivel de ingresos: Quinto Quintil - el de mayores recursos

Motivo del viaje: ocio, esparcimiento y recreación

Promedio estadía: 6,2 días

Grupo de viaje: de 3 o 4 personas - 42%

Provincia de Origen: CABA y Prov. de Buenos Aires

Cantidad de Turistas: 27,2 millones de turistas

Total de Mercado: \$ 64.723 millones

Mayor porción de mercado: Alojamiento pago - hotel 3 estrellas- 36,9%

²² **Indicadores Turísticos Provinciales**, Dirección Provincial de Estadísticas y Censos, Febrero de 2014.

En los Anexos del 1 al 5 – Indicadores Turísticos Provinciales se observa la evolución de la tasa de ocupación hotelera en la Provincia de San Luis y particularmente en Potrero de los Funes para los años 2016 y 2017, considerando la ocupación promedio mensual de las distintas plazas por categoría. También se exponen los porcentajes de visitantes en función de la provincia de origen y la permanencia en días promedio. Estos datos resultan de gran utilidad para obtener el estimado estadístico que permita prever un posible potencial de ventas del emprendimiento²³.

Como puede apreciarse, la estacionalidad de la demanda aún no ha logrado ser perforada totalmente, es muy marcada la diferencia entre los períodos de vacaciones, sobre todo en verano, con relación a los demás días del año.

Esta demanda es expansible por dos vías: por una mayor cantidad de visitantes al año y por una mayor cantidad de noches promedio de alojamiento por cada visitante. Son los organismos públicos, privados o mixtos los que deben promover el destino, para hacer crecer la primera alternativa; y los oferentes de los servicios quienes deberán mejorarlos y ampliarlos en su diversidad para que quienes visiten el lugar pretendan permanecer por más tiempo y de esa forma hacer crecer la cantidad de pernотaciones por visitante.

Se observan coincidencias respecto del perfil analizado con los datos de la encuesta de viajes y turismo de hogares con los obtenidos en los indicadores provinciales. El origen de los visitantes es claramente la CABA y la Provincia de Buenos Aires, la preferencia por alojamientos 3 estrellas o superior, las edades de los visitantes y la conformación de los grupos; sin embargo puede apreciarse que la cantidad de días promedio de estadía a nivel nacional es muy superior a los datos tanto de la Villa de Merlo como de Potrero de los Funes.

Luego en relación al nivel socioeconómico de quienes viajan se destaca el quinto quintil, o sea, el de mayores ingresos, lo que infiere en que se demandan servicios de calidad que coincidan con el estilo de vida de ese grupo.

Analizando los indicadores provinciales se observa que las tasas de ocupación de plazas y de habitaciones son más elevadas a nivel provincial que en la localidad de Potrero. Esto describe una falta de adecuación en la oferta a la demanda de estos servicios.

²³ <http://www.estadistica.sanluis.gov.ar/index.php/indicadores-turisticos-provinciales/>

En su gran mayoría, por los datos relevados, quienes llegan con el objetivo de pernoctar en Potrero son grupos familiares que buscan descanso, tranquilidad y poder disfrutar de la naturaleza. A su vez, producto de la gran cantidad de eventos deportivos, culturales y sociales, también hay una gran afluencia de visitantes que llegan en grupos de acuerdo a sus afinidades. Ejemplo de esto es quienes buscan deportes de aventura y llegan en grupos para participar de competencias amateurs y/o profesionales.

No menos importante, en términos de demanda de servicios, es la visita de los habitantes de la ciudad capital de San Luis, que a tan solo 17 Km de distancia, se convierte en la primera fuente generadora de recursos para el comercio local. Desde esta óptica, el sector gastronómico se ve altamente beneficiado por este tipo de visitantes dada la poca distancia y la accesibilidad de las vías de llegada.

La Oferta

El siguiente informe pretende brindar una perspectiva de la oferta de alojamiento turístico en la provincia de San Luis y de Potrero de los Funes en particular.

Se trata de contextualizar la oferta vigente en la provincia, como así también, validar el potencial de producto regional de manera permita definir una oferta turística diferencial que potencie económicamente a toda la localidad y reducir impacto social del emprendimiento.

Se utilizan fuentes de información de primera y segunda mano.

- Primera Mano:
 - Visitas a hoteles y complejos de cabañas como “clientes”. Se relevó mediante esquema previamente definido, servicios, características y precios.
 - Vía Web y Telefónica, se relevó cada uno de los hoteles y complejos de cabañas de la región categorizados superiores a 2 estrellas, servicios y precios.
- Segunda Mano: información oficial del Ministerio de Turismo de la Nación, INPROTUR y de la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia de San Luis

OFERTA DE ALOJAMIENTO

En los Anexos del 6 al 9 - Oferta de Alojamiento en la Provincia de San Luis se observan los tipos y categorías de alojamientos declarados en el Ministerio de Turismo para toda la Provincia de San Luis para el año 2015. También se clasifican los de la Ciudad de San Luis y los de Potrero en particular divididos según su categoría. Se cuantifica la cantidad de habitaciones y plazas según la localidad donde se encuentran los establecimientos y se representa gráficamente esta distribución. Se destaca la Villa de Merlo que posee el 40% de las habitaciones disponibles en la Provincia de San Luis y también algo más del 40% del total de las plazas (camas)²⁴.

En el Anexo 10 se observa en detalle la oferta de alojamiento en Potrero de los Funes (se expone sólo categorías 3 y 4 estrellas). Se relevaron servicios y tarifas ofrecidas por los establecimientos que se encuentran declarados en el Ministerio de Turismo.

Los categorizados como “departamentos”, generalmente son precarios, cuentan con instalaciones de calidad media-baja y con espacios comunes reducidos. Las denominadas “cabañas”, generalmente son viviendas que los habitantes de la zona construyen en la misma propiedad donde viven con el objetivo de alquilarlas en temporada, generalmente no superan el número de dos unidades funcionales. Los “complejos” son conjunto de tres o más cabañas y son más completos en cuanto a la infraestructura y los servicios que ofrecen. La categorización de este tipo de establecimientos no se encuentra bien definida como el caso de los hoteles, y en su mayoría se declaran en trámite. Para un mejor análisis se dividieron los establecimientos en categorías de 1, 2 y 3 estrellas, en función de la calidad de las instalaciones, los servicios ofrecidos y las tarifas publicadas. Son pocos los casos que ofrecen servicios extras al de alojamiento como podrían ser desayuno, cena, piletas climatizadas o actividades recreativas. Esta división se realizó en analogía a la de los establecimientos hoteleros. Los categorizados en 3 estrellas ofrecen el servicio con una tarifa alrededor de los \$2.400 para dos personas por noche, la cantidad de servicios ofrecidos no pueden ser menos a 8 y la calidad de las instalaciones debe ser altamente confortable. Los categorizados con 2 estrellas exigen una tarifa igual o un poco por encima a los \$2.000 por noche para dos personas, el mínimo de servicios ofrecidos debe ser de 5 y la calidad de las instalaciones no necesariamente debe ser lo que caracterice al establecimiento.

²⁴ Registro Provincial de Alojamientos Turísticos – Ley N° V-0517 – 2do. Semestre 2013 y actualizaciones

Por último, las calificadas con 1 estrella son las que publican tarifa igual o superior a \$1.500 para dos personas por noche, los servicios mínimos deben ser 3 y la calidad de las instalaciones no tiene una baja relevancia en la calificación.

En el Anexo 11 – Categorización y Resumen de Relevamiento se observa el resumen de la oferta tanto para Potrero como para la Villa de Merlo, la que se incluye como parámetro comparativo de la participación relativa de cada categoría.

Un dato muy importante a los fines del análisis de viabilidad económica es el valor promedio de la tarifa por noche por cabaña para 4 personas. El mismo asciende a \$3.406 + IVA.

En el Anexo 12 – Posición Relativa de la Competencia – se observa un análisis comparativo de los mejores establecimientos según algunas cualidades como tarifa, cantidad de habitaciones y cantidad de servicios. Se exponen los de mejor balance para cada categoría.

La proximidad de la ciudad de San Luis genera una afluencia constante de visitantes, pero también se convierte en competidora directa con su infraestructura hotelera cuando la demanda es muy alta. Se genera una especie de subsidiariedad entre ambas localidades dada la cercanía que existe entre las mismas.

Estrategia

Dadas las características particulares de la demanda a nivel nacional y sus coincidencias con las variables de mayor consumo en la Provincia; que en el principal destino de la provincia (Villa de Merlo), el relevamiento realizado evidencia una oferta acorde a las preferencias de la demanda; que en Potrero la oferta se caracteriza por poca infraestructura, servicios rudimentarios, relación calidad / precio fuera de línea si se comparan con otros destinos en la misma provincia (Ejemplo: Villa de Merlo), y además, que existe la posibilidad de potenciar la demanda global vía acciones gubernamentales; se considera como mejor alternativa de las planteadas en el marco teórico la estrategia de “**Diferenciación**”. Con esta estrategia se busca dar al servicio cualidades distintivas importantes para el consumidor y que lo diferencien de las ofertas de los competidores. En este sentido, será necesario desarrollar un servicio que pueda ser catalogado como mejor alternativa por sobre la mayoría de los ofrecidos actualmente en su categoría. Una diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a pagar. Esta

estrategia implica inversiones importantes en el marketing operativo, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer al mercado las cualidades distintivas ponderadas por la empresa en el servicio que se ofrece.

Distintas características del servicio harán que se posicione como algo diferente a la oferta actual. Entre estas características se destacan:

- Calidad en la prestación del servicio / atención.
- Diversidad en la oferta de los servicios conexos.
- Ubicación estratégica.
- Amplitud de espacios.
- Diseño estilo de campo.
- Plan de marketing.

El perfil de la demanda podría resumirse en el segmento de mercado dispuesto a pagar un plus por esta diferenciación. Generalmente se trata de parejas o familias de cuatro o cinco integrantes que ostentan una buena posición económica y buscan complementar el descanso con buena atención y algo de recreación. Estos consumidores se caracterizan por escapar del tradicional servicio de hotel por la cantidad de huéspedes que se alojan y generan una elevada y constante congestión de los espacios comunes.

Factores Críticos de Éxito

Los Factores críticos son aquellos de los que dependerá el éxito del proyecto. Dadas las características particulares del mercado definidas en los apartados anteriores y de acuerdo y a la estrategia planteada en el apartado anterior los factores críticos por excelencia serán:

- ✓ El recurso humano.
- ✓ El emplazamiento.
- ✓ La calidad de la construcción.
- ✓ La calidad del servicio ofrecido.

- ✓ Las alianzas estratégicas con empresas para la promoción y comunicación de las características del servicio.
- ✓ Alianzas estratégicas con proveedores de productos de gastronomía regionales.
- ✓ Las alianzas estratégicas con prestadores de servicios conexos.

Plan de Marketing

EL plan de marketing propondrá estrategias específicas combinando de manera adecuada los distintos instrumentos del marketing, para el caso que se analiza serán: servicio, tarifa y promoción. El objetivo de este plan es desarrollar y explotar eficazmente las ventajas competitivas que posean tanto la empresa como el servicio ofrecido.

- a) **Servicio** → la característica distintiva es la calidad en su prestación. El servicio debe ser definido en función de las necesidades que satisface de los consumidores objetivo. En este caso no se trata de una diferenciación aparente de marca, sino de una cualidad palmaria y posible de vivir a través de los sentidos. Es importante conocer la distinción entre la calidad objetiva y la calidad percibida. La primera tiene una naturaleza técnica, es medible y verificable. La segunda es subjetiva, es una evaluación del consumidor. Es esta última la que nos interesa dado que existe una asociación positiva entre calidad y precio. Esta relación es de doble sentido, por un lado la calidad influye en la formación de expectativas acerca del precio del mismo, y a su vez, el precio es utilizado como un indicador en la formación de la percepción de la calidad del producto. Si la calidad es percibida y apreciada, el consumidor estará dispuesto entonces a pagar un mayor precio por el servicio. Por todo lo expuesto es de vital importancia poder definir los rasgos típicos de la prestación de un servicio de alta calidad en el mercado analizado, los que ayudarán luego a definir las acciones operacionales para alcanzar el nivel de prestación deseado y los recursos necesarios para este. Las cualidades tipificantes de esta prestación deberían ser: excelencia en la atención al cliente, variedad de servicios, alta calidad de los productos ofrecidos, extrema limpieza, celeridad en la solución de conflictos, máxima seguridad, entre otras. Podrían surgir nuevas a medida que se avance en el desarrollo del mismo. Para un mejor conocimiento y comprensión

de la percepción de la calidad de este servicio será necesario realizar encuestas a los propios consumidores y poder así aumentar y/o perfeccionar estas cualidades tipificantes.

Dado que con este proyecto lo que se pretende es fijar los lineamientos para evaluar la factibilidad económica financiera de la inversión propuesta, no sería acertado ahondar en profundidad sobre las especificaciones técnicas de la prestación del servicio. Este análisis más pormenorizado, podría realizarse en una segunda etapa luego de la incorporación del personal con conocimientos técnicos profesionales propios de la materia en turismo, pero a fin de poder definir en términos amplios la principal cualidad a la que se ha hecho referencia, la excelencia en la atención al cliente, la misma podría definirse a través de las siguientes factores:

1. **Sociabilidad:** La atención al cliente requiere la capacidad de interrelacionarse con las personas, saber entablar una conversación amigable y demostrar tener un genuino interés en las personas.
2. **Comunicación clara y directa:** Se debe establecer una sana comunicación con nuestros clientes, donde se tome en cuenta las fortalezas de la empresa y los beneficios que se puede ofrecer en cada caso.
3. **Honestidad:** Nunca se debe engañar a un cliente, tener siempre presente que la expectativa que se le vende debe ser cumplida. Un cliente decepcionado es un cliente perdido.
4. **Conocimiento del cliente:** Conocer al cliente, buscar información sobre sus actividades y gustos. Anticiparse a lo que quiere el cliente y ofrecer una actitud proactiva puede significar una ventaja frente a otras empresas que ofrezcan el mismo servicio.
5. **Saber escuchar.** Es sumamente importante permanecer atentos, el cliente será el termómetro que mide la excelencia del servicio y en consecuencia, la salud de la empresa. Es necesario asegurarse de siempre escuchar sus sugerencias y quejas.
6. **Ser creativo y efectivo.** Presentar soluciones novedosas y de una manera rápida y efectiva. Hacerle sentir que la satisfacción de sus necesidades es la prioridad.

7. **Buscar las respuestas.** Además de saber escuchar muchas veces es necesario tener que salir a buscar las respuestas que se necesitan de los clientes para el mejoramiento del servicio. Muchas veces el cliente no sabe bien lo que quiere, así que es necesario investigar y ofrecerle soluciones a inquietudes que ni él sabe que tiene.

A través de estos factores se pretende colaborar con el perfil de la búsqueda del personal a reclutar para las actividades operacionales del proyecto.

En este apartado también debe ser analizada la imagen de la marca o imagen de la empresa. A tales fines, deberá ser contratada especialistas diseño que puedan materializar los conceptos que se destacan como ventajas competitivas. Es recomendable no desatender el desarrollo de este concepto, por el contrario, debe ser parte de la inversión y dedicarle la atención suficiente para lograr una buena percepción de la organización a primera vista. Es cuanto puede sugerirse respecto a este concepto y a los fines de evaluación de factibilidad del proyecto en cuestión, solo se tendrá en cuenta como parte de la inversión inicial.

- b) **Tarifa** → De acuerdo a la estrategia trazada el método más acertado para la fijación de la tarifa es el método “basado en el mercado”. Este método tiene una fundamentación subjetiva donde el valor percibido por el consumidor marca el límite superior del precio. El consumidor estará dispuesto a pagar, como máximo, el valor asignado a la utilidad que le signifique el servicio adquirido. Pero, hay que tener en cuenta que esta percepción del valor de la satisfacción no está exenta de la apreciación que el consumidor también hace de los costos que le significan la adquisición de este servicio, como así también el alto nivel de información del que disponen hoy los consumidores, que les permite realizar rápidamente un mapa de costos – beneficios y decidir sus compras con mayor precisión. Tampoco debe perderse de vista que el límite inferior de la tarifa estará determinada por el valor de los costos en el punto de equilibrio de las ventas pero anualizadas dada la estacionalidad de la demanda, esto es donde el total de las ventas anuales igualan a los costos anuales.

Generalmente, los consumidores usan un precio de referencia, un precio estándar contra el que comparan las alternativas a elegir. Para el caso en estudio podría ser la media de referencia para los servicios que se ofrecen actualmente, obtenida en el estudio de mercado de \$2.479 + IVA para dos personas. Sobre la base de esta referencia se debería estimar cual es el plus que los consumidores

están dispuestos a pagar por la diferenciación diseñada. Otro dato relevante y necesario es tomar conocimiento de las tarifas que fijan propuestas similares en otros destinos cercanos o con características similares a las de Potrero de los Funes, puesto que los consumidores también cuentan con esa información para sus decisiones. En este sentido, según el relevamiento realizado mediante la visita de las páginas web especialistas en la materia (conjunto de oferentes de servicios de alojamiento) se puede observar que a la tarifa promedio se le agrega entre un 20 % y 30 % a la media de cada destino por la calidad en la infraestructura y prestación de los servicios ofrecidos.

No obstante, dado que con este análisis lo que se pretende es fijar una aproximación de la tarifa de salida al mercado y no un estudio minucioso del máximo potencial de la elasticidad precio de los servicios ofrecidos, léase cuál es el monto máximo que los consumidores estarán dispuestos a pagar por esta propuesta, podría ser tomado como viable para este estudio el valor medio de los complejos categorizados con 3 estrellas del mercado analizado y adicionarle luego lo propio de las características distintivas del emprendimiento según las diferencias marcadas en otros destinos. De esta manera las tarifas iniciales quedarían fijadas en:

2 Pax	\$ 2.479 + IVA
3 Pax	\$ 3.386 + IVA
4 Pax	\$ 4.066 + IVA

c) **Promoción** → Definida la imagen de la empresa / servicio será de vital importancia dada la estrategia trazada realizar las acciones de promoción suficientes para dar a conocer la propuesta. La promoción es fundamentalmente comunicación. En este caso tiene por objeto comunicar la existencia del servicio, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface. También tiene como fin persuadir al comprador potencial de los beneficios que ofrece el servicio y estimular la demanda. A su vez, actúa sobre los clientes que ya han probado el servicio, recordando la existencia del mismo y sus ventajas a fin de lograr mantener cautivos a los clientes. Podría resumirse a la promoción en tres fines básicos: informar, persuadir y recordar.

Las distintas formas de promocionar un producto / servicio se diferencian fundamentalmente, por los medios utilizados para comunicarse con el mercado objetivo. Para el caso en análisis los instrumentos que mejor se adaptan a la

promoción de la empresa y su imagen a desarrollar es el uso de las bases de datos y la posibilidad de firmar convenios con empresas que tengan como clientes un perfil similar al objetivo de la propuesta. Ejemplo de esta situación pueden ser las empresas de medicina prepaga o bancos que comuniquen a sus afiliados mediante banners en páginas web o en sus listas de beneficios extras. A todas luces puede advertirse, como ya se dijo en el apartado de Servicio haciendo referencia a la imagen, que será necesario la intervención de profesionales en la materia para dar a conocer tanto la imagen como la prestación del servicio que se ofrece. Por lo tanto, y dado que este trabajo se trata de un estudio de prefactibilidad, no es necesario ahondar en estos conceptos, sino simplemente tenerlos presente como parte de la inversión y lograr cuantificarlos de manera razonable con el fin de poder volcar los costos que representen en el normal desenvolvimiento de la empresa. Para este concepto, en base a un informe elaborado por el reconocido economista Nicolás Bursztyn para la Asociación Hotelera de la República Argentina, se asigna un porcentaje sobre el total de las ventas equivalente a un 1,5% sobre las mismas netas de IVA.

En cuanto a la ocupación se tomará el promedio de los años 2016 y 2017 para los establecimientos de características similares.

Posicionamiento en relación a la Competencia Local y Provincial

La estrategia seleccionada posicionaría al servicio ofrecido entre los establecimientos de 3 estrellas superior. Competiría con los que dentro de esa categoría se caracterizan por algún plus de servicios ofrecidos como la calidad de las instalaciones, el servicio de atención, etc.

Análisis FODA

Se hace un análisis sobre el supuesto de la empresa en marcha de acuerdo a los objetivos planteados.

Fortalezas

- Fácil manejo administrativo.
- Requiere poco personal en relación de dependencia.
- Resguardo del capital del / los inversionistas.
- Conocimiento acabado de las variables controlables del mercado.
- Ubicación del emprendimiento.
- Prestación de servicio de alta calidad.
- La flexibilidad de ofrecer más de una combinación de servicios y por ende distintas tarifas.
- Atención personalizada por los propietarios.
- Difusión, promoción y venta vía web a toda la potencial demanda.
- Posibilidad de integrarse complementando el servicio de alojamiento con el gastronómico y ofrecer no solo desayuno sino también almuerzo y cena.
- Capacidad de ampliación en más unidades funcionales como alternativa de reinversión de la rentabilidad obtenida.

Oportunidades

- El crecimiento constante del sector a pesar de los vaivenes económicos.
- Constante apoyo del estado provincial a la difusión y promoción del lugar como atractivo turístico.
- Apoyo del estado provincial a través de la Ley de Inversiones.

- Generación constante por parte de organismos públicos y privados de eventos de gran envergadura que permiten la llegada de más usuarios de los servicios ofrecidos.
- El apoyo del Ente Mixto Turismo Municipal como organismo representante del sector.
- Posibilidad de generar acciones y ventas combinadas con otros prestadores relacionados al rubro como empresas de excursiones, gastronómicas.
- Incremento de la cantidad de vuelos que arriban a San Luis.
- Seguridad y ambiente de paz social que ofrece la ciudad y la provincia en general.

Debilidades

- Mano de obra poco calificada de la zona obliga a tomar personal de ciudades cercanas.
- Falta experiencia en el rubro.
- Por tratarse de un establecimiento nuevo será necesario realizar una inversión en posicionar al mismo en el mercado.

Amenazas

- Como todo destino turístico en desarrollo es posible que en algún momento arriben, como inversionistas, los grandes operadores turísticos de la Región como el “Grupo Clima”.
- Alta dependencia de los organismos estatales en cuanto a la difusión y promoción del destino.
- La perspectiva inflacionaria pueden convertirse en factores que influyan fuertemente en el poder adquisitivo de los usuarios.

Conclusión

Luego de reunir, analizar, interpretar y transformar los datos en información para tomar decisiones, reducir la incertidumbre y poner en relieve las bondades de la estrategia comercial elegida; se puede inferir en que es viable el desarrollo del proyecto desde el punto de vista comercial. Puede apreciarse una clara preferencia de la demanda por el tipo de establecimiento elegido y que la oferta es escasa en Potrero. El promedio de las Tasas de Ocupación de Habitaciones para el 2016 y 2017 de Potrero de los Funes podrían ser tomados como las cantidades demandadas. Teniendo en cuenta que los primeros años de vida del proyecto, hasta que se gane un lugar en el mercado pueden ser los más difíciles y tratando de analizarlo desde una óptica conservadora se fijan tres escenarios uno pesimista calculado sobre el 50% de esta demanda, uno esperable al 75% de la misma y uno de máxima igualándola. Dado que en el historial de los registros estos años representan los años de tasas de ocupación más pobres relevadas.

Estudio Legal y Ambiental

Dadas las características de la inversión que se analiza es conveniente desagregar en dos el estudio legal. Por un lado la forma jurídica del negocio planteado con su correspondiente relación fiscal y tributaria, y por otro la correspondiente al tratamiento de la inversión edilicia en relación al código de planeamiento urbanístico local y su impacto en el medio ambiente.

Forma Jurídica

En cuanto a la forma jurídica, en principio puede decirse que la inversión proyectada no encuadraría en las categorías del Monotributo vigente, dado que quedaría por encima de los parámetros fijados para la categoría más alta de prestación de servicios.

Las alternativas a evaluar comienzan a partir de autónomo responsable inscripto o la constitución de sociedad comercial. Teniendo en cuenta los riesgos que conlleva la actividad y que seguramente habrá personal contratado que preste servicios, podría decirse que la forma societaria más conveniente sería la de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Las S.R.L. son la forma más común de asociación en las pymes. La constitución es más simple y el estatuto más flexible que una S.A., pero a diferencia de ésta, no pueden cotizar en bolsa. El capital se divide en cuotas de igual valor, que no pueden ser cedidas a menos que los demás socios (que no pueden ser más de 50) estén de acuerdo. Los socios son responsables sólo hasta el monto de sus aportes, por lo que si el negocio tuviera problemas, los socios no corren el riesgo de perder todo su patrimonio (esto es lo que se denomina "responsabilidad limitada"). Debe presentar balances y tiene algunas ventajas impositivas respecto de la S.A. Puede administrarse por un socio, varios o un tercero. Es recomendable cuando se desea salvaguardar el patrimonio personal de los socios. Para el caso en estudio se recomienda este último tipo de sociedad comercial.

Según lo establecido en la Res. N° 30/2016 – de la Dirección Provincial de Constitución y Fiscalización de Personas Jurídicas²⁵, los requisitos a cumplir para la constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada son los siguientes:

²⁵ <http://www.justicia.sanluis.gov.ar/index.php/2016/11/01/constitucion-y-fiscalizacion-de-personas-juridicas/>

1.- Contrato Social, por escritura pública o instrumento privado con firma certificada por Escribano o Juzgado de Paz (original y dos copias certificadas).-

2.- Denunciar en el Contrato el nombre y D.N.I. del cónyuge de los socios; queda exceptuada el asentimiento conyugal, cuando se acredite encontrarse comprendido en régimen patrimonial acordado de manera diversa conforme lo previsto por el Art. 446 y subsiguientes del Código Civil y Comercial de la Nación.-

3.- Según el aporte: Si el aporte de capital fuese en efectivo, deberá cumplir con el 25 % del capital, previsto por el art. 149 – Ley 19.550 en el agente financiero del gobierno provincial, a nombre de la sociedad. Si el aporte es en bienes deberá presentar un inventario inicial de los bienes, en forma individual, del aporte de cada socio con informe firmado por contador público y certificada la firma por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de San Luís (3 ejemplares); Si el aporte fuese en inmueble o rodados se procederá a la inscripción preventiva de los mismos en los Registros respectivos, a nombre de la sociedad “en formación“. Informe del Estado de Dominio.-

4.- Monto de Capital Mínimo: Pesos Cincuenta Mil (\$50.000). El mismo se actualizara por Resolución.-

5.- Impuesto a los Sellos (debe abonarse en D.P.I.P.).-

6.- En relación al Gerente se debe presentar:

6.1.- Declaración Jurada con la firma certificada de no estar comprendido dentro de los alcances del art. 264 de la Ley General de Sociedades;

6.2.- Declaración Jurada con la firma certificada sobre la constitución de domicilio especial conforme lo ordenado por el art. 256 de la Ley General de Sociedades;

7.- Certificado de no estar inscripto en el Registro de Deudores Alimentarios Morosos.-

8.- Informe de no inhabilitación otorgado por el Registro de la Propiedad Inmueble.-

9.- Gerente titular: garantía a favor de la sociedad.-

10.- Proyecto de edicto en dos copias para su verificación. Posteriormente deberá acompañarse su publicación por un día en el Boletín Oficial y Judicial de la provincia de San Luis conforme al art. 10 de la Ley General de Sociedades.-

11.- Rúbrica de Libros.-

12.- Tasa administrativa de Inscripción.-

13.- Derecho de Archivo Anual.-

Regulaciones Nacionales

La Ley Nacional de Turismo 25.997 considera a los servicios de alojamiento como una actividad directamente vinculada con el turismo²⁶. La propia ley efectúa una clasificación del alojamiento, según el tipo de instalación donde se preste, a saber:

- Servicios de alojamiento en camping y/o refugios de montaña
- Servicios de alojamiento en hoteles, hosterías, cabañas, bungalow, apartments y residenciales similares, excepto por hora, que incluyen restaurante.
- Servicios de alojamiento en hoteles, hosterías, cabañas, bungalow, apartments y residenciales similares, excepto por hora, que no incluyen restaurante.
- Servicios de hospedaje en estancias y albergues juveniles
- Servicios en apartamentos de tiempo compartido.

Todas estas actividades posibilitan a las personas el albergue o el derecho a permanecer durante un período no inferior a un día, brindando, a su vez, una serie de servicios complementarios, servicios que variarán según el tipo de hospedaje contratado

El contrato de hotelería es un contrato de ejecución sucesiva, que se forma entre el viajero y el hotelero, y por el cual este último (el hotelero) se obliga a alojarlo, a guardar sus bienes depositados en el establecimiento y a proveerle la prestación de servicios, a cambio de un precio fijado en función de la calidad e importancia de los servicios brindados.

²⁶ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>

El Servicio de Hotelería se encuentra regulado, en el orden nacional, por dos normas: la Ley 18.828 y el Decreto 1818/76.

La ley 18.828 crea el Registro Hotelero Nacional, en el que deben registrarse todos los interesados en brindar el servicio de alojamiento turístico. Se establece, también, una serie de obligaciones que deben cumplir estos establecimientos²⁷.

El Decreto 1818/76 determina que la Subsecretaría de Turismo (hoy devenida en Ministerio) será el órgano de aplicación de la ley 18.828. Esta Subsecretaría tendrá a su cargo el Registro Hotelero Nacional y fija las características mínimas y los requisitos que deben reunir los establecimientos destinados a alojamiento turístico para ser homologados o autorizados como tales²⁸.

Encuadre Fiscal

En cuanto al tratamiento fiscal, si se optara por la constitución de una S.R.L., el encuadre fiscal quedaría configurado de la siguiente forma:

- Impuesto a las Ganancias – Sujeto alcanzado, tributa un 35% sobre el resultado del ejercicio
- Ganancia Mínima Presunta – Sujeto alcanzado, pago a cuenta del Impuesto a las Ganancias
- Bienes Personales – Sujeto no alcanzado
- Impuesto al Valor Agregado – Sujeto alcanzado, tributa con alícuota general de 21% si realiza operaciones gravadas
- Impuesto a las Transacciones Financieras – Sujeto alcanzado, tributa con alícuota general de 0,6% sobre los débitos y créditos
- Ingresos Brutos – Sujeto alcanzado, si se acogiera a los beneficios de la Ley Provincial N° 664/2009 quedaría eximido del 100% del impuesto determinado

²⁷<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=4CCE3EF862AB80C55A457D04E6A3EA4B?id=231822>

²⁸ http://www.observatur.edu.ar/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=54

por los primeros 5 años y del 50% por los siguientes 5 años – Alícuota General 4,2% sobre las ventas netas del Impuesto al Valor Agregado²⁹.

- Impuesto Inmobiliario – Sujeto alcanzado, si se acogiera a los beneficios de la Ley Provincial N° 664/2009 quedaría eximido del 100% del impuesto determinado por los primeros 5 años y del 50% por los siguientes 5 años - cambiará sustancialmente el monto determinado a pagar en razón de la valuación fiscal de la propiedad al finalizar las obras de construcción.
- Tasa Municipal – Sujeto alcanzado, la normativa vigente lo obliga al pago de un monto fijo calculado en función de la cantidad de unidades habitacionales construidas.

Código Urbanístico de Potrero de los Funes

En cuanto a las exigencias de construcción y ambientales en el Código de Ordenamiento Territorial de la Municipalidad de Potrero de los Funes³⁰ podemos encontrar los requisitos generales en el Artículo 3° del Anexo 3 del mencionado Código “Clases de Alojamientos Permitidos”, el que versa:

“Son requisitos generales mínimos para que un establecimiento sea clasificado y categorizado en cualquiera de las clases y categorías los siguientes:

- 1) Ocupar la totalidad de un edificio o predio o una parte del mismo que sea completamente independiente del resto en cuanto a sus funciones y servicios principales.
- 2) Ocupar un máximo del 20 % (F.O.S.), un 0.2 de la superficie del terreno, aunque la zona permita un coeficiente mayor.
- 3) Contar con autorización previa de factibilidad de localización y de proyecto por parte del Organismo de Aplicación de la presente Reglamentación, tanto en los casos de establecimientos nuevos como para ascensos de categoría, cualquiera sea su localización.

²⁹ Ley N° VIII-0664-2009, dictada por la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de San Luis.

³⁰ <https://www.potreredelosfunes.gob.ar/codigo-urbanistico> y https://docs.wixstatic.com/ugd/69888c_e9934db344734fac83a0ada9c353b3dc.pdf

- 4) Contar con entrada para pasajeros independiente de la de servicios, excepto en los casos donde no se presten servicios de hotelería y complementarios.
- 5) Cuando existan locales en los cuales se ejecute o difunda música, los mismos deberán estar acústicamente aislados, salvo que se trate de música ambiental o de fondo.
- 6) Todas las unidades de alojamiento estarán equipadas al menos con el siguiente mobiliario e instalaciones: -Camas individuales cuyas dimensiones mínimas serán de 0.80 m. por 1.95 m. o dobles cuyas dimensiones mínimas serán de 1.40 m. por 1.95 m. Los colchones serán de un espesor mínimo de 0,18 m. Quedan prohibidas las camas cuchetas, salvo en los casos que el organismo de aplicación lo autorice fehacientemente en forma temporal. -Una mesa de noche o mesada por plaza. -Un sillón, butaca o silla y una mesa escritorio por habitación. -Un armario o placard con capacidad y comodidades para colgar ropa, almacenarla en estantes y cajones, en cantidad suficiente. -Una alfombra de pie de cama para cada plaza excepto en los casos en que la habitación esté totalmente alfombrada. -Una lámpara o aplique de cabecera por cada plaza. -Las unidades destinadas al alojamiento deberán estar identificadas, conforme su ubicación dentro del edificio.
- 7) En el cálculo de superficies de habitaciones, que se establecerán para cada clase y categoría, deberán excluirse placares y pasillos de acceso.
- 8) Los baños privados de las habitaciones contarán como mínimo con el siguiente equipamiento: -Lavabos con servicio permanente de agua fría y caliente mezclables. -Bañera o receptáculo con ducha (este nunca podrá ser de dimensiones menores de 1.00m por 1.20m), provistos de mampara o cortina y con servicio permanente de agua fría y caliente mezclables. -Inodoro. -Bidé independiente de todo otro artefacto con servicio de agua fría y caliente mezclable. -Espejo con iluminación adecuada. -Accesorios sanitarios: repisa, jaboneras para lavabo y ducha, toalleros, percheros, porta rollo para papel, porta vasos y agarradera. -Toma de energía eléctrica combinado, de acuerdo a disposiciones técnicas vigentes en la materia. -Los paramentos de los baños deberán estar revestidos con material impermeable hasta una altura de 1,60m. y 2,00 m. alrededor de bañera o ducha.

- 9) En ningún caso las circulaciones internas de las habitaciones serán menores de 0.80 m. libre de todo obstáculo y/o mobiliario.
- 10) El suministro de agua será como mínimo de doscientos (200) litros por persona y por día, debiendo preverse una reserva de agua para atención de incendios en un porcentaje no inferior al diez por ciento (10%) del total antes exigido, por plaza.
- 11) Todo establecimiento destinado a alojamiento turístico deberá contar con sistema de tratamiento de efluentes cloacales conforme a las normativas del Órgano competente, garantizando la preservación y/o protección de los recursos naturales del lugar (suelo y agua superficial y/o subterránea).
- 12) Deberá contar con sistema de luz de emergencia en todas las circulaciones del edificio y con protección a través de fusible, llave térmica y disyuntor diferencial.
- 13) Contar con un sistema de protección contra incendios según normas del Organismo competente (Dirección Provincial de Bomberos) El personal del establecimiento deberá estar instruido en el manejo de los mencionados dispositivos y de las medidas a adoptarse en caso de producirse un siniestro.
- 14) Contar con una adecuada señalización de salidas para casos de emergencia, claramente visible en todo momento (conectada con luz de emergencia).
- 15) El ancho mínimo de pasillos y escaleras de público será de 0,90 m.
- 16) El parque deberá estar diseñado por un profesional competente en la materia, con su correspondiente plano de parquización, que debe incluir canteros, maceteros, estatuas, fuentes, etc.
- 17) Se exige un estudio de impacto ambiental del proyecto.
- 18) Si el lugar del emplazamiento no se encuentra con el servicio de cloacas, se deberá instalar una planta de tratamiento de acuerdo a la cantidad de plazas. Y de contar con el servicio igualmente se debe construir una pequeña planta de tratamiento previo.
- 19) Cualquier clase de establecimiento debe presentar espacio destinado a dos actividades recreativas deportivas al aire libre.

20) Tener espacio para estacionamiento vehicular para todas las unidades de alojamiento, con un número de cocheras igual o mayor al sesenta por ciento (60%) del total del estacionamiento, este espacio estará cubierto, pudiendo estar integrado al edificio del establecimiento o en sus adyacencias hasta ciento cincuenta metros (150 m.), dentro del mismo predio. El espacio para estacionamiento de cada vehículo debe tener medidas mínimas de 2,50m de ancho y 6,00m de largo.

21) Tener calefacción y acondicionamiento térmico en todos los ambientes, por sistemas individuales y/o centrales o descentralizados de manejo centralizado, debidamente autorizado por el Organismo competente.”

Así mismo, el Artículo 12° del mismo anexo hace referencia a las exigencias y requisitos propios de los complejos de cabañas.

“ESPECIFICACIONES PARA LA CLASE CABAÑAS TURISTICO

a) Condiciones Generales Se determinan los siguientes requisitos generales

1. Todas las unidades de vivienda situadas en el predio deberán necesariamente estar afectadas a la explotación como alojamiento turístico. La construcción de nuevas unidades, deberá constar en los planos respectivos la finalidad de la misma “alojamiento turístico”
2. La calidad del equipamiento de las unidades de alojamiento como así también de los espacios de uso común, deberá ser acordes a la categoría del alojamiento y presentar un aceptable uso de conservación.
3. Las cabañas deberán construirse en unidades individuales. No se permitirá unidades adosadas separadas por un muro divisor vertical o superpuesto en sentido vertical con acceso por escalera.
4. Relación altura retiro, la separación mínima entre unidades de cabañas, estará dada por la distancia definida por la proyección horizontal de la suma de las alturas máximas de cada edificación. Cuando la superposición de paramentos verticales en la proyección horizontal esté desfasada e implique una superficie menor al 50% de los paramentos verticales comprometidos, esta distancia podrá ser reducida en un 20%. Ambas

determinaciones serán respetadas en toda la superficie circundante a las construcciones.

5. En caso de existir una planta alta habitable (duplex) las dimensiones y pendiente de escaleras se regirán por el Código de Edificación correspondiente.

6. La cubierta de techos planos, azotea ó terraza sobre locales habitables será ejecutada con material impermeable, imputrescible y con aislación térmica.

7. Las cubiertas inclinadas respetaran las pendientes mínimas obligatorias según el tipo de material que se utiliza.

8. Todos los locales deberán tener iluminación y ventilación natural.

9. Una Unidad de Alojamiento deberá estar equipada con un baño con bañera hidromasaje.

b) Complejo Turístico de Cabañas Se denomina Complejo Turístico de Cabañas a aquellos establecimientos que con un mínimo de 3(tres) unidades locativas y estando insertos en un entorno cuya característica primordial es el respeto por la Naturaleza, proporcionan hotelería en un todo de acuerdo a la presente, exclusiva o parcialmente por medio de cabañas.

c) Edificios Complementarios Se denomina Edificios Complementarios del Complejo Turístico de Cabañas a aquellas unidades funcionales cuyo fin último es servir de complemento a la actividad hotelera o bien complementar el alojamiento principal ofrecido por las cabañas. Se entiende por tales: quinchos, conjuntos cubiertos de parrillas y mesas, depósitos y locales de servicio.

d) Requisitos mínimos:

1- Estacionamiento: Tener cocheras individuales, en relación de una por unidad de alojamiento, que deberán estar ubicadas dentro de la superficie del predio ocupado por el complejo.

2- Espacios libres, verdes, parquización: Será parte de la documentación a presentar para la aprobación, conjuntamente con la de la edificación, el proyecto de forestación, y de tratamiento de espacios verdes, parques y jardines. Deberá cumplir con los Indicadores Urbanísticos de la zona.

3- Cada unidad de alojamiento individual deberá tener una superficie de expansión equivalente al 130 % de la superficie construida. Lo que marcará la cantidad de unidades de alojamiento posibles en una terminada superficie de terreno. Siempre que la separación entre parámetros de distintas unidades se cumpla.

4- SUPERFICIES

Superficie total útil por cantidad de personas: Deberán considerarse las mismas con respecto a los ambientes habitables de la cabaña sin tomar como tal las superficies que ocupan cocheras y otros. Se establece que la superficie mínima por unidad de cabaña será: a)-Hasta cuatro (4) personas un mínimo de 60 m² (sesenta metros cuadrados) b)-Hasta seis (6) personas un mínimo de 75 m² (setenta y cinco metros cuadrados) c)-Hasta ocho (8) personas un mínimo de 90 m² (noventa y dos metros cuadrados) Se establece en ocho (ocho) el máximo de plazas por unidad de cabaña.

5- ZONAS DE EMPLAZAMIENTO

Los Complejos Turísticos de Cabañas, cualquiera sea la cantidad de unidades locativas que lo compongan, solo y exclusivamente podrán instalarse en las zonas definidas en las planillas, que indicaran los retiros, Alturas, Techos.

6- SUPERFICIE MÍNIMA DE TERRENO

- a) La superficie mínima del terreno para construir un Conjunto Turístico de Cabañas con sus respectivas áreas de circulación y servicios comunes, deberá ser mayor a los 1200m² (mil doscientos metros cuadrados). Ó lo que la zona exija especialmente.
- b) La superficie máxima de ocupación del suelo (F.O.S.) no excederá del 30% del total de la parcela con superficie techada y 10 % para superficies impermeabilizadas, siempre y cuando no supere los indicadores máximos establecidos en el Código de Edificación y Ordenamiento Territorial vigente. Considerando dentro de aquella a todas las construcciones de servicios auxiliares y comunitarios (Administración, depósitos, y locales de servicios) como así también instalaciones deportivas.

- c) Superficie total útil por cantidad de personas: Deberán considerarse las mismas con respecto a los ambientes habitables de la cabaña sin tomar como tal las superficies que ocupan cocheras y otros. Todas las unidades deberán contar como mínimo con un dormitorio privado para dos plazas y como máximo con tres dormitorios. La capacidad máxima de la unidad será de ocho plazas. Además deberá contar con baño, estar- comedor y cocina

7- UNIDADES FUNCIONALES

a) Habitaciones Cada habitación deberá contar con: camas individuales y/o dobles cuyas dimensiones mínimas serán Individuales= 0,80 x 1,90 m. mínimo Dobles= 1,40 x 1,90 m. mínimo Habitación simple: 12,25 m². Habitación doble: 15,00 m². Habitación Triple: 18,00 m² El lado mínimo no será inferior a 3,50 m. Excluyendo el espacio de ropero, guardarropa o placard. Con ventilación e iluminación natural.

b) Cuarto de baño Cada unidad de alojamiento deberá contar con la cantidad de baños fijada en relación a la capacidad de la unidad de vivienda. Paredes y suelo deberán estar revestidos con material de fácil limpieza, como cerámicos o similar cuya calidad deberá estar acorde a la categoría del establecimiento. Equipados como mínimo con: inodoro, lavamanos, bidet, ducha y/o bañera. La superficie mínima del recinto será de tres (3) m. cuadrados, con un lado mínimo de un metro c/ cincuenta centímetros (1,5) m. con ventilación e iluminación natural. Cuando la cabaña supere las seis plazas deberá estar provista como mínimo de 2 (dos) baños; de estos: uno completo, y el segundo tipo toilette con inodoro y lavatorio, de superficie mínima dos metro (2,00) m. cuadrados y de lado mínimo uno con cincuenta centímetros (1,50) m. con ventilación e iluminación natural.

c) Estar- Comedor Cada unidad contara con un lugar estar- comedor, cuya dimensiones mínimas serán de veinte (20) m cuadrados con un lado mínimo de 3,50 m. para cuatro (4) plazas, incrementándose en un metro cuadrado por cada plaza subsiguiente con ventilación e iluminación natural.

d) Sala de Estar Cada cabaña deberá contar con sala de estar independiente o vinculada a la cocina- comedor con una superficie mínima de doce (12) m cuadrados, y lado mínimo de tres (3,50) metros, para las primeras cuatro (4)

plazas, incrementándose en un (1) metro cuadrados por cada plaza subsiguiente con ventilación e iluminación natural.

e) Comedor Deberá contar con comedor, que podrá conformar un lugar común con el lugar de estar y la cocina, cuya superficie mínima será de seis (6) m. cuadrados por las primeras cuatro (4) plazas, incrementándose en un (1) m cuadrado por cada una de las plazas subsiguientes con ventilación e iluminación natural.

f) Cocina La superficie mínima de la cocina, será de cuatro metros con cincuenta centímetros (4,50) m. cuadrados, con un lado mínimo de un metro con cincuenta centímetros (1,5) m. con ventilación e iluminación natural.

8- ESPACIOS COMUNES

a) Recepción- Administración: ubicación en el predio. El conjunto de cabañas deberá contar con una administración- recepción en el predio. El recinto de recepción permitirá la permanencia simultanea del 20% de la capacidad total de unidades habitacionales de las cabañas y contara con servicio sanitario para el público, ubicados cercano a la recepción o recintos de uso tales como comedores, salón de eventos o similares.

b) Cantidad de cabañas en el complejo Cuando supere la cantidad de seis (6) unidades deberá contar con una recepción independiente ubicada dentro del predio, con una superficie mínima de 12 m cuadrados y servicios sanitarios mínimos. Cuando el conjunto supere las doce (doce) unidades deberá contar con un espacio cubierto para estar con televisor y otro anexo o no, con parrilla, siendo las superficies mínimas de 40 metros cuadrados y 30 metros cuadrados respectivamente con servicio sanitario para el público diferenciado por sexo con c) Lugar de estacionamiento. Contará con un (1) estacionamiento por cabaña, ubicado dentro del predio del establecimiento, frente o junto al estar de cada unidad; o en un espacio común equidistante a cada unidad que conforme el complejo.

9- ÁREAS DE ESPACIOS VERDES El predio deberá estar totalmente cercado. Cada unidad contara con un veredín de acceso y un espacio parquizado acorde a las condiciones climáticas del lugar, de una vez y media (1 y ½) su superficie real correspondiendo a estacionamiento. El

factor de ocupación del suelo será regulado por el Código de Edificación local y en ningún caso podrá superar el 20%.

10- PILETAS DE NATACION Tendrán una superficie de espejo de agua no menor a cincuenta (50) m cuadrados hasta 20 plazas; debiendo aumentarse la misma en cincuenta (0,50) m cuadrados por plaza a partir de las 20. El nivel máximo de agua deberá ser de un metro ochenta centímetros (1,80) m y tendrá un sector para niños independiente de la piscina principal, con un nivel máximo de agua de sesenta centímetros (0,60) m. Como medida de seguridad deberá estar cercadas, o garantizar su inaccesibilidad durante los horarios que este fuera de uso. El tratamiento de agua deberá ser por filtrado u otro sistema adecuado que asegure el control bacteriológico.

Conclusión: no se evidencian inconvenientes en el cumplimiento de la normativa actual, tanto legal como ambiental, para el desarrollo del proyecto. Así mismo, la responsabilidad social con la que se deben desarrollar este tipo de emprendimientos es prioritaria a la hora de asignar los recursos. Es fundamental preservar el medio ambiente. Dadas las pendientes en las que se emplazan la mayoría de los terrenos a construir se debe proceder de manera responsable y, en la medida de lo posible, generar el menor impacto tanto en los movimientos de suelo como en la contaminación visual y paisajística.

Estudio de Factibilidad Técnica

En esta sección se analizan las variables que constituyen la prestación del servicio: el recurso humano, el terreno sobre el que se emplaza, la obra civil, el equipamiento y las instalaciones necesarias, la puesta en marcha, la operatividad

Recursos Humanos

Para lograr la diferenciación en una actividad de prestación de servicio de estas características, sin dudas que el Recurso Humano es el factor estratégico por excelencia.

De acuerdo a las exigencias del servicio y según el Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A.)³¹ y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.), en los términos de la Ley N° 14.250, las funciones que debería cumplir cada uno de los puestos de trabajo son las siguientes:

ADMINISTRATIVO → Tareas gerenciales, planificación, coordinación y control. Debe garantizar la provisión de los insumos necesarios para la prestación de los servicios.

JEFE DE RECEPCION → Es de su incumbencia la dirección de todo el personal de recepción y portería. Es de su responsabilidad tomar reservas de habitaciones, llevar el control de habitaciones vacías y en uso, recibir a los huéspedes y asignarles alojamiento, mantener informado a otros sectores del establecimiento sobre el movimiento de huéspedes. Efectuar la facturación.

SERVICIO DE LIMPIEZA → Tiene la responsabilidad sobre la limpieza y buen estado de presentación de las habitaciones, veredas y accesos, vestíbulo y zonas de circulación, salones, oficinas administrativas, cortinados, mantelería, ropa blanca, etc. Atiende todos los pedidos de artefactos, ropa blanca o implementos que le formulen, circunscribiéndose su misión en hacer cumplir y vigilar el trabajo de todo el personal a su cargo, cuidando que éste tenga a su alcance todos los elementos indispensables para tal fin.

³¹ <http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/convenios-de-trabajo/>

SERVICIO DE COCINA → Es el responsable del funcionamiento de la cocina y tiene a su cargo la confección del menú de toda la brigada de la cocina bajo su dirección, debiendo realizar los pedidos de mercaderías al administrador.

PERSONAL DE VIGILANCIA → Comprende todas las categorías del personal que tenga por misión la vigilancia y seguridad de los establecimientos y/o sus clientes y pertenencias.

OFICIAL DE OFICIOS VARIOS – MANTENIMIENTO → Efectúa las tareas que corresponden a su respectivo oficio, pero un oficial podrá cubrir más de una especialidad, de acuerdo a las necesidades del establecimiento.

Ver Anexo 14 – Actividades y Funciones

En resumen y apelando a la practicidad se elabora un cuadro de los días y horarios en que deberían prestar servicio cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Del mismo se desprende que no habría mayores inconvenientes para abastecer en tiempo y forma a las exigencias propias del servicio. Ver Anexo 15 – Planilla Horaria del Personal

Si bien el número total de personal afectado es variable en función de la cantidad de unidades funcionales habilitadas y la estacionalidad de la demanda, se puede establecer que un organigrama mínimo para la baja temporada estaría compuesto por un (1) administrador, un (1) responsable de reservas y recepción, un (1) responsable del servicio de limpieza y gastronomía, un (1) encargado de mantenimiento de edificios, jardines y pileta, y un (1) encargado de vigilancia. Mientras que durante los meses de verano y para el mes de julio será necesario reforzar el servicio de limpieza y el de recepción y reservas en un integrante más para cada función. La modalidad de contratación para estos dos colaboradores deberá ser la de Contrato de Trabajo por Temporada con reserva de puesto. Ver anexo 16 – Organigramas.

Luego, habrá otros integrantes externos a la organización que presten funciones mediante contratación de servicios, tal es el caso de desarrollo y mantenimiento de página web, mantenimiento de cámaras de seguridad y redes, control sanitario y desinfecciones.

Esta estructura puede variar en función de la cantidad de unidades habilitadas a prestar servicios, de los picos de demanda y de la variedad de servicios que se ofrezcan, en el caso de incluir servicios de almuerzo y/o cena, será necesario contar con al menos

un (1) cocinero, un (1) ayudante de cocina y un (1) encargado del servicio. A su vez, para el caso de temporada alta podrá ser necesario aumentar la cantidad de personal afectado a la limpieza en al menos un (1) contratado más. Ver anexo 16 – Organigramas.

La capacitación del personal contratado es de suma necesidad, dada la estrategia elegida, todos los integrantes del equipo de trabajo deben contar con los conocimientos suficientes y la capacitación adecuada para estar en sintonía con la misma. A tal efecto, para el cargo de administración es el actor clave para el buen desarrollo de la estrategia planteada. Para alcanzar una alta performance en la búsqueda de este actor, se puede desarrollar un programa de reclutamiento de aspirantes que hayan egresado de las carreras de Turismo y Hotelería de la Universidad Siglo 21 con sede en San Luis Capital y de la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional de San Luis con sede en Villa de Merlo. Estas casas de estudios pueden ser fuente primaria para obtener el nivel deseado de capacitación de los aspirantes a ese puesto, y dada su proximidad a la localidad de emplazamiento del emprendimiento no generaría altos costos por el desarraigo.

La comunicación interna es un factor fundamental en este emprendimiento, quien se encuentre al mando de la administración deberá contar con el liderazgo y las habilidades suficientes para lograr un nivel de empatía tal que se refleje tanto en el clima laboral como en la atención a los huéspedes.

Otra cualidad necesaria de este gerente ejecutivo será, junto a los profesionales que se contraten para el desarrollo de la imagen y la comunicación, la de generar las acciones de promoción y comunicación que desemboquen en el perfil de la demanda a la que se direcciona el objetivo de las ventas sostenidas en la estrategia planteada. Este perfil, delineado en el apartado anterior, tiene su foco de atención en medios de comunicación propios de los segmentos medios – altos o conocidos como AB.

Así también, a fin de potenciar la actividad que realizan, los/as responsables de recepción y conserjería como también del servicio de limpieza y gastronomía, la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la Rep. Argentina ofrece cursos de capacitación específica para estas actividades. Atento a la estrategia de diferenciación planteada, estas capacitaciones serán parte de la inversión inicial e ineludible para la puesta en marcha del establecimiento. Puesto que quienes desarrollan estas actividades son la cara visible del establecimiento y quienes ejecutan las operaciones propias de la prestación del servicio.

El resto del personal debe contar con buena presencia siempre y conocer de los objetivos que se persiguen.

Según el Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la Republica Argentina (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.), en los términos de la Ley N° 14.250, todo el personal excepto el administrador se encuentra comprendido dentro del mismo. Dada la estrategia y la consecuente capacitación de personal, es conveniente mantener el personal y evitar su rotación, tratar de conservarlo a pesar de la estacionalidad de la demanda. La modalidad de contratación que más se ajusta a la proyección preliminar es la de contrato por tiempo indeterminado para al menos un recepcionista, un responsable de limpieza, un responsable de mantenimiento y un encargado de vigilancia. Mientras que se podría celebrar contrato de temporada con un recepcionista más y otro colaborador de limpieza en los picos de demanda para completar la estructura mínima diseñada. Mientras que para el administrador la mejor opción viene dada por un contrato por tiempo indeterminado de prestación continua.

Inversión Inicial

Teniendo en cuenta las características del proyecto que se analiza podría dividirse la inversión inicial en cuatro ítems destacados: Terreno; Construcción; Mobiliario, Equipamiento e Instalaciones; y Puesta en Marcha.

Terreno – Emplazamiento

Es posible pensar que en la mayoría de los casos será conveniente la compra del terreno y su posterior edificación, pues se evitarían los costos correspondientes a la utilidad de un supuesto vendedor. Se desarrollará esta alternativa, la de tipo de inversiones en “tierra” para luego edificar. Se realiza un relevamiento de las propiedades a la venta en la zona, sus costos y los servicios con los que cuentan. Como el fin de la inversión es la renta temporaria y no se evaluará una posible venta de la misma en el mediano plazo, se puede caracterizar a esta inversión dentro de las que pretenden obtener rentas a través del tiempo. Por tratarse de alquileres por períodos cortos de tiempo se identifica a este tipo de inversiones como de renta temporaria.

De acuerdo a las características ya referenciadas en los apartados anteriores, serán necesarias dimensiones de comodidad suficiente para encuadrar dentro de la estrategia planteada. Como así también, un emplazamiento acorde a los factores críticos de éxito que haga realidad la satisfacción de lo buscado por los clientes. Otro factor determinante para encontrar la propiedad más acorde con este análisis será la cantidad de unidades funcionales que se pretende construir como escenario de máxima capacidad.

Para poder evaluar este escenario de máxima capacidad de habitabilidad debemos tener en cuenta que en el apartado de la estrategia se dijo que *“estos consumidores se caracterizan por escapar del tradicional servicio de hotel por la cantidad de huéspedes que se alojan y generan una elevada y constante congestión de los espacios comunes”*. Atento al perfil de los consumidores objetivos se debería mantener un equilibrio coherente en la cantidad de metros cuadrados de los que dispone cada grupo visitante. Por lo expuesto, y teniendo en cuenta las exigencias de la normativa del código urbanístico descripto en el apartado del estudio legal y ambiental, se aconseja no superar la cantidad de seis unidades funcionales. De esta manera la capacidad máxima de alojamiento oscilaría entre 24 y 30 personas.

Por otro lado, un buen emplazamiento es esencial por dos razones fundamentales: la primera de estas es que se intenta vender un servicio de alta calidad y por tanto habrá factores externos que, en la medida de lo posible, deberían ser cercados en cuanto a la capacidad de generar conflictos. El emplazamiento debe ser en una zona donde las propiedades lindantes tengan buena imagen y evidencien conocimiento por el respeto al cuidado del medio ambiente y cordialidad en el trato. Este aspecto es fundamental, es necesario hacer un relevamiento exhaustivo y conocer a quienes conviven en la zona. Estos vecinos deberían, al menos, comprender y estar de acuerdo con la idea de que la inversión en el emprendimiento como algo positivo para la ciudad. A su vez, se intenta estimular los sentidos de los visitantes, por lo que las vistas hacia los paisajes naturales juegan un papel preponderante. La segunda está relacionada con el acceso a los servicios. Lógicamente será necesaria la provisión de energía eléctrica y agua potable, pero tratándose de una zona serrana y elevada, que en la temporada invernal puede alcanzar temperaturas bajo cero, será fundamental tener acceso a la red de gas natural y poder así dotar de la calidez suficiente tanto a las unidades funcionales como a los espacios comunes de recepción y gastronomía sin incurrir en los elevados costos de las otras alternativas para calefaccionar estos ambientes.

De acuerdo a lo establecido anteriormente y a fin de poder progresar con el análisis de la viabilidad de ejecución de este proyecto de inversión se toma como

alternativa testigo un lote de 1900 m² emplazado en la calle Los Pinos ofrecido a la venta por Inmobiliaria Muñoz³². El mismo cuenta con todos los servicios energía eléctrica, agua potable y acceso a la red de gas natural. Además de tener excelentes vistas panorámicas se encuentra a distancias razonables para acceder caminando a los centros comerciales y gastronómicos de la ciudad. Otro factor que contribuye a las prestaciones que esta propiedad ofrece es que se encuentra ubicada sobre una calle asfaltada. Esto es una gran ventaja dado que en la época estival, las lluvias ocasionan algunos inconvenientes en las calles que aún permanecen sin asfaltar.

Por otro lado las dimensiones del mismo son suficientes para albergar la cantidad de metros cuadrados objetivo a construir de acuerdo a la reglamentación del código urbanístico.

El costo total de este terreno es de \$2.850.000. Ver anexo 17 – Características del Terreno.

Construcción Edilicia

Atento a que la finalidad de este trabajo no es elaborar la mejor alternativa de diseño de la construcción a realizar, sino más bien poder cuantificar la inversión y evaluar su rentabilidad, se establecen algunos parámetros fundamentales para alcanzar este fin y poder circunscribir el análisis a los objetivos determinados originalmente.

Estos parámetros servirán de guía para quien pretenda utilizar este desarrollo y ejecutarlo con el equipo de profesionales que más satisfaga sus pretensiones, dado que este aspecto de la inversión es muy particular de cada inversor. De este modo y como ya se ha planteado anteriormente, el eje rector de la gran mayoría de las decisiones tomadas es la estrategia comercial trazada para el desarrollo de este emprendimiento. Ésta, marca que se deben sostener la calidad por sobre todo y tratar de encontrar una armonía en el diseño y funcionalidad que permita a los huéspedes disfrutar confortablemente su estadía. La calidad de los materiales usados, el nivel de terminación y la aislación térmica y acústica de los edificios deben ostentar la categoría suficiente que permita situar al complejo como un establecimiento de calidad y encuadrar así dentro de la estrategia propuesta. Uno de los factores críticos de éxito puntualizados en el apartado de referencia es “*La calidad de la construcción*”, este concepto surge como resultado del estudio de mercado realizado donde se puede evidenciar la casi nula oferta de esta categoría en Potrero de los Funes, la cual si se

³² <http://www.inmobiliariamunoz.com.ar/detalle.php?id=100274>

encuentra muy bien explotada y desarrollada en otros destinos turísticos de similares características.

En línea con lo anteriormente expuesto y tratando de hacer flexible el uso de este trabajo, se presenta una alternativa de diseño y construcción como modelo estándar para obtener las valoraciones reales y cuantificar la obra de construcción necesaria para hacer realidad la ejecución de este planificación.

De acuerdo a los datos que provee el Colegio de Arquitectos Mendoza³³ sobre el costo de construir un metro cuadrado de una vivienda individual en planta baja al mes de enero de 2019, estimado en \$23.720, se elabora un cuadro de costos de la construcción de los edificios necesarios. A su vez, dada la capacidad de metros totales a construir sobre el terreno según las especificaciones del código urbanístico, podrían edificarse 6 unidades funcionales – cabañas de 70 m² cada una. Ver Anexo 18 – Costo m² Cámara Argentina de la Construcción.

Del estudio de la cantidad de metros que permite el terreno descrito en el inciso anterior se desprende que:

- a) Al Factor de Ocupación de Suelo – FOS, según el código urbanístico es del 30% sobre el total de la superficie del lote, esto equivale a 570 m². El total de los edificios suman un total de 550m² por lo que estaría dentro de los parámetros impuestos en el mencionado código.
- b) A este FOS se le pueden añadir el 10% sobre el total de la superficie del lote de superficies impermeabilizadas. En este concepto se incluyen las piletas y solárium, los que en total implican un uso de 100m².
- c) El total de FOS permitido en el terreno es de 760m² y el FOS total del emprendimiento es de 650m², siendo este último menor al permitido quedaría encuadrado dentro de la normativa vigente.

Un punto a destacar es la modularidad de este tipo de obras, podría dividirse la construcción en etapas de acuerdo a la capacidad de aportes de los propietarios o de los recursos disponibles. El sentido de esta división es poder solventar la construcción de algunas de las unidades funcionales con el mismo producido del emprendimiento y abaratar de este modo el desembolso inicial. Esta flexibilidad en el avance de obra se considera una gran virtud del proyecto.

³³ <http://camza.org.ar/2019/01/07/nuevo-valor-indice-del-m2/>

Sin perjuicio de lo expuesto, si el inversor contara con los recursos para hacer frente a la obra en su totalidad se vería favorecido en acortar el plazo de ejecución de la misma, a su vez no afectaría a las demás unidades funcionales mientras se encuentren produciendo con las molestias que puede ocasionar una obra en simultaneo a la operatividad del complejo.

El costo total estimado de la obra de construcción es de \$ 12.355.478 sin IVA. Ver anexo 19 – Costo de la Construcción.

Vale aclarar que en los costos estimados para la obra se tuvieron en cuenta los gastos de diseño y dirección de obra dentro de los rubros “Trabajos preliminares y Dirección” del anexo correspondiente. Como así también los permisos de obra y costos de aprobación de planos por parte del Colegio de Arquitectos de la Provincia. La importancia del diseño radica en que es una de las características vitales que harán su aporte a la estrategia de diferenciación, por lo que se debe tener sumo cuidado a la hora de elegir a los profesionales intervinientes en el mismo.

Mobiliario, equipamiento e instalaciones

A través de Mercado Libre, sitio que entre sus publicaciones comunica los productos que las tiendas oficiales ofrecen, se ha logrado cuantificar el equipamiento necesario para proveer al edificio de administración, la recepción, el salón desayunador, la cocina de este, seis (6) unidades cabañas y el depósito – lavandería. El total de inversión inicial en equipamiento y mobiliario asciende a \$942.525 más IVA con precios al 09 de febrero 2019. Ver Anexos 20, 21 y 22.

Es importante dejar claro que los elementos cotizados son de garantía y calidad suficiente para sostener la estrategia planteada oportunamente de diferenciación.

Puesta en Marcha

En esta sección se pretende cuantificar la inversión inicial en constitución de la sociedad, diseño de marca e imagen, contratación de servicios, habilitaciones, capacitaciones, costo de aprendizaje (Know How), inauguración y cualquier otro concepto que surja de las pruebas técnicas de poner al servicio en estado operativo.

Algunos de estos ítems pueden ser cuantificados; tal es el caso de las habilitaciones comerciales, la inversión en diseño de marca y desarrollo de página web; pero otros son muy arbitrarios y dependerán netamente de la decisión del inversor.

El desarrollo de una marca, concepto de imagen, y página web, de acuerdo a la empresa consultada Búho Diseño³⁴, ronda aproximadamente los \$60.000. Luego, habrá que evaluar los costos de actualización y mantenimiento de ambos artículos.

Respecto de los permisos y habilitaciones comerciales necesarias para comenzar a operar, el estudio de la ordenanza tarifaria vigente a la fecha en la ciudad de Potrero de los Funes indica que se necesitará disponer de \$14.316 para cubrir estas imposiciones y \$63.996 anual aproximadamente (se estima un consumo promedio mensual de 100m3 de agua) para el pago de servicios provistos por el municipio durante el primer año.

El resto de los servicios a contratar no requieren de un desembolso inicial, sino que comienzan a ser facturados a partir de su consumo. Tal es el caso de la energía eléctrica, gas natural, tv por cable, seguridad por monitoreo.

La constitución de la sociedad debe ser cuantificada y cargada al monto de desembolso inicial.

Tal como lo expone la normativa, y de acuerdo a la Ley Impositiva Anual de la Provincia de San Luis³⁵, para la constitución de la SRL será necesario abonar un total de \$3.101 al estado provincial y \$2.400 aproximadamente en gastos de escribanía (si se tratara de solo 2 socios).

El total de los conceptos detallados en la puesta en marcha asciende a \$79.937.
Ver Anexo 23 – Puesta en Marcha

La capacitación a todo el personal involucrado es un aspecto fundamental que no debe ser desatendido y es conveniente realizarla con anticipación suficiente para minimizar los costos de aprendizaje de los oficios comprendidos. Es difícil cuantificar en términos monetarios este concepto pero no debe ser subestimado teniendo en cuenta que para forjar una imagen de calidad, como ya se ha dicho, es fundamental la atención personalizada.

³⁴ <http://www.ibuho.com.ar/index.php>

³⁵ **LEY N° VI-0490-2005** y sus modificatorias vigentes código tributario de la Provincia de San Luis 2016 – Ley Impositiva Anual para el ejercicio fiscal 2017

En resumen, sumando los conceptos propios de la inversión inicial, ésta asciende a \$16.227.940 s/iva. Ver Anexo 24 – Resumen Inversión Inicial

Operatividad

En este apartado se intenta simular la operatividad del servicio diseñado y cuantificar así las variables económicas financieras para hacer la evaluación final. Para esto es conveniente dividir el análisis en temporada alta y temporada baja y tener en cuenta las ventas proyectadas. Temporada alta comprende el periodo del 1 de diciembre al 31 marzo, Semana Santa, fines de semana largos y vacaciones de invierno. Mientras que el periodo de temporada baja quedará comprendido por el resto de los días del año.

A priori, se presume que no deberían generarse dificultades considerables en la producción del servicio, pero será necesario tomar los recaudos necesarios propios de la actividad para evitar posibles inconvenientes. Tal es el caso de disponer en todo momento de todos los servicios que se han ofrecido a los huéspedes. La puntualidad y la eficiencia del personal serán determinantes en este sentido. Contar siempre con insumos necesarios para la preparación del servicio de desayuno diario, esto será vital para sostener la estrategia comercial, por lo que las compras correspondientes deberían hacerse con la anticipación suficiente como para no poner en riesgo el servicio. Otro aspecto clave es poder resolver a la mayor brevedad posible los inconvenientes que puedan surgir tanto con la infraestructura edilicia como en la prestación de servicios contratados como el funcionamiento de calderas, plomería, servicios de TV por cable, conexión wifi, etc. para esto se recomienda investigar el mercado previamente y contactar técnicos responsables que conozcan de los objetivos de la empresa y puedan prestar servicio diligentemente.

A los fines de poder cuantificar con la mayor aproximación posible las necesidades que pudieren surgir en materia de insumos se ha elaborado un cuadro simulando el consumo de los mismos en la preparación del servicio de desayuno, de acuerdo a las ventas proyectadas en el escenario esperable. El mismo es del tipo buffet americano incluyendo dulces caseros, manteca, pan casero, ensalada de frutas frescas, jamón y queso, queso crema, tortas caseras, yogur, cereales, café, leche, infusiones, chocolatada, medias lunas, bizcochitos y jugo de naranja. Esta simulación se realiza con el supuesto de ir asignando porcentajes de consumo de acuerdo a la variedad de productos ya que es imposible que una misma persona consuma la variedad completa en

una sola oportunidad. Del resultado de esas probabilidades asignadas y de acuerdo a la época del año en cuestión, se desprende un listado de insumos semanales que deberían ser gestionados por el administrador, quedando en manos de los/las responsables del servicio gastronómico dar aviso si hubiere escasez o exceso de stock de algunos de los ítems señalados. Para el caso de los dulces, el pan y las tortas caseras será necesario generar alianzas estratégicas lo suficientemente sólidas con proveedores regionales para que mantengan la calidad y la capacidad de aprovisionamiento de modo tal que no ponga en riesgo al mismo. En la ciudad de Potrero actualmente pueden encontrarse varias de estas alternativas de producción caseras reconocidas y con las habilitaciones correspondientes. Ver Anexo 25 – Compra de Insumos Semanal Desayuno

Por su lado, los insumos de limpieza y perfumería también deberán ser cuantificados para organizar los tiempos y movimientos pertinentes. En el caso de estos artículos la presentación de volúmenes superiores a los tradicionales, conocidos como de uso industrial, abarata en una buena medida los costos por lo que es conveniente agruparlos en forma mensual y cuantificar estas compras tanto para temporada alta como para temporada baja. Ver Anexo 26 – Compra Mensual de Insumos de Limpieza

Conclusión: Por lo expuesto y desarrollado en los correspondientes anexos queda demostrado que la factibilidad técnica en cuanto a la prestación del servicio es altamente controlable, la totalidad de los insumos son de fácil acceso de compra y que las mayores atenciones deben concentrarse en el control de horarios del personal y la planificación de las compras. En el caso de estas últimas, de no lograr que los proveedores entreguen la mercadería en el establecimiento, será necesario contar con un vehículo propio de la empresa para el traslado de estos materiales.

Otro aspecto clave es el sistema de ventas y reservas. Para la venta, será el administrador el encargado de direccionar y ejecutar las acciones necesarias para hacer conocer el servicio e incrementar las ventas. Mientras que el sistema de reservas, en la actualidad se encuentra prácticamente automatizado vía páginas web. En este aspecto tampoco presenta complicaciones la operatividad técnica, sólo debe mantenerse la información actualizada de las publicaciones que se realizan, cómo tarifas y servicios que se están ofreciendo.

Estudio Fiscal

Se analizan y cuantifican las imposiciones municipales, provinciales y nacionales por las que quedaría alcanzado el proyecto.

a) Tasas y Contribuciones Municipales.

De acuerdo a lo establecido en la Ordenanza Tarifaria para el Año Fiscal 2019 de la ciudad de Potrero de los Funes³⁶:

Alumbrado, Barrido y Limpieza

Pago Mensual de ABL = alícuota correspondiente a la zona x Unidad de Valor Monetario x Metros de Frente x Unidades Habitacionales + Adicional Comercio

Alícuota Zona 3 = 370%

Unidad de Valor Monetario = \$5,65

Metros de Frente = 20

Unidades Habitacionales = 6

Adicional Comercio = 18%

Calculo = 370 % x \$5,65 x 20 x 6 x 1,18 = \$4.515 x mes

Pago Anual = \$54.185

Contribución Municipal Comercio, Industria y Servicio

Aporte Anual = 130 x UVM x Cant. De Unidades Habitacionales

Cálculo = 130 x \$5,65x 6

Total a Pagar Anual = \$4.407

³⁶ Ordenanza Tarifaria N°47 – MPF

Habilitación Municipal +Aporte al Ente Mixto de Turismo

Pago Anual = (Cant. UVM Categ. Industria y Servicios x Valor UVM) + (Cant. UVM Aporte al Ente Mixto de Turismo x Valor UVM)

$$\text{Cálculo} = (260 \times \$5,65) + (300 \times \$5,65)$$

$$\text{Total a Pagar Anual} = \$3.164$$

Libreta Sanitaria Municipal

$$\text{Pago Anual} = \$565$$

Contribución por Servicio de Cloacas y Agua Potable

Cloacas = Cant. De UVM Categ. Residencial Comercial x Cantidad de Baños x Valor UVM

$$\text{Cálculo} = 6 \times 8 \times \$5,65$$

$$\text{Contribución Mensual} = \$271$$

Servicio de Agua Potable = Cargo Fijo Categ. Comercial con Hospedaje + Cargo Variable (promedio consumo mensual 100m3)

$$\text{Cálculo} = \$376 + \$1017$$

$$\text{Contribución Mensual} = \$1.393$$

$$\text{Total Mensual Agua + Cloacas} = \$1.665$$

De este modo se estima que por todos los conceptos incluidos en la ordenanza tarifaria mencionada que alcanza al emprendimiento se deberán abonar \$63.996 anuales.

b) Tributos Provinciales

Impuesto Inmobiliario

El art. 7º, inc. a) de la Ley N° VIII-0664-2009 establece que “Los beneficiarios encuadrados en la presente Ley podrán gozar de todos o algunos de los siguientes incentivos, según el tipo de proyecto: a) Exención de los Impuestos Provinciales Sobre los Ingresos Brutos, Inmobiliario, de Sellos, a los Automotores, Acoplados y Motocicletas - por un lapso de QUINCE (15) años con la siguiente escala: 1) El CIEN POR CIENTO (100%) durante los CINCO (5) años iniciales a partir de la certificación de puesta en marcha; 2) El CINCUENTA POR CIENTO (50%) durante los siguientes CINCO (5) años; 3) El VEINTICINCO POR CIENTO (25%) los últimos CINCO (5) años, a cuyo término se dará por concluido el beneficio fiscal del presente Programa”³⁷. Dado que el proyecto cumple con todos los requisitos que exige la misma norma para acogerse a estos beneficios, el tratamiento y análisis de los impuestos provinciales se hace a los fines de poder determinar cuál es la incidencia de este beneficio en el total del proyecto, tal como fuere oportunamente delineado en los objetivos específicos del presente trabajo.

El Código Tributario Provincial y Ley Impositiva 2019 establecen que para este tipo de propiedades la alícuota a aplicar sobre la valuación fiscal de la misma es del 1,8%³⁸. De acuerdo al valor que actualmente paga la propiedad por este concepto, sin mejoras, valuada en \$280.549 y por los antecedentes de las valuaciones fiscales de edificaciones similares que realiza el Gobierno de la Provincia de San Luis, el monto anual a pagar con las edificaciones terminadas podría ser determinado aproximadamente de la siguiente manera:

Valuación Fiscal = Terreno + Construcciones

Base Imponible = 80% de la Valuación Fiscal

Monto a Pagar = Alícuota correspondiente a la escala x Base Imponible

En el apartado de Inversión Inicial se dijo que el total del terreno ascendía a \$2.850.000 y que la construcción implicaba \$12.355.478. Por lo

³⁷ Ley N° VIII-0664-2009, dictada por la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de San Luis.

³⁸ Ley N° VI-0490-2005 y sus modificatorias vigentes Código Tributario de la Provincia de San Luis 2019.

tanto el total de la propiedad para ser analizada en términos de su valuación fiscal será de esta \$15.205.478. Sin embargo actualmente el terreno está valuado fiscalmente en \$580.549 y las mejoras tomando en cuenta propiedades de las mismas características serían valuadas en aproximadamente \$5.200.000. Con lo cual la Valuación Fiscal alcanzaría un total de \$5.780.549.

De este modo el cálculo de determinación del impuesto sería el siguiente:

$$\text{Total a Pagar Anual} = \$5.780.549 \times 80\% \times 1,8\%$$

$$\text{Total a Pagar Anual} = \$83.239$$

Suponiendo una revaluó fiscal ligado a las tasas de inflación se estima un ahorro por acogerse a los beneficios de la Ley de Fomento a las Inversiones de \$1.630.483. Ver Anexo 27 – Ahorro Impositivo – Ley de Fomento a las Inversión.

Impuesto a los Ingresos Brutos

Continuando con el análisis de las imposiciones provinciales y sin abandonar la idea, de cómo se dijera en el apartado anterior, que este estudio se hace a los fines de saber cuál es la incidencia de las eximiciones que se generan por el acogimiento a la Ley de Fomento a las Inversiones; se puede resumir el valor determinado a ingresar por este tributo como producto del total de las ventas netas de IVA multiplicadas por la alícuota correspondiente según la actividad.

Luego de realizar la correspondiente inscripción en el gravamen de referencia por parte de la firma titular del establecimiento en la Dirección Provincial de Ingresos Públicos, deberá solicitarse la eximición del mismo como consecuencia de encontrarse el proyecto incluido en los beneficios que otorga la mencionada ley.

No obstante, la Ley Impositiva Anual de la Provincia de San Luis establece para el año 2019 una alícuota de 4,2% para los “servicios de alojamiento, comida y/u hospedaje prestados en hoteles, residenciales y hosterías excepto pensiones y alojamientos por hora” en su código 632015 y un pago

mínimo anual de \$980 para las personas que no hayan tenido actividad comercial en el ejercicio fiscal³⁹.

Para hacer una estimación del impuesto determinado es necesario realizar una proyección de las ventas. En el anexo correspondiente a la estimación de las mismas se detalla el monto determinado a pagar por año para los primeros diez años. Si bien el análisis de las ventas se hará en el próximo apartado, el de la Factibilidad Económica, se puede adelantar que las mismas han sido estimadas en base al estudio de mercado realizado. Así mismo, por tratarse de un gravamen que se determina directamente sobre el valor total de las ventas, esto es tarifa x cantidad, se hace necesario incorporar la incidencia de la inflación proyectada para los próximos ejercicios económicos que impactará tanto en los costos como en la mencionada tarifa.

Suponiendo que se cumplieran los pronósticos realizados por los analistas, descriptos en el apartado de La Economía Nacional, y se logre controlar esta variable a mediano plazo se estima que para el año 2019 ésta no debería de superar el 28%, para el 2020 un 19%, para el 2021 un 12% y finalmente para 2022 un 8%.

Suponiendo una continuidad en el esquema diseñado asignándole un 5% al año 2023 queda configurado la información suficiente para estimar el gravamen en cuestión para los próximos diez años.

Al comienzo del estudio de esta imposición se dijo que dadas las características del proyecto podía quedar encuadrado en los beneficios de la Ley Provincial N° 664/09 de Fomento a las Inversiones, por lo que si se suman los gravámenes provinciales de mayor incidencia en los costos del proyecto (Impuesto Inmobiliario e Ingresos Brutos) para los primeros cinco años el ahorro equivale a un total de \$1.438.092, si se tomaran los valores del escenario más probable. No debe tampoco olvidarse que los cinco años siguientes, o sea desde el 6to año de vida de la inversión al 10mo incluido, este beneficio se reduce en un 50% del total del impuesto determinado, lo que significa un ahorro total de \$2.649.946. Ver Anexo 27 – Ahorro Impositivo – Ley de Fomento a las Inversión.

³⁹ Ley VIII-0254-2017 Impositiva Anual para el Ejercicio Fiscal 2018.

c) Tributos Nacionales

Impuesto a las Ganancias

Tal como se dijera en el apartado del Estudio Legal bajo la forma de sociedad elegida, SRL, el sujeto será alcanzado por la Tercera Categoría este tributo y su imposición será del 35% sobre el resultado del ejercicio económico. La gran ventaja que se desprende de optar por esta forma jurídica es que este tributo recae en cabeza de la empresa haciendo más sencillo para los socios cumplir con esta imposición⁴⁰.

Por otro lado, para este tipo de inversiones, donde el porcentaje más alto de la misma se invierte en activos fijos, las depreciaciones juegan un rol importantísimo en los primeros años de vida del proyecto, dado que serán las que atenúen el efecto del impuesto a las ganancias disminuyendo la carga impositiva de los primeros ejercicios económicos.

A los fines de su estimación será necesario simular el desarrollo de los estados contables para los próximos años y cuantificar su incidencia en el total de la utilidad. Estos valores podrán ser observados en el del análisis económico.

Ganancia Mínima Presunta

La Ley Nacional N° 25.063 de Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta establece en su Capítulo II “Base Imponible del Gravamen” Art. 4° inc. b) que serán gravados por este impuesto los “Inmuebles construidos: al valor del terreno, determinado de acuerdo con lo dispuesto en el apartado anterior, se le adicionará el costo de construcción, al que se aplicará el índice de actualización mencionado en el artículo 14 referido a la fecha de finalización de la construcción, que indica la tabla elaborada por la mencionada Dirección General Impositiva con arreglo a las normas previstas en dicho artículo⁴¹. Dicho costo de construcción se determinará actualizando, mediante la aplicación de los índices contenidos en la referida tabla, cada una de las sumas invertidas desde la fecha de inversión hasta la fecha de finalización de la construcción.” A este valor se le deberá aplicar una alícuota del 1% para determinar el impuesto a pagar anualmente. Dada la valuación fiscal que

⁴⁰ Ley 20.628 – Ley de Impuesto a las Ganancias

⁴¹ Ley 25.063 – Ley de Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta

se usara para la determinación del impuesto inmobiliario el valor aproximado de este gravamen podría ser calculado de la siguiente manera:

Base Imponible: \$5.780.549

Alícuota Anual: 1%

Monto Anual a Ingresar: $\$5.780.549 \times 1\% = \57.805

Sin embargo, no es de gran utilidad determinarlo en esta instancia dado que el pago del mismo se realiza a cuenta del Impuesto a las Ganancias por lo que ya quedaría incluido en las estimaciones que se realicen sobre este último. Si es relevante en el caso que establecimiento permaneciera cerrado por un determinado tiempo o que no logre generar las utilidades suficientes en el ejercicio a las que aplicándole el porcentaje correspondiente a la alícuota del Impuesto a las Ganancias no supere esta determinación.

Impuesto al Valor Agregado

El mismo será determinado por la aplicación una alícuota del 21% si realizan operaciones gravadas de facturación de ventas, de donde surgirá el Débito Fiscal, a éste deberá descontarse los Créditos Fiscales que tengan origen en las compras gravadas. De la diferencia surgirá el Impuesto a Pagar o el Crédito disponible para ser usado en periodos futuros para compensar el mismo gravamen o el de libre disponibilidad que podrá ser usado para la cancelación de otros gravámenes.

Puede ocurrir que concurran turistas extranjeros a quienes por Resolución Conjunta General N° 3.971 de la Administración Federal de Ingresos Públicos y el Ministerio de Turismo de la Nación, se les reintegrará a los turistas extranjeros el IVA por alojamiento⁴². El reintegro del IVA a los servicios de alojamiento se les realizará a personas que mediante su pasaporte o DNI acrediten su residencia en el extranjero y que abonen mediante tarjeta de crédito emitida en el exterior o transferencia bancaria originada fuera de los límites de Argentina.

⁴² AFIP - Resolución General 3.971/2016

Impuesto a las Transacciones Financieras

No resulta de gran utilidad hacer un exhaustivo análisis de este gravamen dada su baja incidencia en el monto total de las operaciones gravadas. Se descuenta directamente por las instituciones bancarias y se determina aplicando a cada operación de débito o crédito una alícuota general de 0,6%. La Ley Nacional N° 25.345 de Prevención de Evasión Fiscal y sus modificatorias establece que no surtirán efecto los pagos totales o parciales de sumas de dinero superiores a pesos mil (\$1.000) que no fueren realizados mediante⁴³:

1. Depósitos en cuentas de entidades financieras.
2. Giros o transferencias bancarias.
3. Cheques o cheques cancelatorios.
4. Tarjeta de crédito, compra o débito.
5. Factura de crédito.

Esto demuestra la obligación de usar entidades bancarias para todas las operaciones que se realicen. A su vez, el artículo 6° de la Ley N° 27.264 establece que el Impuesto sobre los Créditos y Débitos en Cuentas Bancarias y Otras Operatorias (créditos y débitos) que hubiese sido efectivamente ingresado, podrá ser computado en un cien por ciento (100%) como pago a cuenta del impuesto a las ganancias por las empresas que sean consideradas "micro" y "pequeñas" y en un cincuenta por ciento (50%) por las medianas empresas. Para el caso en estudio quedaría encuadrada en esta última categoría por lo que la incidencia de este gravamen sería aún menor.

Conclusión: en materia fiscal no se evidencian costos extras derivados de la actividad en particular. Se destacan los beneficios de la ley de fomento a las inversiones de la Provincia de San Luis y la baja carga impositiva a nivel municipal dado que, según la normativa vigente, no se generan imposiciones asociadas a las ventas.

⁴³ Ley N° 25.345 – Prevención de la Evasión Fiscal

Estudio de Factibilidad Económica -Financiera

El desarrollo de este apartado consiste en proyectar los flujos de ingresos y egresos a nivel económico del proyecto y evaluar si el mismo tiene capacidad económica de generar riqueza. Para tal fin será necesario hacer las proyecciones de ventas, costos del servicio vendido, sueldos y jornales, gastos administrativos y comerciales, impuestos a pagar y todo esto en el marco de los escenarios posibles.

En esta línea de pensamiento y a fin de poder cuantificar estas proyecciones se estima una variación del índice general de precios de acuerdo a las estimaciones realizadas por las principales consultoras nacionales referenciadas en el apartado “Economía Nacional”. Esta variación se aplica tanto a las ventas como a los costos y a las escalas salariales, dado que mediante el mecanismo de paritarias los sindicatos intentan equiparar el porcentaje de aumento de los salarios a este aumento general del índice de precios.

Escenarios

Retomando el análisis que se realizara en el apartado de la economía nacional, donde se dejaba en claro la ineficiencia de las medidas adoptadas por la administración central para frenar definitivamente la inflación. El escenario actual, un tipo de cambio competitivo e inflación moderada, podría decirse que es muy favorable para el consumo del tipo planteado en la estrategia, pues las alternativas de competencia, destinos turísticos internacionales, asumen costos por encima de los nacionales. Apelando a la capacidad de gestión de esta nueva administración se ha enfocado este análisis en un descenso paulatino de la inflación y un tipo de cambio competitivo y relativamente estable. De esta forma se ha elaborado una tabla pronosticando las ventas en tres escenarios probables en torno al 4,89% de crecimiento promedio anual (crecimiento promedio de los últimos 10 años) de las plazas ocupadas (pernoctes), según el estudio de mercado realizado.

Se establecen los siguientes supuestos para cada escenario:

Pesimista:

Tasa de Ocupación de Plazas → 50% de la Tasa de Ocupación de Plazas de Potrero de los Funes promedio 2016 -2017

Tasa de Crecimiento → 3% anual

Alcanzando un promedio anual de ocupación de 12,61% al final del período de análisis (10 años)

Esperable:

Tasa de Ocupación de Plazas → 75% del Promedio de las TOP de Potrero de los Funes 2016 - 2017.

Tasa de Crecimiento → 8% anual

Alcanzando un promedio anual de ocupación de 29% al final del período de análisis

Optimista:

Tasa de Ocupación de Plazas → Promedio de las TOP de Potrero de los Funes 2016 - 2017.

Tasa de Crecimiento → 13% anual

Alcanzando un promedio anual de ocupación de 58,08% al final del período de análisis

A su vez, para determinar la incidencia del Impuesto a las Ganancias es necesario proyectar los Estados de Resultados, estimar gastos de administración y comercialización. Para estos conceptos dada la etapa de análisis de factibilidad en la que se encuentra el proyecto, se tomaran como fuerza de venta (gastos de comercialización) un 1,5% de la facturación que deberá ser asignado a publicidad y desarrollo de los canales de venta. Por su lado, la administración estará integrada por el pago de los salarios del administrador y los gastos que éste pudiere originar en representación de la empresa.

Se fija como horizonte de proyección diez (10) años. Es casi en vano hacer proyecciones más prolongadas en una economía como la argentina donde las variables exógenas pueden cambiar drásticamente de acuerdo a los criterios que se adoptan en el manejo de la política fiscal y monetaria.

Ventas

Se estiman las ventas utilizando la tarifa promedio de ocupación por persona. La misma surge del promedio de la tarifa por persona según el tipo de servicio contratado 2 pax, 3 pax o 4 o + pax; ponderada de acuerdo a los porcentajes de demanda obtenidos en el estudio de mercado. A esta tarifa promedio (P) se la multiplica por la cantidad de pernocatciones (Q) según cada escenario, de esta forma se obtiene el monto de venta anual. Luego se proyecta en función de los supuestos de cada escenario. Ver Anexo 28 – Tarifa Promedio, anexo 29 – Venta Anual y anexo 30 - Ventas Proyectadas

Costos del Servicio Vendido

La estructura de los costos puede ser dividida en variable y fijos.

Variables u operativos:

- Comisiones por ventas
- Food Cost AABB
- Perfumería, Limpieza y lavandería
- Servicios Públicos (Energía)
- Otros costos variables

Fijos:

- De Personal
 - Sueldos
 - Cargas sociales
- De Estructura
 - Administración
 - Mantenimiento
 - Marketing, Promoción y Publicidad
 - Otros costos fijos

Comisiones por venta → según informe elaborado por el economista Nicolás Bursztyn para la Asociación de Hoteles de la República Argentina este costo para una ocupación media tiene una incidencia del 3% sobre el total de ingresos. Por lo tanto, el 3% de las ventas se aplicarán al pago de estas comisiones. Ver Anexo 31 – Comisiones por Ventas.

Food Cost AABB → para el cómputo de los insumos consumibles en la prestación del servicio se elaboran los siguientes cálculos, los cuales se asignan proporcionalmente a la cantidad de huéspedes que se encuentren alojados. Se calcula el costo unitario a valores actuales de los insumos necesarios, luego se aplican a las cantidades estimadas para cada escenario y finalmente se proyectan anualmente. Ver Anexo 32 – Costo Variable Unitario Desayuno, anexo 33 – Costo Total Anual Desayuno y anexo 34 – Costo Total Proyectado Desayuno

Perfumería, Limpieza y Lavandería → la estimación de los insumos se realiza en función de un consumo promedio mensual de acuerdo a la cantidad de huéspedes alojados. Se calcula el costo unitario a valores actuales de los insumos necesarios, luego se aplican a las cantidades estimadas para cada escenario y finalmente se proyectan anualmente. Ver anexo 35 – Costo Variable Limpieza y Lavandería, Anexo 36 - Costo Total Anual Perfumería, Limpieza y Lavandería y Anexo 37 – Costo Total Proyectado Perfumería, Limpieza y Lavandería.

Servicios Públicos (Energía) → El costo de energía eléctrica y gas se estima sobre la base del consumo promedio de una unidad habitacional de la zona dividiendo el mismo el periodo estival e invernal. Para los cálculos de consumo, se toma el edificio de administración y salón de desayuno como una unidad funcional más. Luego se aplica este promedio a los porcentajes de ocupación asignados a cada escenario. Ver Anexo 38 – Consumo Promedio de la Zona, Anexo 39 – Costo Anual Energía y Anexo 40 – Costo Total Proyectado Servicios Públicos.

El cómputo total de todos estos ítems variables puede observarse en el cuadro de Costos de los Servicios Vendidos en el anexo 41.

Personal y Cargas Sociales → Los sueldos y las cargas sociales, de acuerdo a lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 convenido entre UTHGRA – Unión Trabajadores Hoteleros Gastronómicos de la Rep. Argentina –, y FEHGRA – Federación de Empresarios Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina⁴⁴.

⁴⁴ C.C.T 389/04 (UTHGRA – FEHGRA) - escala salarial interior del país vigente.

Los cálculos de sueldos a pagar que luego se irán ajustando se estiman con la escala salarial fijada para Febrero de 2019. Ver Anexo 42 – Escala Salarial 2/2019.

De acuerdo a las estimaciones realizadas en la actualidad el costo laboral mensual ascendería a \$243.254, en temporada alta, de los cuales \$42.975 corresponden a la administración. Se multiplica este costo mensual por los meses trabajados del año y se le agrega el costo laboral del Salario Anual Complementario (SAC) y se obtiene el costo laboral anual que equivale a \$2.665.991. Bajo el supuesto de que los salarios se ajustan a la par de la inflación se proyectan los costos laborales para los próximos diez años. Ver Anexo 43 – Costo Laboral Anual y Anexo 44 - Costo Laboral Proyectado.

Costos de Administración → éste se encuentra prácticamente integrado solo por el costo laboral del administrador. Del total de Costo Laboral estimado se discrimina el correspondiente al administrador.

Costo de Mantenimiento → son las erogaciones necesarias para mantener el edificio y las instalaciones en condiciones operativas. Según informe elaborado por el economista Nicolás Bursztyn para la Asociación de Hoteles de la República Argentina este costo para una ocupación media tiene una incidencia del 2,5% sobre el total de ingresos⁴⁵. Ver Anexo 45 – Costo de Mantenimiento.

Marketing, Promoción y Publicidad → tal como se dijera en el apartado del estudio de mercado, para este concepto en base al informe del Lic. Bursztyn se asigna el 1,5% del total de las ventas. Ver Anexo 46 – Costo de Marketing, Promoción y Publicidad.

Depreciación Bienes de Uso → Continuando con la obtención de los datos necesarios para armar los Estados de Resultados Proyectados en el Anexo 47 – Se exponen las depreciaciones bienes de uso

Estados de Resultados

Con la información expresada ya es posible proyectar los Estados de Resultados, determinar el Impuesto a las Ganancias y consecuentemente los flujos de fondos

⁴⁵ Nicolás Bursztyn “Rentabilidad Hotelera en la Nueva Economía” 2016. Asociación de Hoteles de Turismo de la Rep. Argentina

económicos de este proyecto para cada escenario analizado. Ver anexos 48, 49 y 50 – Estados de Resultados Proyectados.

Los flujos económicos o de las operaciones son de gran importancia en la gestión financiera de una organización, porque determina el caudal de recursos que genera genuinamente la empresa, más allá de las necesidades de reinversión o la posibilidad de desinversión de sus activos inmovilizados. Si bien en la teoría este no es el flujo total de los activos, dado que no se ha tomado deuda aún en el análisis, hasta esta instancia coinciden ambos el Flujo Operativo y el del Total de los Activos. Es por ello que podría hacerse una primera evaluación de la empresa tomando estos flujos de fondos operativos.

Del resultado final de cada uno de estos escenarios se deduce que, hasta el horizonte de análisis diseñado y con los supuestos planteados oportunamente, el proyecto es viable financieramente solo en el escenario esperable y optimista. Que luego de la inversión inicial, en el escenario pesimista, operativamente hay necesidad de financiación por parte de los propietarios o externas desde el año 8 en adelante. Esto demuestra que en este escenario la inversión no logra auto sustentarse y necesitaría de reinversiones, nuevos aportes de capital de los accionistas o financiamiento externo.

Periodo de Recupero

En ninguno de los escenarios diseñados y bajo los supuestos establecidos se logra el recupero de la inversión en el horizonte temporal analizado. Ver Anexo 51 – Período de Recupero

Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento

Tasa de Descuento: bajo el supuesto de que la inversión del caso en estudio se integra en su totalidad por capital propio, o sea, sin tomar deuda, para aplicar el modelo de WACC solo se debe estimar la tasa de descuento del capital propio. A tal fin se utiliza el método del CAPM con los siguientes valores. En el caso de la Tasa Libre de Riesgo (Rf) se toma la rentabilidad de un bono de Estados Unidos, con una vida emparejada con la del proyecto, la misma en la actualidad 2,7%⁴⁶. Para la corrección del Riesgo País (Rc) se toma 1% cada 100 puntos, el valor al 5 de febrero de 2019 es de

⁴⁶ <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

629⁴⁷ puntos básicos por lo que se adiciona 6,29%. En coeficiente β se obtiene de la industria hotelera de los Estados Unidos, la cual tiene un β desapalancado de 0,68⁴⁸, para la Rentabilidad de Mercado (R_m) se promedia la rentabilidad anual de los últimos 10 años del índice Merval, lo que arroja una tasa de 32,89%⁴⁹. De esta manera el costo de capital queda definido en:

$$K_e = 2,7\% + 0,68 (32,89 - 2,7) + 6,29$$

$$K_e = 29,52\%$$

Luego de efectuados los cálculos, se puede concluir que bajo los supuestos establecidos de crecimiento de la demanda, la inflación proyectada y a una tasa de corte de 29,52% (tasa de rendimiento promedio anual), el Valor Actual Neto Operativo (VAN Op) en el escenario pesimista asciende a -\$19.055.099 y la Tasa Interna de Retorno Operativa es nula. El escenario esperable arroja un VAN Op igual a -\$15.660.729 y una TIR Operativa también nula. Finalmente el escenario optimista denota un VAN Op igual a -\$11.626.979 y una TIR de -0,44%. Ver Anexo 52 – Valor Actual Neto y TIR.

Por lo tanto, en ninguno de los tres escenarios establecidos los flujos alcanzan a abastecer la exigencia al capital invertido.

Al no haber tomado deuda para la compra de activos o la financiación del Capital de Trabajo, no se han generado intereses que disminuyan el impacto del Impuesto a las Ganancias. No se produce el apalancamiento financiero propio de esta situación. Sin embargo si se planteara la posibilidad de expansión, por ejemplo comprando propiedades vecinas y seguir ampliando la capacidad productiva, aprovechando el conocimiento y la imagen ya reconocida; podría evaluarse una alternativa de tomar deuda contra estos flujos operativos.

Es importante tener en cuenta que la definición del horizonte temporal de análisis, dado que el desembolso inicial es muy alto y no se puede pretender recuperarlo en el corto plazo sin desprenderse del activo. A su vez, como se dijo oportunamente, existen grandes dificultades en planificar en la economía argentina a largo plazo por lo que se opta por sostener el flujo de manera constante desde el 11mo año en adelante.

⁴⁷ <https://www.infobae.com/economia/2019/02/05/el-riesgo-pais-resta-otro-3-y-retrocede-a-niveles-de-tres-meses-atras/>

⁴⁸ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

⁴⁹ http://estadisticasbcra.com/indice_merval

Hasta ese período, como consecuencia de la incidencia los beneficios impositivos provinciales y las depreciaciones por todo el periodo señalado colaboran generando un flujo atractivo. Luego desde el ejercicio 11mo en adelante; salvo reinversiones o mejoras en la capacidad de prestar el servicio o en la variedad de la oferta o aumentos en las ventas durante el período de temporada baja; el flujo no sufriría grandes variaciones, por lo que se supone constante para el análisis financiero.

Con el objetivo de realizar un análisis más acabado del rendimiento de los activos se fija un nuevo supuesto sobre la revaluación de los activos fijos de la inversión inicial (80% del total). De este modo, tanto el terreno como la edificación, podría suponerse que se apreciaran al menos en simetría con la inflación. Así se genera un hipotético flujo anual positivo que mejora el rendimiento del proyecto. El valor de la inversión inicial variará con el tiempo y estas variaciones deben ser cuantificadas para generar una mayor proximidad de los resultados proyectados a la realidad. Es así que, teniendo en cuenta estos hipotéticos flujos positivos, los resultados cambian considerablemente, pero aun así no llegan a revertir la no conveniencia de ejecución a la que se arribara sin estos. En el escenario pesimista, el VAN Op sería igual a -\$13.139.555 y la TIR igual nula; en el esperable, el VAN sería igual a -\$9.745.185 y la TIR igual a -11,28%; y finalmente el escenario optimista, el VAN sería igual a \$-5.711.435 y la TIR igual a 13,17%. Ver Anexo 53 – Valor Actual Neto y TIR – Inversión Inicial Actualizada.

Análisis de Sensibilidad

A lo largo del análisis de este proyecto se ha podido establecer y cuantificar algunas variables sobre las que se tiene control, tal es el caso de la calidad sobre la que se sustenta la estrategia, la tarifa, el tipo de servicio a ofrecer, los consumos promedios, la capacidad de venta, el costo la mano de obra.

También se establecieron supuestos sobre otras variables no controlables como son la competencia, consumidores, entorno económico, inflación, etc.

El flujo de fondos refleja, a simple vista la gran dependencia de las cantidades de ventas para sostener el crecimiento del nivel de actividad. Esto quiere decir que el nivel de inversión en activos fijos es tan alto que requiere de una operatividad constante. El apalancamiento sobre el activo fijo y los costos fijos (costo de la Mano de Obra) es entonces una variable determinante en este proyecto. El nivel de actividad promedio debe ser superior al 25% para alcanzar el punto de equilibrio, cuando es menor a este

porcentaje se ve fuertemente afectada la rentabilidad. Una medida paliativa para esta situación puede ser aumentar la dotación con contratación por Temporada. Esto debería realizarse sólo en el caso de no alcanzar el punto de equilibrio entre los costos y las ventas mensuales, dado que es una medida que no coincide con la estrategia de calidad planteada.

Otra variable a tener en cuenta es el ahorro que se genera como consecuencia de las eximiciones de los tributos provinciales. Esta es de vital importancia para los primeros años del proyecto.

Hay que dejar en claro que este proyecto no está ajeno a las peripecias que sufre nuestra economía nacional, si la moneda extranjera se depreciara, pues muchos argentinos preferirán vacacionar o descansar en el exterior y no llegarán a convertirse en consumidores de nuestro servicio, lo que haría muy difícil sostener el nivel de actividad operativo. A su vez si la inflación no es controlada, la clase media verá afectada su capacidad de ahorro generando menos consumo del tipo del servicio ofrecido. Pero si se lograra mejorar la capacidad adquisitiva y se mantuviera el tipo de cambio competitivo, es probable que la demanda lograra despegar de los valores actuales generando un rápido crecimiento de los flujos. Para la tasa de corte estimada se necesita un aumento de la demanda de 12 puntos porcentuales de ocupación (promedio anual estimado 19% → al 31%) para que el escenario optimista arroje un resultado conveniente bajo el supuesto de revalúo de la inversión inicial; y 21 puntos porcentuales (promedio anual estimado 15% → 36%) para que el escenario medio arroje conveniencia bajo el mismo supuesto; y 31 puntos en el caso del escenario pesimista (promedio anual estimado 10% → al 41%). Ver Anexo 54 – VAN y TIR – Aumento de Demanda

Esto nos indica que por cada punto en que se incrementa la demanda por encima del crecimiento anual proyectado el VAN mejora en \$423.856 en el escenario pesimista, \$464.056 en el medio y \$475.952 en el optimista

Otro factor determinante es la tasa de descuento, si se redujeran las tasas de referencia, la exigencia al capital invertido también descendería alcanzando un rendimiento sobre la inversión con mayor facilidad. Por ejemplo, si la tasa de corte descendiera a 9%, el proyecto bajo el supuesto de revalorización de la inversión a las tasa inflacionarias proyectadas arrojaría un VAN igual a \$3.316.901.

En fin, difícil es poder saber con antelación cuáles serán los valores de estas variables a futuro, sin embargo con este análisis exhaustivo se podrá medir rápidamente los efectos de los cambios de las mismas y actuar en consecuencia. Seguramente, el nivel de crecimiento de la demanda se asemeje a algunos de los escenarios planteados y

esto generará información suficiente para tomar buenas decisiones, lo que significa un gran beneficio para el inversionista.

El Punto de Equilibrio, Márgenes de Seguridad y Grado de Apalancamiento Operativo

Con el fin de saber cuál es el número de cantidades vendidas que igualan las ventas con los costos erogables del proyecto, se establece el punto de equilibrio en cada uno de los escenarios proyectados. También se calculan los márgenes de seguridad tanto en cantidades cómo en pesos.

En el escenario pesimista a lo largo todo el periodo las cantidades de venta proyectadas y las tarifas se encuentran siempre por debajo de las de equilibrio, en el caso del escenario medio, desde el séptimo año de vida del proyecto en adelante las mismas se vuelven suficientes para cubrir los costos operativos.

En el escenario optimista desde el tercer año ya existen ingresos suficientes para cubrir los costos erogables. Inclusive existe la posibilidad de hacer descuentos sobre la tarifa que permitan una mayor cantidad de ventas y acelerar el proceso de conocimiento del establecimiento.

Para el caso del escenario optimista existen márgenes mayores aún que permiten un desarrollo más relajado del andar de las variables económicas del proyecto.

Teniendo en cuenta el tipo de inversión que se evalúa, en su mayoría en costos fijos, es importante conocer el Grado de Apalancamiento Operativo, pues mientras mayor sea el grado de apalancamiento de la empresa, mayor será la amplificación de los cambios en las ventas sobre la utilidad.

Ver Anexo 55 – Punto de Equilibrio y Grado de Apalancamiento Operativo.

Margen Neto

Según el informe proporcionado por el Magister Nicolás Bursztyn para la Asociación de Hoteles de Turismo de la RA, el margen neto (Utilidad después de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones) de los establecimientos 3 estrellas debería representar un 7,7% de las ventas. En el caso bajo análisis se puede apreciar que esta condición se cumple solo en el escenario optimista a partir del quinto año de vida. Para el resto de los escenarios, bajo los supuestos establecidos no se alcanza este Margen de referencia. Ver Anexo 56 – Margen Neto

Conclusión: Seleccionando al Método del Valor Actual Neto como el más conveniente para la toma de decisiones por sus bondades para representar la evolución de los resultados de la inversión; y bajo los supuestos convenidos, puede resumirse la factibilidad económica financiera en los distintos escenarios. En cualquiera de los escenarios proyectados no es conveniente la realización del proyecto. Aún en el caso de actualizar la inversión inicial a los valores proyectados de la inflación, los flujos no alcanzan a retribuir la tasa de corte solicitada. Por lo tanto, bajo el contexto actual, con el nivel de demanda estimada es inviable económica y financieramente. Ver Anexo 57 – Método decisorio Valor Actual Neto.

CAPÍTULO VI

Conclusiones Finales

En el Objetivo General propuesto al inicio de este ensayo se proponía analizar la factibilidad económica – financiera de desarrollar un emprendimiento con fines turísticos en Potrero de los Funes, San Luis.

Luego de haber transitado los aspectos más relevantes y de haber obtenido los datos y la información objetiva fundamental para desarrollar este estudio, se puede concluir que se han alcanzado los resultados esperados. Por cuanto se ha podido analizar la factibilidad económica – financiera de la propuesta original. Esta investigación se ha realizado con un nivel de detalle suficiente que permiten acercar en gran medida a la realidad todas las variables que conforman la estructura de la misma.

En el estudio de mercado, se pudo determinar que el proyecto de inversión es factible. Si bien la actividad del turismo no es ajena a la situación del país, se analizó la demanda de este tipo de servicios y quedó demostrado que a pesar de las fluctuaciones económicas, ha ido en un sostenido aumento. De este mismo estudio se pudo obtener como resultado la escasez de servicios de calidad en la región lo que permitió delinear la estrategia comercial.

Desde el punto de vista técnico y ambiental se presenta viable y sin mayores complicaciones. Con muchas exigencias a considerar pero factible de desarrollar.

Por otro lado, quedaron justificados los beneficios asociados a la ubicación de la inversión, dado que las exenciones impositivas provinciales juegan un papel fundamental en los flujos de fondos y la constante expansión de la demanda de Potrero de los Funes como destino turístico.

La ubicación geográfica propuesta tiene en cuanto a la accesibilidad, los servicios de los que se disponen y la proximidad a los recursos naturales (bajada directa al Río Potrero de los Funes y a 500mts de la zona comercial)

Se determinó la viabilidad legal, incluyendo las exigencias del código urbanístico local para el desarrollo de la inversión. Como mejor alternativa de figura jurídica se propone la constitución de una S.R.L.

Según los estudios realizados la cantidad de unidades funcionales propuesta de seis es el número mínimo sobre el que puede sostenerse la estrategia planteada. Menos

unidades generarían un desbalance por la incidencia del costo de la mano de obra en relación a las ventas totales. Definido el punto de equilibrio en cantidades para cada escenario se establece la información para trabajar sobre la variable más relevante la ocupación.

Este proyecto de inversión, en cualquiera de los escenarios planteados y con las variables determinadas, exigiendo al capital invertido la rentabilidad propia del mercado; muestra que bajo el actual contexto no es viable económicamente, la inversión no alcanza a cubrir las expectativas de rentabilidad respecto al riesgo del capital invertido. Esto queda demostrado al superar la tasa de corte propuesta del 29,52% propia del sector.

Es clara la incidencia del costo laboral en los resultados del proyecto. Bajo la estrategia seleccionada el peso de esta variable es determinante, en el escenario pesimista alcanza un promedio del doble de las ventas. No obstante, en el caso de conseguir los niveles de actividad propuestos en el escenario optimista esta variable promedia solo el 68% de las ventas.

Esta inversión no ha dado pruebas suficientes de sortear el efecto del aumento general del índice de precios, al menos en el corto y mediano plazo, un aumento controlado y regresivo de este indicador no generaría inconvenientes derivados de la misma, pero si este indicador alcanzara niveles muy superiores a los pronosticados el principal efecto sobre el proyecto, como ya se dijo en el apartado correspondiente, sería la baja en el factor de ocupación, el aumento del costo laboral (vía paritarias) y por consiguiente una disminución en la utilidad.

Por último, recordar que la capacidad instalada permitiría generar fuentes de ingresos alternativos y complementarios, como el servicio de restaurant. Esto implicaría un nuevo estudio que podría potenciar el rendimiento del capital invertido.

Bibliografía

- **Chain, Nassir.** “Proyectos de Inversión: Preparación y Evaluación” 2011. 2da. Edición. Pearson Educación. Santiago de Chile
- **Porter, Michael E.** (2001) “Estrategia Competitiva”, Compañía Editorial Continental
- **CIDETUR – Centro de Investigación y Desarrollo del Turismo, Escuela de Economía y Negocios de la Univ. Nacional de San Martín** (2015) “Análisis de la Actividad Turística en la Región Centro”, Univ. Nacional de San Martín
- **Estudio Legal y Ambiental**, recuperado de <http://formulaciony analisisdeproyectos.weebly.com/estudio-legal-y-ambiental.html>
- **Inversiones Inmobiliarias**, recuperado de <http://www.inversion-es.com/inversiones-inmobiliarias.html>
- **Encuesta de Ocupación Hotelera Junio 2016**, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ministerio de Turismo de la Nación
- **Ley N° VIII-0664-2009**, dictada por la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de San Luis.
- **Encuesta realizada por el Ministerio de Turismo de la Provincia de San Luis**, recuperada de <http://agenciasanluis.com/notas/2014/07/31/el-ministerio-de-turismo-realizo-una-estadistica-sobre-el-turismo-en-san-luis/>
- **Indicadores Turísticos Provinciales**, Dirección Provincial de Estadísticas y Censos, Febrero de 2017.
- **Código Urbanístico de Potrero de los Funes**, recuperado de <https://www.potreredelosfunes.gob.ar/codigo-urbanistico>
- **Cuadro Tarifario de EDESAL** a mayo de 2017 Resolución Comisión Reguladora Provincial de Energía Eléctrica 47/2017
- **Informe N° 31 FUNDELEC – Fundación para el Desarrollo Eléctrico**
- **C.C.T 389/04 (UTHGRA – FEHGRA) y su correspondiente ESCALA SALARIAL INTERIOR DEL PAÍS**
- **LEY N° VI-0490-2005 Y SUS MODIFICATORIAS VIGENTES CÓDIGO TRIBUTARIO DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS 2016**
- **LEY IMPOSITIVA ANUAL PARA EL EJERCICIO FISCAL 2017**
- **RESOLUCION N° 30-Dirección Provincial de Constitución y Fiscalización de Personas Jurídicas (R.P.)-2016.-**
- **Ordenanza Tarifaria N°47 – MPF**

- CODIGO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y DE CONSTRUCCION POTRERO DE LOS FUNES – MUNICIPALIDAD DE POTRERO DE LOS FUNES recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/69888c_e9934db344734fac83a0ada9c353b3dc.pdf
- Inmobiliaria Muñoz <http://www.inmobiliariamunoz.com.ar/detalle.php?id=100274>
- Indicadores de la Cámara Argentina de la Construcción [http://www.cifrasonline.com.ar/cifras/index.php/content/view/full/76/\(offset\)/ca](http://www.cifrasonline.com.ar/cifras/index.php/content/view/full/76/(offset)/ca)
- Equipamiento Gastronómico <http://www.chaboux-cluster.com/>
- Indices de Rentabilidad de las inversiones inmobiliarias <http://www.zonaprop.com.ar/noticias/zonapropindex/conviene-invertir-conoce-todos-los-datos-abril/>
- **Organización Mundial de Turismo** 1998. <http://publications.unwto.org/es>
- **Noemí Wallingre y Alejandro Villar**. Gestión de Municipios Turísticos 2014. Universidad Nacional de Quilmes
- Susana Iris Daleoso, 2016. Investigación de Mercados. UE21
- Gary Dessler, Ricardo Varela. “Administración Recursos Humanos”2011. 5ta Ed. Pearson.
- Informe de coyuntura recuperado de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_diciembre_2018.pdf
- Inflación Argentina 2019, recuperado de <https://www.focus-economics.com/countries/argentina/news/inflation/inflation-ticks-down-as-peso-stabilizes>
- Ministerio de Turismo de la Nación. Anuario Estadístico de Turismo 2016
- Ley de Presupuesto Provincial, recuperado de <http://hacienda.sanluis.gov.ar/wp-content/uploads/2017/12/LEY-PRESUPUESTO-2018-1.pdf>
- Registro Provincial de Alojamientos Turísticos – Ley N° V-0517 – 2do. Semestre 2013 y actualizaciones
- Indicadores Construcción, Colegio de Arquitectos de la Provincia de Mendoza, recuperado de <http://camza.org.ar/2019/01/07/nuevo-valor-indice-del-m2/>
- **Nicolás Bursztyn** “Rentabilidad Hotelera en la Nueva Economía” 2016. Asociación de Hoteles de Turismo de la Rep. Argentina

Anexo 1 – Evolución de la Ocupación Hotelera – Año 2016**Evolución de la Ocupación Hotelera - Año 2016****Tasa de Ocupación de Plazas (TOP)**

	Potrero de los Funes	Provincia de San Luis			Promedio Tipo de Alojamiento	Diferencia
		4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas		
Enero	36,80%	67,30%	49,80%	37,80%	51,63%	14,83%
Febrero	30,80%	57,60%	45,60%	34,30%	45,83%	15,03%
Marzo	14,40%	42,70%	38,90%	25,10%	35,57%	21,17%
Abril	6,20%	35,50%	29,30%	24,30%	29,70%	23,50%
Mayo	6,30%	37,00%	28,20%	23,00%	29,40%	23,10%
Junio	4,70%	32,60%	30,40%	21,90%	28,30%	23,60%
Julio	16,80%	54,30%	37,10%	32,30%	41,23%	24,43%
Agosto	9,80%	29,30%	25,10%	21,70%	25,37%	15,57%
Septiembre	8,10%	43,00%	29,60%	24,20%	32,27%	24,17%
Octubre	11,10%	37,80%	30,60%	20,70%	29,70%	18,60%
Noviembre	16,30%	42,50%	33,30%	24,60%	33,47%	17,17%
Diciembre	17,20%	37,70%	31,20%	20,60%	29,83%	12,63%

Tasa de Ocupación de Habitaciones (TOH)

	Potrero de los Funes	Provincia de San Luis			Promedio Tipo de Alojamiento	Diferencia
		4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas		
Enero	46,40%	75,60%	56,00%	53,80%	61,80%	15,40%
Febrero	42,60%	65,40%	51,10%	50,80%	55,77%	13,17%
Marzo	20,40%	55,00%	45,40%	40,20%	46,87%	26,47%
Abril	9,20%	43,80%	35,90%	41,50%	40,40%	31,20%
Mayo	9,70%	46,10%	35,50%	39,40%	40,33%	30,63%
Junio	7,10%	40,70%	35,60%	37,10%	37,80%	30,70%
Julio	18,40%	57,60%	41,60%	44,50%	47,90%	29,50%
Agosto	13,20%	36,70%	29,20%	33,30%	33,07%	19,87%
Septiembre	9,40%	53,70%	35,70%	38,30%	42,57%	33,17%
Octubre	14,20%	50,20%	36,90%	32,80%	39,97%	25,77%
Noviembre	19,70%	55,80%	36,90%	38,80%	43,83%	24,13%
Diciembre	19,00%	42,10%	37,40%	32,40%	37,30%	18,30%

Fuente: Indicadores Turísticos Provinciales, Dirección Provincial de Estadísticas y Censos

Anexo 2 – Entrada de viajeros según provincia de origen - Año 2016

Entrada de viajeros según provincia de origen - Año 2016

<u>Provincia</u>	<u>Valores Relativos</u>
Buenos Aires	49,5%
Mendoza	14,3%
Córdoba	13,0%
Otras Provincias	7,9%
Santa Fé	6,7%
San Luis	5,4%
San Juan	3,3%

Fuente: Indicadores Turísticos Provinciales, Dirección Provincial de Estadísticas y Censos

Anexo 3 – Evolución de la Ocupación Hotelera – Año 2017**Evolución de la Ocupación Hotelera - Año 2017****Tasa de Ocupación de Plazas (TOP)**

	Potrero de los Funes	Villa de Merlo			Promedio Tipo de Alojamiento	Diferencia
		4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas		
Enero	36,10%	59,00%	47,00%	36,20%	47,40%	11,30%
Febrero	26,80%	58,20%	45,60%	41,20%	48,33%	21,53%
Marzo	11,20%	28,70%	33,10%	25,60%	29,13%	17,93%
Abril	14,40%	24,10%	30,10%	15,70%	23,30%	8,90%
Mayo	4,20%	14,60%	24,30%	19,40%	19,43%	15,23%
Junio	6,00%	14,60%	27,10%	15,30%	19,00%	13,00%
Julio	13,00%	50,50%	34,70%	23,40%	36,20%	23,20%
Agosto	5,80%	26,00%	31,50%	29,00%	28,83%	23,03%
Septiembre	12,60%	29,80%	33,30%	30,90%	31,33%	18,73%
Octubre	9,10%	37,80%	18,30%	32,60%	29,57%	20,47%
Noviembre	11,90%	34,00%	34,70%	29,70%	32,80%	20,90%
Diciembre	13,70%	35,00%	30,50%	18,60%	28,03%	14,33%

Tasa de Ocupación de Habitaciones (TOH)

	Potrero de los Funes	Villa de Merlo			Promedio Tipo de Alojamiento	Diferencia
		4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas		
Enero	47,90%	73,10%	50,70%	40,80%	54,87%	6,97%
Febrero	34,50%	72,80%	50,60%	47,30%	56,90%	22,40%
Marzo	15,90%	39,00%	36,50%	33,50%	36,33%	20,43%
Abril	16,90%	30,60%	32,20%	22,80%	28,53%	11,63%
Mayo	6,80%	19,40%	29,30%	24,00%	24,23%	17,43%
Junio	14,10%	19,20%	30,10%	19,30%	22,87%	8,77%
Julio	23,20%	55,30%	36,90%	29,50%	40,57%	17,37%
Agosto	14,50%	33,30%	35,10%	35,90%	34,77%	20,27%
Septiembre	15,00%	37,00%	36,90%	35,20%	36,37%	21,37%
Octubre	12,90%	43,80%	19,60%	33,80%	32,40%	19,50%
Noviembre	16,90%	42,10%	39,60%	33,80%	38,50%	21,60%
Diciembre	18,30%	43,00%	34,10%	24,40%	33,83%	15,53%

Fuente: Indicadores Turísticos Provinciales, Dirección Provincial de Estadísticas y Censos

Anexo 4 – Permanencia Promedio en días – Año 2017

Permanencia Promedio en días - Año 2017

	Potrero de los Funes	Villa de Merlo			Promedio Tipo de Alojamiento	Diferencia
		4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas		
Enero	3,90	4,20	4,50	2,80	3,83	- 0,07
Febrero	3,70	4,10	4,10	3,20	3,80	0,10
Marzo	2,40	2,80	3,60	2,50	2,97	0,57
Abril	2,70	2,70	3,40	2,60	2,90	0,20
Mayo	1,40	2,40	3,00	2,20	2,53	1,13
Junio	4,50	2,20	3,30	1,70	2,40	- 2,10
Julio	2,20	3,20	3,50	2,50	3,07	0,87
Agosto	2,50	2,50	2,90	2,20	2,53	0,03
Septiembre	1,90	2,40	3,10	2,60	2,70	0,80
Octubre	1,70	2,70	2,30	2,40	2,47	0,77
Noviembre	1,70	2,70	3,30	2,10	2,70	1,00
Diciembre	1,80	2,60	2,90	2,30	2,60	0,80

Fuente: Indicadores Turísticos Provinciales, Dirección Provincial de Estadísticas y Censos

Anexo 5 – Entrada de viajeros según provincia de origen - Año 2017

Entrada de viajeros según provincia de origen - Año 2017

<u>Provincia</u>	<u>Valores Relativos</u>
Buenos Aires	47,4%
Córdoba	15,4%
Mendoza	12,2%
Otras Provincias	10,5%
San Luis	6,4%
Santa Fé	5,5%
San Juan	2,7%

Fuente: Indicadores Turísticos Provinciales, Dirección Provincial de Estadísticas y Censos

Anexo 6 – Oferta de Alojamiento Provincia de San Luis – Año 2015

Departamento (Todos)
 Ciudad (Todos)

Tipo de Alojamiento <input type="button" value="▼"/>	Categoría <input type="button" value="▼"/>	Valores		
		Cantidad X Categoría	Habitaciones	Plazas
▶ Apart		1	5	18
▶ Cabañas		93	586	1953
▶ Complejo		10	99	311
▶ Deptos		2	14	35
▶ Dptos		106	864	2874
▶ E/T		3	33	89
▶ Estancia Rural			5	12
▶ H.Rural		3	24	86
▶ Hospedaje		3	40	96
▶ Hostel		1	5	20
▶ Hosteria		45	576	1793
▼ Hotel				
	En Trámite	27	559	1441
	4 Estrellas	8	553	1302
	3 Estrellas	9	437	1084
	2 Estrellas	11	311	856
	1 Estrella	22	484	1347
▶ Posada		2	10	36
▶ Residencial		25	325	962
Total general		371	4930	14315

Fuente: Registro Provincial de Alojamientos Turísticos

Anexo 7 – Oferta de Alojamiento Ciudad de San Luis y Potrero de los Funes – Año 2015

Tipo de Alojamiento	Categoría	Valores		
		Cantidad X Categoría	Habitaciones	Plazas
+ Cabañas		39	238	778
+ Complejo		8	65	205
+ Dptos		10	97	257
+ Hosteria		7	98	320
- Hotel				
	En Tramite	4	48	124
	4 Estrellas	3	276	624
	3 Estrellas	5	239	592
	2 Estrellas	4	135	351
	1 Estrella	6	118	308
+ Residencial		4	66	168
Total general		90	1380	3727

Oferta de Alojamiento Potrero de los Funes – Año 2015

Tipo de Alojamiento	Categoría	Valores		
		Cantidad X Categoría	Habitaciones	Plazas
+ Cabañas		39	238	778
+ Complejo		8	65	205
+ Dptos		10	97	257
+ Hosteria		6	87	266
- Hotel				
	4 Estrellas	1	105	220
Total general		64	592	1726

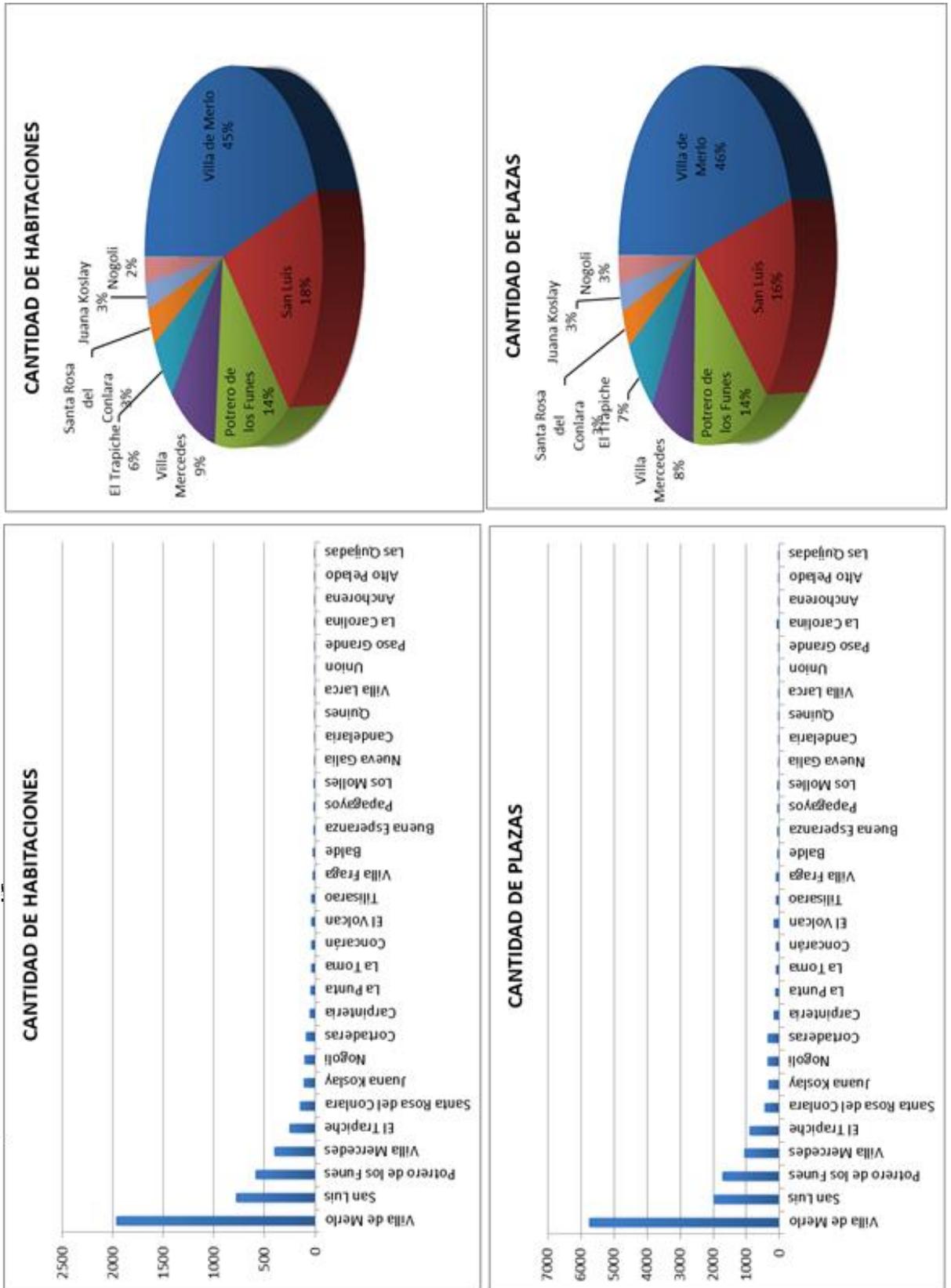
Fuente: Registro Provincial de Alojamientos Turísticos

Anexo 8 – Habitaciones y plazas turísticas provinciales – Año 2015

Ciudad	Valores	
	Habitaciones	Plazas
Villa de Merlo	1972	5758
San Luis	788	2001
Potrero de los Funes	592	1726
Villa Mercedes	408	1067
El Trapiche	255	906
Santa Rosa del Conlara	149	439
Juana Koslay	113	338
Nogoli	108	346
Cortaderas	94	344
Carpintería	53	171
La Punta	50	130
La Toma	42	93
Concarán	40	107
El Volcan	38	168
Tilisarao	37	90
Villa Fraga	25	98
Balde	22	64
Buena Esperanza	19	61
Papagayos	16	45
Los Molles	14	61
Nueva Galia	12	24
Candelaria	12	24
Quines	11	33
Villa Larca	10	36
Union	10	32
Paso Grande	10	26
La Carolina	8	68
Anchorena	8	16
Alto Pelado	8	16
Las Quijadas	6	27
Total general	4930	14315

Fuente: Registro Provincial de Alojamientos Turísticos

Anexo 9 - Distribución de Habitaciones y Plazas Provincia de San Luis – Año 2015



Fuente: Registro Provincial de Alojamientos Turísticos

Anexo 10 – Relevamiento Oferta Potrero de los Funes

Nombre	H. Potrero de los Funes	Las Terrazas Posadas	Cabañas Silvestre	Complejo del Lago S.R.L.	Cabañas Ayres del Lago	Dptos. Lunamakena	Cabañas Tronco Silvestre	Cabañas La Casa del Tata	Cabañas La Barranquita	Cabañas La Colonial	Complejo Del Mirador	Los Chopos	Complejo El Amparo
Tipo de Alojamiento	Hotel	Complejo											
Categoría	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
Habitaciones	105	21	15	12	8	10	4	3	3	8	6	8	4
Servicios	31	22	11	8	16	15	8	10	8	8	8	12	11
Doble	\$ 3.488	\$ 2.538	\$ 2.472	\$ 2.483	\$ 2.495	\$ 2.348	\$ 2.346	\$ 2.310	\$ 2.279	\$ 3.675	\$ 2.289	\$ 2.268	\$ 2.247
Triple	\$ 5.232	\$ 3.483	\$ 3.374	\$ 3.390	\$ 3.405	\$ 3.205	\$ 3.203	\$ 3.153	\$ 3.110	\$ 5.016	\$ 3.124	\$ 3.096	\$ 3.067
Otros	\$ 6.976	\$ 4.131	\$ 4.023	\$ 4.041	\$ 4.060	\$ 3.822	\$ 3.662	\$ 3.760	\$ 3.708	\$ 5.981	\$ 3.725	\$ 3.691	\$ 4.187
	<input checked="" type="checkbox"/>												
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Trivago

Continúa - Anexo 10 – Relevamiento Oferta Potrero de los Funes

Nombre	H. Potrero de los Funes	Las Terrazas Posadas	Cabañas Silvestre	Complejo del Lago S.R.L.	Cabañas Ayres del Lago	Dptos. Lunamakena	Cabañas Tronco Silvestre	Cabañas La Casa del Tata	Cabañas La Barranquita	Cabañas La Colonial	Complejo Del Mirador	Los Chopos	Complejo El Amparo
Tipo de Alojamiento	Hotel	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo
Categoría	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
Habitaciones	105	21	15	12	8	10	4	3	3	8	6	8	4
Servicios	31	22	11	8	16	15	8	10	8	8	8	12	11
Doble	\$ 3.488	\$ 2.538	\$ 2.472	\$ 2.483	\$ 2.495	\$ 2.348	\$ 2.346	\$ 2.310	\$ 2.279	\$ 3.675	\$ 2.289	\$ 2.268	\$ 2.247
Triple	\$ 5.232	\$ 3.483	\$ 3.374	\$ 3.390	\$ 3.405	\$ 3.205	\$ 3.203	\$ 3.153	\$ 3.110	\$ 5.016	\$ 3.124	\$ 3.096	\$ 3.067
Otros	\$ 6.976	\$ 4.131	\$ 4.023	\$ 4.041	\$ 4.060	\$ 3.822	\$ 3.662	\$ 3.760	\$ 3.708	\$ 5.981	\$ 3.725	\$ 3.691	\$ 4.187
	●												
	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	●	●				●							●
	●	●			●								
	●	●											
	●	●											●
	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
													
		●				●							
	●					●							
	●	●											
													
	●	●	●	●	●	●		●				●	
	●	●	●	●	●			●					●
												●	●
	●												

Fuente: Trivago

Continúa - Anexo 10 – Relevamiento Oferta Potrero de los Funes

Nombre	H. Potrero de los Funes	Las Terrazas Posadas	Cabañas Silvestre	Complejo del Lago S.R.L.	Cabañas Ayres del Lago	Dptos. Lunamakena	Cabañas Tronco Silvestre	Cabañas La Casa del Tata	Cabañas La Barranquita	Cabañas La Colonial	Complejo Del Mirador	Los Chopos	Complejo El Amparo
Tipo de Alojamiento	Hotel	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo	Complejo
Categoría	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
Habitaciones	105	21	15	12	8	10	4	3	3	8	6	8	4
Servicios	31	22	11	8	16	15	8	10	8	8	8	12	11
Doble	\$ 3.488	\$ 2.538	\$ 2.472	\$ 2.483	\$ 2.495	\$ 2.348	\$ 2.346	\$ 2.310	\$ 2.279	\$ 3.675	\$ 2.289	\$ 2.268	\$ 2.247
Triple	\$ 5.232	\$ 3.483	\$ 3.374	\$ 3.390	\$ 3.405	\$ 3.205	\$ 3.203	\$ 3.153	\$ 3.110	\$ 5.016	\$ 3.124	\$ 3.096	\$ 3.067
Otros	\$ 6.976	\$ 4.131	\$ 4.023	\$ 4.041	\$ 4.060	\$ 3.822	\$ 3.662	\$ 3.760	\$ 3.708	\$ 5.981	\$ 3.725	\$ 3.691	\$ 4.187

Línea telefónica e Internet (Wi-Fi)	Teléfono	Caja de seguridad Cofre de seguridad digital	Business center	TV (cable)	Aire acondicionado	Mini bar	Estacionamiento	Habitación para personas con capacidad diferente
Bar y restaurante	Bar	Salón de té	Wine bar	Entretenimiento	Buen servicio	Baño	Sala de reuniones	Salones para eventos
Gimnasio	Salterios	Spa	Circuito hidrónico	Jacuzzi	Sauna	Piscina climatizada	Piscina climatizada	Piscina exterior
Casino	Tiendas comerciales	Espacio de recreación para niños	Amplios parques y espacios al aire libre	Quinchos	Cancha de Tenis	Cancha de Vóley	Cancha de Basquet	

Fuente: Trivago

Anexo 11 – Categorización de Establecimientos

Exigencias	Categorías			
	★★★★	★★★	★★	★
Tarifa Mínima	\$ 3.000	\$ 2.400	\$ 2.000	\$ 1.500
cantidad Mínima de Servicios	20	8	5	3
Calidad de Instalaciones	Muy Alta	Alta	Media	Baja

Relevamiento de oferta		Potrero de los Funes				
Hoteles y Cabañas	Relevados	★★★★	★★★	★★	★	Total
				1	12	33
		2%	21%	57%	21%	Prom/Gral.
	Prom/cant. Habitaciones	105	9	8	6	9
	Prom/cant. Servicios	31	11	8	8	9
	Prom/Pr. Hab doble	\$ 3.488	\$ 2.479	\$ 2.132	\$ 1.720	\$ 2.142
	Prom/Pr. Hab Triple	\$ 5.232	\$ 3.386	\$ 2.771	\$ 2.325	\$ 2.848
	Prom/Pr. Hab Cuadruple o +	\$ 6.976	\$ 4.066	\$ 3.304	\$ 2.730	\$ 3.406

Fuente: Trivago

Anexo 12 – Posición Relativa de la Competencia

Mejores		Más caros	★★★★	★★★★	Más Habitaciones	★★★★	★★★★	Más servicios	★★★★	★★★★	Mejor Balance
		H. Potrero de los Funes	Las Terrazas Posadas	Las Terrazas Posadas	H. Potrero de los Funes	Las Terrazas Posadas	H. Potrero de los Funes	H. Potrero de los Funes	Las Terrazas Posadas	H. Potrero de los Funes	★★★★
			Cabañas Silvestre	Cabañas Silvestre		Cabañas Silvestre			Cabañas Ayres del Lago	Las Terrazas Posadas	★★★★
			Complejo del Lago S.R.L.	Complejo del Lago S.R.L.		Complejo del Lago S.R.L.			Dptos.		
			Cabañas Ayres del Dptos.	Cabañas Ayres del Dptos.		Complejo Weekend			La Quebrada Apart hotel		
			Lunamakena	Lunamakena		Cabañas Pisco Yaku			Cabañas Villa Las Lomas		

Anexo 13 – Categorización de Establecimientos Villa de Merlo

Relevamiento de oferta		Villa de Merlo				
Hoteles y Cabañas	Relevados	★★★★	★★★	★★	★	Total
		4	32	28	25	89
		4%	36%	31%	28%	Prom/Gral.
	Prom/Pr. Hab doble	\$ 3.971	\$ 2.760	\$ 2.391	\$ 1.858	\$ 2.745
	Prom/Pr. Hab Triple	\$ 4.820	\$ 3.387	\$ 2.820	\$ 2.595	\$ 3.406
Prom/Pr. Hab Cuadruple o +	\$ 5.668	\$ 3.822	\$ 3.361	\$ 2.829	\$ 3.920	

Fuente: Trivago

Anexo 14 – Descripción de Tareas y Funciones

	Cant.	Descripción de Tareas y Funciones
Administrador	1	Tareas gerenciales, planificación, coordinación y control. Debe garantizar la provisión de los insumos necesarios para la prestación de los servicios.
Recepcionistas	2	Toma de reservas de habitaciones, llevar el control de habitaciones vacías y en uso, recibir a los huéspedes y asignarles alojamiento, mantener informado a otros sectores del establecimiento sobre el movimiento de huéspedes. Efectuar la facturación.
Limpieza y Gastronomía	2	Limpieza y buen estado de presentación de las habitaciones, veredas y accesos, y zonas de circulación, salones, oficinas administrativas, cortinados, mantelería, ropa blanca, etc. El funcionamiento de la cocina, debiendo realizar los pedidos de mercaderías al administrador.
Mantenimiento, Jardines y Pileta	1	Mantenimiento general de las buenas condiciones edilicias, parque y piletas. Control de los sistemas de protección contra incendios.
Sereno Vigilador	1	Vigilancia nocturna

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15 – Planilla Horario del Personal**Temporada Alta**

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Horas Semanales
Administrador		Variable	de 7 a 14	Variable	de 14 a 21	Variable	Variable	Variable	
Recepcionistas	A	de 07 a 15		de 07 a 15	48				
	B	de 15 a 23	de 15 a 23	de 15 a 23		de 15 a 23	de 15 a 23	de 15 a 23	48
Limpieza y gastronomía	A		de 08 a 15	42					
	B	de 06 a 13		de 06 a 13	de 06 a 13	42			
Mantenimiento, Jardines y Pileta		de 8 a 15	de 23 a 06		de 8 a 15	de 8 a 15	de 8 a 15		35
Vigilancia		de 23 a 06		de 23 a 06	42				

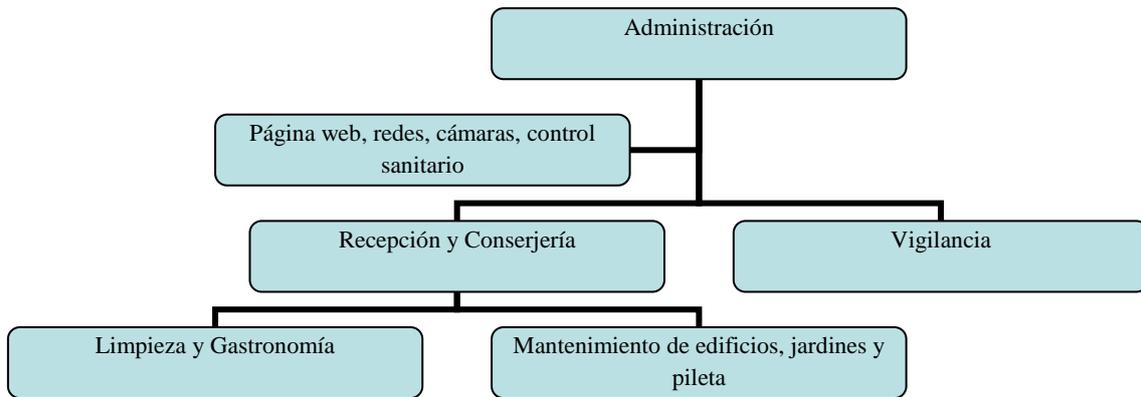
Temporada Baja

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Horas Semanales
Administrador		Variable	de 7 a 14	Variable	de 14 a 21	Variable	Variable	Variable	
Recepcionistas	A	de 07 a 15	de 07 a 15		de 07 a 15	48			
Limpieza y gastronomía	A	de 08 a 15	de 08 a 15		de 08 a 15	42			
Mantenimiento, Jardines y Pileta		de 8 a 15	de 23 a 06		de 8 a 15	de 8 a 15	de 8 a 15		35
Vigilancia		de 23 a 06		de 23 a 06	42				

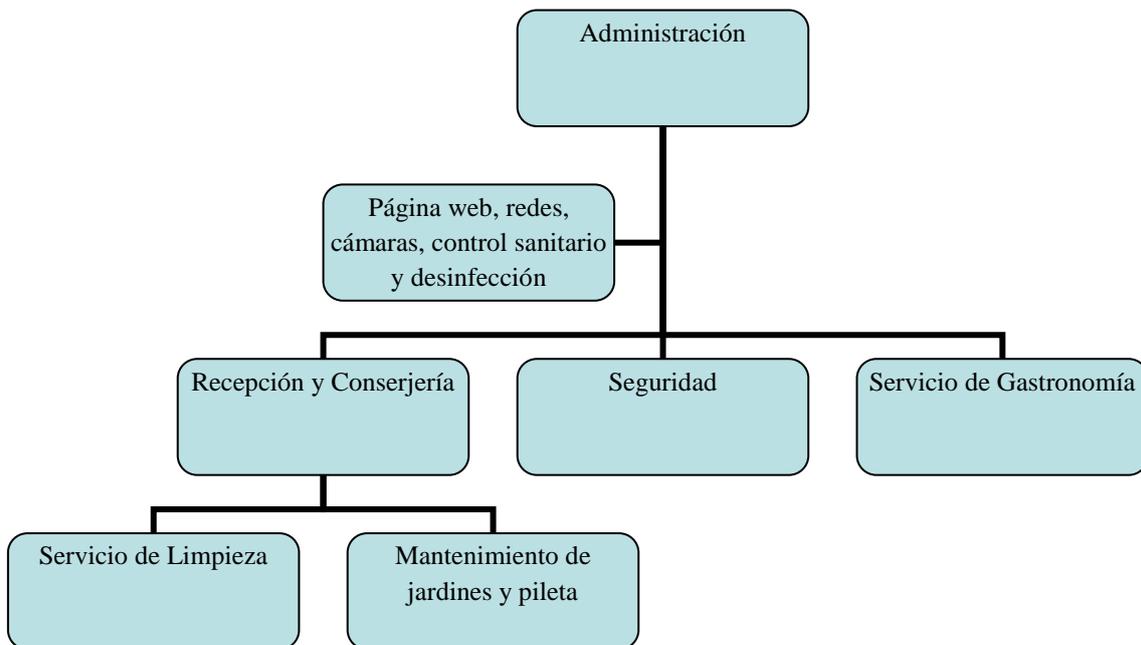
Fuente: Elaboración propia

Anexo 16 – Organigramas

Organigrama de Estructura Mínima



Organigrama Óptimo



Fuente: Elaboración propia

Anexo 17 – Características del Terreno

Superficie Lote	FOS - Factor de Ocupación de Suelo	Total Superficie Construable	Superficies Impermeabilizadas	Total Sup. Construable + Impermeabilizadas
1900 m ²	30%	570 m ²	10%	760 m ²

Servicios: Energía eléctrica
 Gas Natural
 Agua Potable
 Acceso asfaltado
 Acceso directo al Río Potrero de los Funes

Precio: \$ 2.850.000



Fuente: Elaboración propia

Anexo 18 – Costo m2 Colegio de Arquitectos de Mza.**NUEVO VALOR INDICE DEL M2 2019**

Nuevo Valor del Índice del M2 para los meses ENERO – FEBRERO – MARZO de 2019.

Fuente: Consejo de Ingenieros y Geólogos de Mendoza



Nº	Rubro	%Inc.	Total en \$ x m2
1	Trabajos Preliminares	5,94%	\$ 1.408,97
2	Movimiento de Tierra	1,87%	\$ 443,56
3	Estructuras	4,86%	\$ 1.152,79
4	Mamposterías	18,60%	\$ 4.411,92
5	Capas Aisladoras	0,42%	\$ 99,62
6	Cubiertas	12,29%	\$ 2.915,19
7	Revoques	9,92%	\$ 2.353,02
8	Contrapisos	2,64%	\$ 626,21
9	Cielorrasos	0,95%	\$ 225,34
10	Revestimientos	2,70%	\$ 640,44
11	Pisos	5,47%	\$ 1.297,48
12	Zócalos	0,68%	\$ 161,30
13	Carpintería	7,54%	\$ 1.788,49
14	Vidrios	0,46%	\$ 109,11
15	Pinturas	8,22%	\$ 1.949,78
16	Instalaciones Eléctricas	4,97%	\$ 1.178,88
17	Instalaciones Sanitarias	7,15%	\$ 1.695,98
18	Instalaciones de Gas	1,56%	\$ 370,03
19	Dirección	3,78%	\$ 896,62
			\$ 23.720,00

Fuente: Colegio de Arquitectos de Mendoza

Anexo 19 – Costo de la Construcción

	Sup. cubierta	Sup. Semi - cubierta	Total m2	Costo m2 Superficie cubierta	Total Superficie cubierta	Costo m2 Sup .Semi - cubierto	Total Sup. Semi - cubierto	Costo m2 Piletas - Solarium	Total Piletas - Solarium	Total Construcción
--	---------------	----------------------	----------	------------------------------	---------------------------	-------------------------------	----------------------------	-----------------------------	--------------------------	--------------------

Edificio Adm.	80	25	105	\$ 23.721	\$ 2.490.665	\$ 11.860	\$ 296.508			
----------------------	----	----	-----	-----------	--------------	-----------	------------	--	--	--

Unidad Func. 1	55	15	70	\$ 23.721	\$ 1.304.634	\$ 11.860	\$ 177.905			
Unidad Func. 2	55	15	70	\$ 23.721	\$ 1.304.634	\$ 11.860	\$ 177.905			
Unidad Func. 3	55	15	70	\$ 23.721	\$ 1.304.634	\$ 11.860	\$ 177.905			
Unidad Func. 4	55	15	70	\$ 23.721	\$ 1.304.634	\$ 11.860	\$ 177.905			
Unidad Func. 5	55	15	70	\$ 23.721	\$ 1.304.634	\$ 11.860	\$ 177.905			
Unidad Func. 6	55	15	70	\$ 23.721	\$ 1.304.634	\$ 11.860	\$ 177.905			

Pileta niños	15
Pileta adultos	40
Solarium	45

\$	5.930	\$	88.952
\$	5.930	\$	237.206
\$	3.558	\$	160.114

Depósito	20	5	25	\$ 8.302	\$ 166.044	\$ 4.151	\$ 20.756			
-----------------	----	---	----	----------	------------	----------	-----------	--	--	--

Total	430	120	650		\$ 10.484.514		\$ 1.384.691		\$ 486.273	
--------------	-----	-----	-----	--	---------------	--	--------------	--	------------	--

Total sin IVA \$ 12.355.478

Anexo 20 – Mobiliario, Equipamiento e Instalaciones**Mobiliario, Equipamiento e Instalaciones****Edificio Administración, Recepción y Salón Desayunador****Equipamiento de Cocina**

Detalle (Mercado Libre 09/02 - Tiendas Oficiales)	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cocina Industrial 4 hornallas + Campana (Gastro Hogar)	1	\$ 18.758	\$ 18.758
Set de Vajilla de 24 Piezas (Geo Bazar)	2	\$ 3.732	\$ 7.464
Set de 24 Tazas (Geo Bazar)	2	\$ 2.122	\$ 4.244
Juego de Cubiertos x24 (Bazar Córdoba)	2	\$ 1.717	\$ 3.434
Máquina de Café express (Ribeiro)	1	\$ 4.222	\$ 4.222
Acuatermos (Gastrofer)	2	\$ 4.089	\$ 8.178
Cortadora de Fiambre (Diarco)	1	\$ 15.681	\$ 15.681
Delantales y Chaquetas	6	\$ 125	\$ 750
Heladera Vertical (Ribeiro)	1	\$ 19.271	\$ 19.271
Horno Pizzero (Naldo)	1	\$ 11.569	\$ 11.569
Matafuegos ABC (Exting Norte)	1	\$ 1.569	\$ 1.569
Utensillos varios	1	\$ 6.500	\$ 6.500
Total			\$ 95.140

Salon desayunador

Detalle (Mercado Libre 09/02 - Tiendas Oficiales)	Cantidad	Precio Unitario	Total
Juego de Mesa con 4 sillas (Grupo Marquez)	6	\$ 5.833	\$ 34.998
Mantelería	12	\$ 264	\$ 3.168
Matafuegos ABC (Comservar mayo`18)	1	\$ 1.569	\$ 1.569
Set 12 Servilletas Tela	5	\$ 139	\$ 695
Total			\$ 40.430

Gerencia y Recepción

Detalle (Mercado Libre 09/02 - Tiendas Oficiales)	Cantidad	Precio Unitario	Total
Escritorio de Trabajo con mueble de guardado (Ribeiro)	1	\$ 9.082	\$ 9.082
Mostrador Comercial (Aoblamiento Vali-quatros)	1	\$ 9.082	\$ 9.082
Sillas y Banquetas (Ribeiro)	3	\$ 1.399	\$ 4.197
PC última generación all in one (D`ricco)	2	\$ 14.049	\$ 28.098
Insumos de Librería (Papelería Junín)	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Impresora Controlador Fiscal (Fiscal Group))	1	\$ 38.842	\$ 38.842
Total			\$ 94.301

Total Administración, Recepción, Cocina \$ 229.871

Fuente: Mercado Libre – Tiendas Oficiales al 09/02/19

Anexo 21 – Mobiliario, Equipamiento e Instalaciones**Mobiliario, Equipamiento e Instalaciones****6 Unidades Funcionales - Cabañas****Equipamiento de Cocina**

Detalle (Mercado Libre 09/02 - Tiendas Oficiales)	Cantidad	Precio Unitario	Total
Microondas (BGH Store)	6	\$ 4.296	\$ 25.776
Set de 24 Piezas Tazas (Geo Bazar)	1	\$ 2.122	\$ 2.122
Set de Vajilla de 24 Piezas (Geo Bazar)	1	\$ 3.732	\$ 3.732
Juego de Cubiertos x24 (Bazar Córdoba)	1	\$ 1.717	\$ 1.717
Heladera Siam (Fravega)	6	\$ 9.668	\$ 58.008
Matafuegos ABC (Exting Norte)	1	\$ 1.569	\$ 1.569
Utensillos varios	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Termocaldera Para Calefacción	6	\$ 40.866	\$ 245.196
Total			\$ 340.620

Comedor y Estar

Detalle (Mercado Libre 09/02 - Tiendas Oficiales)	Cantidad	Precio Unitario	Total
Juego de Mesa con 4 sillas (Grupo Marquez)	6	\$ 5.500	\$ 33.000
TV Led 40" (Cetrogar)	6	\$ 9.028	\$ 54.168
Sofá diván cama (Garbarino)	6	\$ 6.000	\$ 36.000
Total			\$ 123.168

Dormitorios

Detalle (Mercado Libre 09/02 - Tiendas Oficiales)	Cantidad	Precio Unitario	Total
Sommiers 2p y 1/2 (Somiercenter)	6	\$ 16.858	\$ 101.148
Sommiers de 1 Plaza (Somiercenter)	12	\$ 5.619	\$ 67.428
Almohadas (Piero)	24	\$ 359	\$ 8.616
Mesas de Luz (Somiercenter)	12	\$ 2.065	\$ 24.780
Juego Ropa Blanca Hotelera	36	\$ 1.500	\$ 54.000
Total			\$ 201.972

Total Unidades Funcionales \$ 665.760

Fuente: Mercado Libre – Tiendas Oficiales al 09/02/19

Anexo 22 – Mobiliario, Equipamiento e Instalaciones Administración**Mobiliario, Equipamiento e Instalaciones****Depósito y Lavandería**

Detalle (Mercado Libre 09/02 - Tiendas Oficiales)	Cantidad	Precio Unitario	Total
Lavarropas Industrial (Samsung)	1	\$ 34.420	\$ 14.000
Estantería metálica	4	\$ 2.025	\$ 8.100
Plancharropas profesional (Singer)	1	\$ 24.793	\$ 24.793
Total			\$ 46.893

Total Unidades Depósito y Lavandería \$ 46.893

Total Administración, Recepción, Cocina \$ 229.871

Total Unidades Funcionales \$ 665.760

Total Depósito y Lavandería \$ 46.893

Total Equipamiento y Mobiliario Sin IVA \$ 942.525

Fuente: Mercado Libre – Tiendas Oficiales al 09/02/19

Anexo 23 – Puesta en Marcha

Diseño de Marca y página web	\$	60.000
Habilitación Municipalidad	\$	14.316
Constitución SRL	\$	5.621
Total Puesta en Marcha	\$	79.937

Fuente: Elaboración propia

Anexo 24 - Resumen Inversión Inicial

Terreno	\$ 2.850.000
Construcción	\$ 12.355.478
Equipamiento	\$ 942.525
Puesta en Marcha	\$ 79.937
Total Inv. Inicial Sin/IVA	\$ 16.227.940

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25 – Compra de Insumos Semanal Desayuno

Artículo	Compra Promedio Semanal	
	Temporada Baja	Temporada Alta
Dulces caseros	560 grs.	2800 grs.
Pan casero	1120 grs.	5600 grs.
Ensalada de frutas	2240 cc.	11200 cc.
Jamón	448 grs.	2240 grs.
Queso	392 grs.	1960 grs.
Manteca	168 grs.	840 grs.
Queso crema	224 grs.	1120 grs.
Tortas caseras	11,2 porc.	56 porc.
Yogur	2240 cc.	11200 cc.
Cereales	224 grs.	1120 grs.
Café	28 grs.	140
Leche	2240 cc.	11200 cc.
Infusiones	11,2 unid.	56 unid.
Chocolate	168 grs.	840 grs.
Media lunas	22,4 unid.	112 unid.
Bizcochitos	22,4 unid.	112 unid.
Jugo de Naranja	2240 cc.	11200 cc.
Azucar	420 grs.	2100 grs.
Edulcorantes	8,96 grs.	44,8 grs.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26 – Compras Insumos Limpieza Mensual

Artículo	Compra Promedio Mensual	
	Temporada Alta	Temporada Baja
Jabón Líquido p/ ropa blanca	20 Lts.	5 Lts.
Lavandina	15 Lts.	3,75 Lts.
Líquido limpiapisos	15 Lts.	3,75 Lts.
Jabon de tocador	180 Unid.	45 Unid.
Papel Higiénico	360 Unid.	90 Unid.
Shampoo	540 Unid.	135 Unid.
Acondicionador	540 Unid.	135 Unid.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27 – Ahorro Impositivo – Ley de Fomento a las Inversiones

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Inflación	28%	19%	12%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ventas Escenario Esperable	\$ 2.305.524	\$ 2.953.100	\$ 3.583.415	\$ 4.187.734	\$ 4.769.346	\$ 5.408.438	\$ 6.133.169	\$ 6.955.013	\$ 7.886.985	\$ 8.943.841
Ingresos Brutos (Alícuota 4,2%)	\$ 96.832	\$ 124.030	\$ 150.503	\$ 175.885	\$ 200.313	\$ 227.154	\$ 257.593	\$ 292.111	\$ 331.253	\$ 375.641
Impuesto Inmobiliario	\$ 106.547	\$ 126.365	\$ 141.978	\$ 153.631	\$ 162.008	\$ 170.108	\$ 178.613	\$ 187.544	\$ 196.921	\$ 206.767
Total Ahorro Fiscal	\$ 203.379	\$ 250.395	\$ 292.482	\$ 329.516	\$ 362.320	\$ 198.631	\$ 218.103	\$ 239.827	\$ 264.087	\$ 291.204
Total Ahorro Fiscal Acumulado	\$ 2.649.946									

Fuente: Elaboración propia

Anexo 28 – Tarifa Promedio

	Total Cabaña	Tarifa x Persona	Ponderación s/Demanda	Tarifa x Persona Ponderada	Tarifa Promedio de Ocupación por Persona
2 Pax	\$ 2.479	\$ 1.240	37,1%	\$ 460	\$ 1.134
3 Pax	\$ 3.386	\$ 1.129	62,9%	\$ 675	
4 o + Pax	\$ 4.066	\$ 1.016			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 29 – Venta Anual

Escenario Pesimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Factor de Ocupación	24%	19%	9%	7%	4%	5%	10%	7%	6%	7%	9%	9%	
Cant de días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Cantidad de Plazas	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Ocupación (pernoct)	219	162	84	59	38	48	97	64	55	63	82	87	1058
Tarifa Promedio	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134
Total Facturación del Mes	\$ 248.734	\$ 183.685	\$ 95.748	\$ 66.623	\$ 43.522	\$ 54.115	\$ 109.728	\$ 73.064	\$ 62.283	\$ 71.481	\$ 93.425	\$ 98.386	\$ 1.200.794
Escenario Esperable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Factor de Ocupación	35%	29%	14%	10%	6%	8%	16%	10%	9%	10%	14%	14%	
Cant de días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Cantidad de Plazas	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Ocupación (pernoct)	329	243	127	88	58	72	145	97	82	95	124	130	1588
Tarifa Promedio	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134
Total Facturación del Mes	\$ 373.101	\$ 275.528	\$ 143.622	\$ 99.934	\$ 65.283	\$ 81.173	\$ 164.592	\$ 109.596	\$ 93.425	\$ 107.222	\$ 140.138	\$ 147.579	\$ 1.801.191
Escenario Optimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Factor de Ocupación	47%	39%	18%	13%	8%	11%	21%	14%	12%	14%	18%	19%	
Cant de días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Cantidad de Plazas	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Ocupación (pernoct)	438	324	169	117	77	95	193	129	110	126	165	173	2117
Tarifa Promedio	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134	\$ 1.134
Total Facturación del Mes	\$ 497.468	\$ 367.370	\$ 191.496	\$ 133.246	\$ 87.044	\$ 108.230	\$ 219.456	\$ 146.128	\$ 124.567	\$ 142.963	\$ 186.850	\$ 196.771	\$ 2.401.588

Fuente: Elaboración propia

Anexo 30 - Ventas Proyectadas

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Inflación	28%	19%	12%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Escenario Pesimista	\$ 1.537.016	\$ 1.877.588	\$ 2.172.865	\$ 2.421.744	\$ 2.630.398	\$ 2.844.775	\$ 3.076.624	\$ 3.327.369	\$ 3.598.550	\$ 3.891.832
Escenario Esperable	\$ 2.305.524	\$ 2.953.100	\$ 3.583.415	\$ 4.187.734	\$ 4.769.346	\$ 5.408.438	\$ 6.133.169	\$ 6.955.013	\$ 7.886.985	\$ 8.943.841
Escenario Optimista	\$ 3.074.032	\$ 4.119.757	\$ 5.230.524	\$ 6.395.609	\$ 7.621.076	\$ 9.042.407	\$ 10.728.816	\$ 12.729.740	\$ 15.103.836	\$ 17.920.702

Pesimista = Tasa de Crecimiento 3% anual, 50% TOH Potrero

Esperable = Tasa de Crecimiento 8% anual, 75% TOH Potrero

Optimista = Tasa de Crecimiento 13% anual, TOH Potrero

Fuente: Elaboración propia

Anexo 31 - Comisiones por venta

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Inflación	28%	19%	12%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ventas Escenario Pesimista	\$ 1.537.016	\$ 1.877.588	\$ 2.172.865	\$ 2.421.744	\$ 2.630.398	\$ 2.844.775	\$ 3.076.624	\$ 3.327.369	\$ 3.598.550	\$ 3.891.832
Comisiones por Ventas	\$ 46.110	\$ 56.328	\$ 65.186	\$ 72.652	\$ 78.912	\$ 85.343	\$ 92.299	\$ 99.821	\$ 107.956	\$ 116.755
Ventas Escenario Esperable	\$ 2.305.524	\$ 2.953.100	\$ 3.583.415	\$ 4.187.734	\$ 4.769.346	\$ 5.408.438	\$ 6.133.169	\$ 6.955.013	\$ 7.886.985	\$ 8.943.841
Comisiones por Ventas	\$ 69.166	\$ 88.593	\$ 107.502	\$ 125.632	\$ 143.080	\$ 162.253	\$ 183.995	\$ 208.650	\$ 236.610	\$ 268.315
Ventas Escenario Optimista	\$ 3.074.032	\$ 4.119.757	\$ 5.230.524	\$ 6.395.609	\$ 7.621.076	\$ 9.042.407	\$ 10.728.816	\$ 12.729.740	\$ 15.103.836	\$ 17.920.702
Comisiones por Ventas	\$ 92.221	\$ 123.593	\$ 156.916	\$ 191.868	\$ 228.632	\$ 271.272	\$ 321.864	\$ 381.892	\$ 453.115	\$ 537.621

Pesimista = Tasa de Crecimiento 3% anual, 50% TOH Potrero

Esperable = Tasa de Crecimiento 8% anual, 75% TOH Potrero

Optimista = Tasa de Crecimiento 13% anual, TOH Potrero

Anexo 32 – Costo Variable Unitario Desayuno

Artículo	Consumo Diario Promedio para 30 huéspedes	Costo Unitario s/IVA		Costo Total Diario	Proveedor
Dulces caseros	781,25 grs.	\$ 104	1000 grs.	\$ 81	Proveedores Regionales
Pan casero	1562,5 grs.	\$ 78	1000 grs.	\$ 122	Proveedores Regionales
Ensalada de frutas	3125 cc.	\$ 27	200 cc.	\$ 422	Mercadolibre
Jamón	625 grs.	\$ 159	1000 grs.	\$ 99	Maxiconsumo
Queso	546,88 grs.	\$ 82	1000 grs.	\$ 45	Maxiconsumo
Manteca	234,38 grs.	\$ 4	10 grs.	\$ 92	Maxiconsumo
Queso crema	312,5 grs.	\$ 81	500 grs.	\$ 51	Maxiconsumo
Tortas caseras	15,625 porc.	\$ 250	12 porc.	\$ 326	Proveedores Regionales
Yogur	3125 cc.	\$ 34	1000 cc.	\$ 106	Maxiconsumo
Cereales	312,5 grs.	\$ 74	400 grs.	\$ 58	Maxiconsumo
Café	390,63 grs.	\$ 105	500 grs.	\$ 82	Maxiconsumo
Leche	3125 cc.	\$ 20	1000 cc.	\$ 63	Maxiconsumo
Infusiones	15,625 unid.	\$ 72	100 unid.	\$ 11	Maxiconsumo
Chocolate	234,38 grs.	\$ 175	2000 grs.	\$ 21	Maxiconsumo
Media lunas	31,25 unid.	\$ 160	12 unid.	\$ 417	Panadería el Caldén
Bizcochitos	31,25 unid.	\$ 4	1 unid.	\$ 125	Panadería el Caldén
Jugo de Naranja	3125 cc.	\$ 150	3000 cc.	\$ 156	Maxiconsumo
Azucar	234,38 grs.	\$ 270	5000 grs.	\$ 13	Maxiconsumo
Edulcorantes	25 grs.	\$ 40	250 grs.	\$ 4	Maxiconsumo
Costo Diario Ocuación Total				\$ 2.292	
Costo por huesped				\$ 76	

Fuente: Maxiconsumo, Proveedores Locales y Panadería El Caldén

Anexo 33 – Costo Total Anual Desayuno

Escenario Pesimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Factor de Ocupación	24%	19%	9%	7%	4%	5%	10%	7%	6%	7%	9%	9%	
Cant de días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Ocupación (pernoct)	219	162	84	59	38	48	97	64	55	63	82	87	1058
Costo Unitario	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	
Total Costo del Mes	\$ 16.752	\$ 12.371	\$ 6.448	\$ 4.487	\$ 2.931	\$ 3.645	\$ 7.390	\$ 4.921	\$ 4.195	\$ 4.814	\$ 6.292	\$ 6.626	\$ 80.870

Escenario Esperable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Factor de Ocupación	35%	29%	14%	10%	6%	8%	16%	10%	9%	10%	14%	14%	
Cant de días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Ocupación (pernoct)	329	243	127	88	58	72	145	97	82	95	124	130	1588
Costo Unitario	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	
Total Costo del Mes	\$ 25.127	\$ 18.556	\$ 9.673	\$ 6.730	\$ 4.397	\$ 5.467	\$ 11.085	\$ 7.381	\$ 6.292	\$ 7.221	\$ 9.438	\$ 9.939	\$ 121.305

Escenario Optimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Factor de Ocupación	47%	39%	18%	13%	8%	11%	21%	14%	12%	14%	18%	19%	
Cant de días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Ocupación (pernoct)	438	324	169	117	77	95	193	129	110	126	165	173	2117
Costo Unitario	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	\$ 76	
Total Costo del Mes	\$ 33.503	\$ 24.741	\$ 12.897	\$ 8.974	\$ 5.862	\$ 7.289	\$ 14.780	\$ 9.841	\$ 8.389	\$ 9.628	\$ 12.584	\$ 13.252	\$ 161.740

Fuente: Elaboración propia

Anexo 34 – Costo Total Proyectado Desayuno

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Inflación	28%	19%	12%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Escenario Pesimista	\$ 103.514	\$ 126.450	\$ 146.336	\$ 163.098	\$ 177.150	\$ 191.588	\$ 207.202	\$ 224.089	\$ 242.352	\$ 262.104
Escenario Esperable	\$ 155.271	\$ 198.883	\$ 241.333	\$ 282.032	\$ 321.202	\$ 364.243	\$ 413.052	\$ 468.401	\$ 531.166	\$ 602.343
Escenario Optimista	\$ 207.028	\$ 277.454	\$ 352.261	\$ 430.726	\$ 513.258	\$ 608.981	\$ 722.556	\$ 857.312	\$ 1.017.201	\$ 1.206.909

Pesimista = Tasa de Crecimiento 3% anual, 50% TOH Potrero

Esperable = Tasa de Crecimiento 8% anual, 75% TOH Potrero

Optimista = Tasa de Crecimiento 13% anual, TOH Potrero

Anexo 35 – Costo Variable Perfumería, Limpieza y Lavandería

Artículos	Consumo promedio mensual	Precio Unitario	Total al mes	Proveedor
Jabón Luíquido para ropa Blanca	20 Lts.	\$ 75 Lt.	\$ 1.500	Maxiconsumo
Lavandina	15 Lts.	\$ 21 Lt.	\$ 319	Maxiconsumo
Líquido limpiapisos	15 Lts.	\$ 20 Lt.	\$ 300	Maxiconsumo
Jabon Hotelero Personalizado	450 Unid.	\$ 4 Unid.	\$ 1.934	Mercadolibre
Papel Higiénico	450 Unid.	\$ 12 Unid.	\$ 5.475	Maxiconsumo
Shampoo Personalizados	900 Unid.	\$ 12 Unid.	\$ 10.800	Mercadolibre
Acondicionador Personalizados	900 Unid.	\$ 12 Unid.	\$ 10.800	Mercadolibre
Costo Mensual de Ocupación Total			\$ 31.128	

Fuente: Maxiconsumo y Mercadolibre

Anexo 36 - Costo Total Anual Perfumería, Limpieza y Lavandería

Escenario Pesimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Factor de Ocupación	24%	19%	9%	7%	4%	5%	10%	7%	6%	7%	9%	9%	
Costo de Ocupación Total	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610
Total Costo del Mes	\$ 4.387	\$ 3.587	\$ 1.689	\$ 1.214	\$ 768	\$ 986	\$ 1.935	\$ 1.289	\$ 1.135	\$ 1.261	\$ 1.703	\$ 1.735	\$ 21.690

Escenario Esperable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Factor de Ocupación	35%	29%	14%	10%	6%	8%	16%	10%	9%	10%	14%	14%	
Costo de Ocupación Total	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610
Total Costo del Mes	\$ 6.581	\$ 5.381	\$ 2.533	\$ 1.821	\$ 1.151	\$ 1.479	\$ 2.903	\$ 1.933	\$ 1.703	\$ 1.891	\$ 2.554	\$ 2.603	\$ 32.535

Escenario Optimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Factor de Ocupación	47%	39%	18%	13%	8%	11%	21%	14%	12%	14%	18%	19%	
Costo de Ocupación Total	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610	\$ 18.610
Total Costo del Mes	\$ 8.775	\$ 7.174	\$ 3.378	\$ 2.429	\$ 1.535	\$ 1.973	\$ 3.871	\$ 2.577	\$ 2.270	\$ 2.522	\$ 3.406	\$ 3.471	\$ 43.380

Fuente: Elaboración propia

Anexo 37 – Costo Total Proyectado Limpieza y Lavandería

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Inflación	28%	19%	12%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Escenario Pesimista	\$ 27.763	\$ 33.915	\$ 39.248	\$ 43.744	\$ 47.513	\$ 51.385	\$ 55.573	\$ 60.102	\$ 65.001	\$ 70.298
Escenario Esperable	\$ 41.645	\$ 53.342	\$ 64.727	\$ 75.643	\$ 86.149	\$ 97.693	\$ 110.783	\$ 125.628	\$ 142.463	\$ 161.553
Escenario Optimista	\$ 55.526	\$ 74.415	\$ 94.479	\$ 115.524	\$ 137.660	\$ 163.333	\$ 193.795	\$ 229.937	\$ 272.821	\$ 323.702

Pesimista = Tasa de Crecimiento 3% anual, 50% TOH Potrero

Esperable = Tasa de Crecimiento 8% anual, 75% TOH Potrero

Optimista = Tasa de Crecimiento 13% anual, TOH Potrero

Fuente: Elaboración propia

Anexo 38 – Consumo Promedio de la Zona

Energía Eléctrica	Total Consumo	Tarifa Actual	Total mensual
Consumo Promedio Temporada Estival 380 Kw por Unidad Funcional	2100	\$ 3,43	\$ 7.203
Consumo Promedio Temporada Invernal 130 Kw por Unidad Funcional	910	\$ 3,43	\$ 3.121

Gas Natural	Total Consumo	Tarifa Actual	Total en \$
Consumo Promedio Temporada Estival 110 m3 por Unidad Funcional	770	\$ 7,28	\$ 5.606
Consumo Promedio Temporada Invernal 412 m3 por Unidad Funcional	2429	\$ 7,28	\$ 17.683

Fuente: Ente Nacional Regulador de la Energía, EDESAL, Ente Nacional Regulador del Gas, Ecogas

(al 11/02/19)

Anexo 39 – Costo Anual Energía

Escenario Pesimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Factor de Ocupación	24%	19%	9%	7%	4%	5%	10%	7%	6%	7%	9%	9%	
Costo de Ocupación Total	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 18.077
Total Costo del Mes	\$ 3.020	\$ 2.469	\$ 1.162	\$ 1.357	\$ 858	\$ 1.103	\$ 2.164	\$ 1.441	\$ 1.269	\$ 868	\$ 1.172	\$ 1.194	\$ 18.077

Escenario Esperable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Factor de Ocupación	35%	29%	14%	10%	6%	8%	16%	10%	9%	10%	14%	14%	
Costo de Ocupación Total	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 27.115
Total Costo del Mes	\$ 4.529	\$ 3.703	\$ 1.744	\$ 2.036	\$ 1.287	\$ 1.654	\$ 3.245	\$ 2.161	\$ 1.904	\$ 1.302	\$ 1.758	\$ 1.792	\$ 27.115

Escenario Optimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Factor de Ocupación	47%	39%	18%	13%	8%	11%	21%	14%	12%	14%	18%	19%	
Costo de Ocupación Total	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 20.804	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 12.809	\$ 36.154
Total Costo del Mes	\$ 6.039	\$ 4.938	\$ 2.325	\$ 2.715	\$ 1.716	\$ 2.205	\$ 4.327	\$ 2.881	\$ 2.538	\$ 1.736	\$ 2.344	\$ 2.389	\$ 36.154

Fuente: Elaboración propia

Anexo 40 – Costo Total Proyectado Energía

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Inflación	28%	19%	12%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Escenario Pesimista	\$ 23.138	\$ 28.265	\$ 32.710	\$ 36.457	\$ 39.598	\$ 42.825	\$ 46.316	\$ 50.090	\$ 54.173	\$ 58.588
Escenario Esperable	\$ 34.707	\$ 44.456	\$ 53.945	\$ 63.042	\$ 71.798	\$ 81.419	\$ 92.329	\$ 104.701	\$ 118.731	\$ 134.641
Escenario Optimista	\$ 46.277	\$ 62.019	\$ 78.740	\$ 96.280	\$ 114.728	\$ 136.125	\$ 161.512	\$ 191.634	\$ 227.373	\$ 269.779

Pesimista = Tasa de Crecimiento 3% anual, 50% TOH Potrero

Esperable = Tasa de Crecimiento 8% anual, 75% TOH Potrero

Optimista = Tasa de Crecimiento 13% anual, TOH Potrero

Fuente: Elaboración propia

Anexo 41 - Costos de los Servicios Vendidos

	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Inflación	28%	19%	12%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
E P s e c s e i n m a r i s t o a										
Comisiones por Ventas	\$ 46.110	\$ 56.328	\$ 65.186	\$ 72.652	\$ 78.912	\$ 85.343	\$ 92.299	\$ 99.821	\$ 107.956	\$ 116.755
Food Cost AABB	\$ 103.514	\$ 126.450	\$ 146.336	\$ 163.098	\$ 177.150	\$ 191.588	\$ 207.202	\$ 224.089	\$ 242.352	\$ 262.104
Perfumería, Limieza y Lavandería	\$ 27.763	\$ 33.915	\$ 39.248	\$ 43.744	\$ 47.513	\$ 51.385	\$ 55.573	\$ 60.102	\$ 65.001	\$ 70.298
Servicios Públicos (Energía)	\$ 23.138	\$ 28.265	\$ 32.710	\$ 36.457	\$ 39.598	\$ 42.825	\$ 46.316	\$ 50.090	\$ 54.173	\$ 58.588
Total	\$ 200.526	\$ 244.958	\$ 283.481	\$ 315.951	\$ 343.173	\$ 371.141	\$ 401.389	\$ 434.103	\$ 469.482	\$ 507.745
E E s c e n r a r b i o e										
Comisiones por Ventas	\$ 69.166	\$ 88.593	\$ 107.502	\$ 125.632	\$ 143.080	\$ 162.253	\$ 183.995	\$ 208.650	\$ 236.610	\$ 268.315
Food Cost AABB	\$ 155.271	\$ 198.883	\$ 241.333	\$ 282.032	\$ 321.202	\$ 364.243	\$ 413.052	\$ 468.401	\$ 531.166	\$ 602.343
Perfumería, Limieza y Lavandería	\$ 41.645	\$ 53.342	\$ 64.727	\$ 75.643	\$ 86.149	\$ 97.693	\$ 110.783	\$ 125.628	\$ 142.463	\$ 161.553
Servicios Públicos (Energía)	\$ 34.707	\$ 44.456	\$ 53.945	\$ 63.042	\$ 71.798	\$ 81.419	\$ 92.329	\$ 104.701	\$ 118.731	\$ 134.641
Total	\$ 300.788	\$ 385.274	\$ 467.507	\$ 546.350	\$ 622.229	\$ 705.608	\$ 800.159	\$ 907.381	\$ 1.028.970	\$ 1.166.851
E O s c e n m a r i s t o a										
Comisiones por Ventas	\$ 92.221	\$ 123.593	\$ 156.916	\$ 191.868	\$ 228.632	\$ 271.272	\$ 321.864	\$ 381.892	\$ 453.115	\$ 537.621
Food Cost AABB	\$ 207.028	\$ 277.454	\$ 352.261	\$ 430.726	\$ 513.258	\$ 608.981	\$ 722.556	\$ 857.312	\$ 1.017.201	\$ 1.206.909
Perfumería, Limieza y Lavandería	\$ 55.526	\$ 74.415	\$ 94.479	\$ 115.524	\$ 137.660	\$ 163.333	\$ 193.795	\$ 229.937	\$ 272.821	\$ 323.702
Servicios Públicos (Energía)	\$ 46.277	\$ 62.019	\$ 78.740	\$ 96.280	\$ 114.728	\$ 136.125	\$ 161.512	\$ 191.634	\$ 227.373	\$ 269.779
Total	\$ 401.051	\$ 537.481	\$ 682.396	\$ 834.398	\$ 994.278	\$ 1.179.711	\$ 1.399.727	\$ 1.660.776	\$ 1.970.511	\$ 2.338.011

Fuente: Elaboración propia

Anexo 42 – Escala Salarial 2/2019

			Escala Salarial al 2/19			
Personal		Cant. De Horas Semanales	Categoría	Remunerativo	Remunerativo No al Básico	No Remunerativo
Administrador (No Incluido en el CCT)		Variable		\$ 32.500		
Recepcionistas	A	48	6	\$ 18.738	\$ 4.684	\$ 2.000
	B	48	6	\$ 18.738	\$ 4.684	\$ 2.000
Limpieza y gastronomía	A	42	4	\$ 17.323	\$ 4.331	\$ 2.000
	B	42	4	\$ 17.323	\$ 4.331	\$ 2.000
Mant. Jardines y Pileta		35	3	\$ 15.737	\$ 3.934	\$ 2.000
Serenos Vigilador		42	2	\$ 14.469	\$ 3.617	\$ 2.000

Art. 11.3 Varía el % por año según antigüedad

Art. 11.4 10% por alimentación

Art. 11.5 10% por asistencia perfecta

Art. 11.6 12% por complemento de servicio

Fuente: C.C.T 389/04 (UTHGRA – FEHGRA)

Anexo 43 – Costo Laboral Anual y Costo Laboral Proyectado

Liquidación Mensual

ORDEN	Cargos	Categoría	Conceptos Remunerativos							APORTES				REMUNERACIÓN NETA	Conc. NO Remunerativos	Meses Trabajando	TOTAL Costo Laboral Anual		
			SUELDO BÁSICO	Aliment. 10%	Present. 10%	Compl. Serv. 12%	Horas Noct. 12%	Remun. No al Básico	Total Remun.	JUBIL. 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	TOTAL					CONTRIB. DEL EMPLEADOR 23,00%	TOTAL Costo Laboral Mensual
01	Administrador		\$ 32.500						\$ 2.079	\$ 27.375	\$ 3.575	\$ 975	\$ 975	\$ 5.525	\$ 3.000	12	\$ 515.700		
02	Recepcionista	6	\$ 18.738	\$ 4.684	\$ 1.874			\$ 2.079	\$ 27.375	\$ 3.011	\$ 821	\$ 821	\$ 4.654	\$ 2.000	12	\$ 428.052			
03	Recepcionista	6	\$ 18.738	\$ 4.684	\$ 1.874			\$ 2.079	\$ 27.375	\$ 3.011	\$ 821	\$ 821	\$ 4.654	\$ 2.000	5	\$ 178.355			
04	Limp. y Gastronomía	4	\$ 17.323	\$ 4.331	\$ 1.732			\$ 1.888	\$ 25.274	\$ 2.780	\$ 758	\$ 758	\$ 4.297	\$ 2.000	12	\$ 397.049			
05	Limp. y Gastronomía	4	\$ 17.323	\$ 4.331	\$ 1.732			\$ 1.888	\$ 25.274	\$ 2.780	\$ 758	\$ 758	\$ 4.297	\$ 2.000	5	\$ 165.437			
06	Mantenimiento	3	\$ 15.737	\$ 3.934	\$ 1.574	\$ 1.888		\$ 1.817	\$ 24.950	\$ 2.745	\$ 749	\$ 749	\$ 4.242	\$ 2.000	12	\$ 392.264			
07	Vigilancia	2	\$ 14.469	\$ 3.617	\$ 1.447		\$ 1.555	\$ 1.736	\$ 22.824	\$ 2.511	\$ 685	\$ 685	\$ 3.880	\$ 2.000	12	\$ 360.881			
TOTALES			\$ 134.828	\$ 25.581	\$ 10.233	\$ 1.888	\$ 1.555	\$ 11.487	\$ 185.572	\$ 20.413	\$ 5.567	\$ 5.567	\$ 31.547	\$ 15.000	\$ 169.025	\$ 42.682	\$ 2.437.738		

Salario Anual Complementario

ORDEN	Cargos	Categoría	Conceptos Remunerativos							APORTES				REMUNERACIÓN NETA	Conc. NO Remunerativos	Meses Trabajando	TOTAL Costo Laboral Anual		
			SUELDO BÁSICO	Aliment. 10%	Present. 10%	Compl. Serv. 12%	Horas Noct. 12%	Remun. No al Básico	Total Remun.	JUBIL. 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	TOTAL					CONTRIB. DEL EMPLEADOR 23,00%	TOTAL Costo Laboral Mensual
01	Administrador		\$ 32.500						\$ 2.079	\$ 27.375	\$ 3.575	\$ 975	\$ 975	\$ 5.525	\$ 3.000	12	\$ 515.700		
02	Recepcionista	6	\$ 18.738	\$ 4.684	\$ 1.874			\$ 2.079	\$ 27.375	\$ 3.011	\$ 821	\$ 821	\$ 4.654	\$ 2.000	12	\$ 428.052			
03	Recepcionista	6	\$ 18.738	\$ 4.684	\$ 1.874			\$ 2.079	\$ 27.375	\$ 3.011	\$ 821	\$ 821	\$ 4.654	\$ 2.000	5	\$ 178.355			
04	Limp. y Gastronomía	4	\$ 17.323	\$ 4.331	\$ 1.732			\$ 1.888	\$ 25.274	\$ 2.780	\$ 758	\$ 758	\$ 4.297	\$ 2.000	12	\$ 397.049			
05	Limp. y Gastronomía	4	\$ 17.323	\$ 4.331	\$ 1.732			\$ 1.888	\$ 25.274	\$ 2.780	\$ 758	\$ 758	\$ 4.297	\$ 2.000	5	\$ 165.437			
06	Mantenimiento	3	\$ 15.737	\$ 3.934	\$ 1.574	\$ 1.888		\$ 1.817	\$ 24.950	\$ 2.745	\$ 749	\$ 749	\$ 4.242	\$ 2.000	12	\$ 392.264			
07	Vigilancia	2	\$ 14.469	\$ 3.617	\$ 1.447		\$ 1.555	\$ 1.736	\$ 22.824	\$ 2.511	\$ 685	\$ 685	\$ 3.880	\$ 2.000	12	\$ 360.881			
TOTALES			\$ 134.828	\$ 25.581	\$ 10.233	\$ 1.888	\$ 1.555	\$ 11.487	\$ 185.572	\$ 20.413	\$ 5.567	\$ 5.567	\$ 31.547	\$ 15.000	\$ 169.025	\$ 42.682	\$ 2.437.738		

Total Anual \$ 2.665.991

Anexo 44 - Costo Laboral Proyectado

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Inflación	28%	19%	12%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Costo Laboral Anual Personal Operativo	\$ 2.159.825	\$ 2.561.553	\$ 2.878.051	\$ 3.114.274	\$ 3.284.072	\$ 3.448.276	\$ 3.620.690	\$ 3.801.724	\$ 3.991.811	\$ 4.191.401
Costo Laboral Anual Personal Mantenimiento	\$ 422.953	\$ 501.622	\$ 563.601	\$ 609.860	\$ 643.111	\$ 675.267	\$ 709.030	\$ 744.482	\$ 781.706	\$ 820.791
Costo Laboral Anual Personal Administración	\$ 711.264	\$ 843.559	\$ 947.787	\$ 1.025.579	\$ 1.081.496	\$ 1.135.571	\$ 1.192.349	\$ 1.251.967	\$ 1.314.565	\$ 1.380.293

Fuente: Elaboración propia

Anexo 45 – Costo de Mantenimiento

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Inflación	28%	19%	12%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ventas Escenario Pesimista	\$ 1.537.016	\$ 1.877.588	\$ 2.172.865	\$ 2.421.744	\$ 2.630.398	\$ 2.844.775	\$ 3.076.624	\$ 3.327.369	\$ 3.598.550	\$ 3.891.832
Costo de Mantenimiento	\$ 38.425	\$ 46.940	\$ 54.322	\$ 60.544	\$ 65.760	\$ 71.119	\$ 76.916	\$ 83.184	\$ 89.964	\$ 97.296
Ventas Escenario Esperable	\$ 2.305.524	\$ 2.953.100	\$ 3.583.415	\$ 4.187.734	\$ 4.769.346	\$ 5.408.438	\$ 6.133.169	\$ 6.955.013	\$ 7.886.985	\$ 8.943.841
Costo de Mantenimiento	\$ 57.638	\$ 73.828	\$ 89.585	\$ 104.693	\$ 119.234	\$ 135.211	\$ 153.329	\$ 173.875	\$ 197.175	\$ 223.596
Ventas Escenario Optimista	\$ 3.074.032	\$ 4.119.757	\$ 5.230.524	\$ 6.395.609	\$ 7.621.076	\$ 9.042.407	\$ 10.728.816	\$ 12.729.740	\$ 15.103.836	\$ 17.920.702
Costo de Mantenimiento	\$ 76.851	\$ 102.994	\$ 130.763	\$ 159.890	\$ 190.527	\$ 226.060	\$ 268.220	\$ 318.243	\$ 377.596	\$ 448.018

Pesimista = Tasa de Crecimiento 3% anual, 50% TOH Potrero

Esperable = Tasa de Crecimiento 8% anual, 75% TOH Potrero

Optimista = Tasa de Crecimiento 13% anual, TOH Potrero

Fuente: Elaboración propia

Anexo 46 – Costo de Marketing, Promoción y Publicidad

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Inflación	28%	19%	12%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ventas Escenario Pesimista	\$ 1.537.016	\$ 1.877.588	\$ 2.172.865	\$ 2.421.744	\$ 2.630.398	\$ 2.844.775	\$ 3.076.624	\$ 3.327.369	\$ 3.598.550	\$ 3.891.832
Costo de Marketing , Promoción y Publicidad	\$ 23.055	\$ 28.164	\$ 32.593	\$ 36.326	\$ 39.456	\$ 42.672	\$ 46.149	\$ 49.911	\$ 53.978	\$ 58.377
Ventas Escenario Esperable	\$ 2.305.524	\$ 2.953.100	\$ 3.583.415	\$ 4.187.734	\$ 4.769.346	\$ 5.408.438	\$ 6.133.169	\$ 6.955.013	\$ 7.886.985	\$ 8.943.841
Costo de Marketing , Promoción y Publicidad	\$ 34.583	\$ 44.297	\$ 53.751	\$ 62.816	\$ 71.540	\$ 81.127	\$ 91.998	\$ 104.325	\$ 118.305	\$ 134.158
Ventas Escenario Optimista	\$ 3.074.032	\$ 4.119.757	\$ 5.230.524	\$ 6.395.609	\$ 7.621.076	\$ 9.042.407	\$ 10.728.816	\$ 12.729.740	\$ 15.103.836	\$ 17.920.702
Costo de Marketing , Promoción y Publicidad	\$ 46.110	\$ 61.796	\$ 78.458	\$ 95.934	\$ 114.316	\$ 135.636	\$ 160.932	\$ 190.946	\$ 226.558	\$ 268.811

Pesimista = Tasa de Crecimiento 3% anual, 50% TOH Potrero

Esperable = Tasa de Crecimiento 8% anual, 75% TOH Potrero

Optimista = Tasa de Crecimiento 13% anual, TOH Potrero

Fuente: Elaboración propia

Anexo 47 – Depreciaciones Bienes de Uso

Detalle	Valor Inicial	Años de Amortización	Amortización Anual
Construcción	\$ 12.355.478	50	\$ 247.110
Equipamiento	\$ 942.525	10	\$ 94.253
Puesta en Marcha	\$ 60.000	5	\$ 12.000
Total Anual			\$ 353.362

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Depreciación Anual	\$ 353.362	\$ 341.362								

Fuente: Elaboración propia

Anexo 48 – Estados de Resultado y Flujo de Fondos Proyectados Escenario Pesimista

	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Ventas	\$ 1.537.016	\$ 1.877.588	\$ 2.172.865	\$ 2.421.744	\$ 2.630.398	\$ 2.844.775	\$ 3.076.624	\$ 3.327.369	\$ 3.598.550	\$ 3.891.832
Costo de Ventas										
Comisiones por Ventas	\$ 46.110	\$ 56.328	\$ 65.186	\$ 72.652	\$ 78.912	\$ 85.343	\$ 92.299	\$ 99.821	\$ 107.956	\$ 116.755
Food Cost AABB	\$ 103.514	\$ 126.450	\$ 146.336	\$ 163.098	\$ 177.150	\$ 191.588	\$ 207.202	\$ 224.089	\$ 242.352	\$ 262.104
Perfumería, Limpieza y Lavandería	\$ 27.763	\$ 33.915	\$ 39.248	\$ 43.744	\$ 47.513	\$ 51.385	\$ 55.573	\$ 60.102	\$ 65.001	\$ 70.298
Servicios Públicos (Energía)	\$ 23.138	\$ 28.265	\$ 32.710	\$ 36.457	\$ 39.598	\$ 42.825	\$ 46.316	\$ 50.090	\$ 54.173	\$ 58.588
Mano de Obra Servicio	\$ 2.159.825	\$ 2.561.553	\$ 2.878.051	\$ 3.114.274	\$ 3.284.072	\$ 3.448.276	\$ 3.620.690	\$ 3.801.724	\$ 3.991.811	\$ 4.191.401
Total Costo de Ventas	\$ 2.360.351	\$ 2.806.511	\$ 3.161.532	\$ 3.430.225	\$ 3.627.245	\$ 3.819.417	\$ 4.022.079	\$ 4.235.827	\$ 4.461.293	\$ 4.699.146
Utilidad Bruta	-\$ 823.335	-\$ 928.923	-\$ 988.667	-\$ 1.008.481	-\$ 996.847	-\$ 974.642	-\$ 945.455	-\$ 908.458	-\$ 862.743	-\$ 807.314
Gastos de Comercialización	\$ 46.110	\$ 56.328	\$ 65.186	\$ 72.652	\$ 78.912	\$ 85.343	\$ 92.299	\$ 99.821	\$ 107.956	\$ 116.755
Mantenimiento	\$ 461.378	\$ 548.562	\$ 617.923	\$ 670.404	\$ 708.871	\$ 746.386	\$ 785.946	\$ 827.666	\$ 871.670	\$ 918.087
Gastos de Administración	\$ 711.264	\$ 843.559	\$ 947.787	\$ 1.025.579	\$ 1.081.496	\$ 1.135.571	\$ 1.192.349	\$ 1.251.967	\$ 1.314.565	\$ 1.380.293
Tasas y Contribuciones Municipales	\$ 63.996	\$ 76.155	\$ 85.294	\$ 92.117	\$ 96.723	\$ 101.559	\$ 106.637	\$ 111.969	\$ 117.568	\$ 123.446
Ingresos Brutos e Imp. Inmob. Exento						\$ 198.631	\$ 218.103	\$ 239.827	\$ 264.087	\$ 291.204
Depreciaciones	\$ 353.362	\$ 353.362	\$ 353.362	\$ 353.362	\$ 353.362	\$ 341.362	\$ 341.362	\$ 341.362	\$ 341.362	\$ 341.362
Resultado Antes de Impuesto	-\$ 2.459.446	-\$ 2.806.889	-\$ 3.058.219	-\$ 3.222.595	-\$ 3.316.212	-\$ 3.583.495	-\$ 3.682.152	-\$ 3.781.070	-\$ 3.879.951	-\$ 3.978.462
Quebranto Acumulado	-\$ 2.459.446	-\$ 5.266.335	-\$ 8.324.554	-\$ 11.547.148	-\$ 14.863.360	-\$ 18.446.856	-\$ 19.669.561	-\$ 18.184.297	-\$ 13.739.694	-\$ 6.171.008
Base Imponible										
Impuesto a las Ganancias	\$ 0									
Resultado del Ejercicio	-\$ 2.459.446	-\$ 2.806.889	-\$ 3.058.219	-\$ 3.222.595	-\$ 3.316.212	-\$ 3.583.495	-\$ 3.682.152	-\$ 3.781.070	-\$ 3.879.951	-\$ 3.978.462
Flujo de Fondos Operativo	-\$ 2.106.084	-\$ 2.453.527	-\$ 2.704.857	-\$ 2.869.233	-\$ 2.962.850	-\$ 3.242.133	-\$ 3.340.790	-\$ 3.439.708	-\$ 3.538.589	-\$ 3.637.100

Fuente: Elaboración propia

Anexo 49 – Estados de Resultado y Flujo de Fondos Proyectados Escenario Eserable

	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Ventas	\$ 2.305.524	\$ 2.953.100	\$ 3.583.415	\$ 4.187.734	\$ 4.769.346	\$ 5.408.438	\$ 6.133.169	\$ 6.955.013	\$ 7.886.985	\$ 8.943.841
Costo de Ventas										
Comisiones por Ventas	\$ 69.166	\$ 88.593	\$ 107.502	\$ 125.632	\$ 143.080	\$ 162.253	\$ 183.995	\$ 208.650	\$ 236.610	\$ 268.315
Food Cost AABB	\$ 155.271	\$ 198.883	\$ 241.333	\$ 282.032	\$ 321.202	\$ 364.243	\$ 413.052	\$ 468.401	\$ 531.166	\$ 602.343
Perfumería, Limpieza y Lavandería	\$ 41.645	\$ 53.342	\$ 64.727	\$ 75.643	\$ 86.149	\$ 97.693	\$ 110.783	\$ 125.628	\$ 142.463	\$ 161.553
Servicios Públicos (Energía)	\$ 34.707	\$ 44.456	\$ 53.945	\$ 63.042	\$ 71.798	\$ 81.419	\$ 92.329	\$ 104.701	\$ 118.731	\$ 134.641
Mano de Obra Servicio	\$ 2.159.825	\$ 2.561.553	\$ 2.878.051	\$ 3.114.274	\$ 3.284.072	\$ 3.448.276	\$ 3.620.690	\$ 3.801.724	\$ 3.991.811	\$ 4.191.401
Total Costo de Ventas	\$ 2.460.614	\$ 2.946.827	\$ 3.345.559	\$ 3.660.623	\$ 3.906.301	\$ 4.153.884	\$ 4.420.849	\$ 4.709.105	\$ 5.020.780	\$ 5.358.253
Utilidad Bruta	-\$ 155.090	\$ 6.273	\$ 237.856	\$ 527.111	\$ 863.044	\$ 1.254.554	\$ 1.712.320	\$ 2.245.909	\$ 2.866.205	\$ 3.585.589
Gastos de Comercialización	\$ 69.166	\$ 88.593	\$ 107.502	\$ 125.632	\$ 143.080	\$ 162.253	\$ 183.995	\$ 208.650	\$ 236.610	\$ 268.315
Mantenimiento	\$ 480.591	\$ 575.450	\$ 653.187	\$ 714.553	\$ 762.345	\$ 810.478	\$ 862.360	\$ 918.357	\$ 978.881	\$ 1.044.387
Gastos de Administración	\$ 711.264	\$ 843.559	\$ 947.787	\$ 1.025.579	\$ 1.081.496	\$ 1.135.571	\$ 1.192.349	\$ 1.251.967	\$ 1.314.565	\$ 1.380.293
Tasas y Contribuciones Municipales	\$ 63.996	\$ 76.155	\$ 85.294	\$ 92.117	\$ 96.723	\$ 101.559	\$ 106.637	\$ 111.969	\$ 117.568	\$ 123.446
Ingresos Brutos e Imp. Inmob. Exento						\$ 198.631	\$ 218.103	\$ 239.827	\$ 264.087	\$ 291.204
Depreciaciones	\$ 353.362	\$ 353.362	\$ 353.362	\$ 353.362	\$ 353.362	\$ 341.362	\$ 341.362	\$ 341.362	\$ 341.362	\$ 341.362
Resultado Antes de Impuesto	-\$ 1.833.468	-\$ 1.930.846	-\$ 1.909.276	-\$ 1.784.133	-\$ 1.573.962	-\$ 1.495.300	-\$ 1.192.487	-\$ 826.224	-\$ 386.867	\$ 136.580
Quebranto Acumulado	-\$ 1.833.468	-\$ 3.764.315	-\$ 5.673.590	-\$ 7.457.723	-\$ 9.031.685	-\$ 8.693.517	-\$ 7.955.158	-\$ 6.872.106	-\$ 5.474.841	-\$ 3.764.298
Base Imponible										
Impuesto a las Ganancias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0						
Resultado del Ejercicio	-\$ 1.833.468	-\$ 1.930.846	-\$ 1.909.276	-\$ 1.784.133	-\$ 1.573.962	-\$ 1.495.300	-\$ 1.192.487	-\$ 826.224	-\$ 386.867	\$ 136.580
Flujo de Fondos Económico	-\$ 1.480.106	-\$ 1.577.484	-\$ 1.555.914	-\$ 1.430.771	-\$ 1.220.600	-\$ 1.153.938	-\$ 851.125	-\$ 484.862	-\$ 45.505	\$ 477.942

Fuente: Elaboración propia

Anexo 50 – Estados de Resultado y Flujo de Fondos Proyectados Escenario Optimista

	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
AÑO										
Ventas	\$ 3.074.032	\$ 4.119.757	\$ 5.230.524	\$ 6.395.609	\$ 7.621.076	\$ 9.042.407	\$ 10.728.816	\$ 12.729.740	\$ 15.103.836	\$ 17.920.702
Costo de Ventas										
Comisiones por Ventas	\$ 92.221	\$ 123.593	\$ 156.916	\$ 191.868	\$ 228.632	\$ 271.272	\$ 321.864	\$ 381.892	\$ 453.115	\$ 537.621
Food Cost AABB	\$ 207.028	\$ 277.454	\$ 352.261	\$ 430.726	\$ 513.258	\$ 608.981	\$ 722.556	\$ 857.312	\$ 1.017.201	\$ 1.206.909
Perfumería, Limpieza y Lavandería	\$ 55.526	\$ 74.415	\$ 94.479	\$ 115.524	\$ 137.660	\$ 163.333	\$ 193.795	\$ 229.937	\$ 272.821	\$ 323.702
Servicios Públicos (Energía)	\$ 46.277	\$ 62.019	\$ 78.740	\$ 96.280	\$ 114.728	\$ 136.125	\$ 161.512	\$ 191.634	\$ 227.373	\$ 269.779
Mano de Obra Servicio	\$ 2.159.825	\$ 2.561.553	\$ 2.878.051	\$ 3.114.274	\$ 3.284.072	\$ 3.448.276	\$ 3.620.690	\$ 3.801.724	\$ 3.991.811	\$ 4.191.401
Total Costo de Ventas	\$ 2.560.877	\$ 3.099.034	\$ 3.560.447	\$ 3.948.672	\$ 4.278.350	\$ 4.627.987	\$ 5.020.417	\$ 5.462.500	\$ 5.962.321	\$ 6.529.412
Utilidad Bruta	\$ 513.156	\$ 1.020.723	\$ 1.670.076	\$ 2.446.937	\$ 3.342.726	\$ 4.414.420	\$ 5.708.399	\$ 7.267.240	\$ 9.141.515	\$ 11.391.290
Gastos de Comercialización	\$ 76.851	\$ 102.994	\$ 130.763	\$ 159.890	\$ 190.527	\$ 226.060	\$ 268.220	\$ 318.243	\$ 377.596	\$ 448.018
Mantenimiento	\$ 499.804	\$ 604.616	\$ 694.364	\$ 769.750	\$ 833.638	\$ 901.327	\$ 977.251	\$ 1.062.725	\$ 1.159.302	\$ 1.268.809
Gastos de Administración	\$ 711.264	\$ 843.559	\$ 947.787	\$ 1.025.579	\$ 1.081.496	\$ 1.135.571	\$ 1.192.349	\$ 1.251.967	\$ 1.314.565	\$ 1.380.293
Tasas y Contribuciones Municipales	\$ 63.996	\$ 76.155	\$ 85.294	\$ 92.117	\$ 96.723	\$ 101.559	\$ 106.637	\$ 111.969	\$ 117.568	\$ 123.446
Ingresos Brutos e Imp. Immob. Exento						\$ 198.631	\$ 218.103	\$ 239.827	\$ 264.087	\$ 291.204
Depreciaciones	\$ 353.362	\$ 353.362	\$ 353.362	\$ 353.362	\$ 353.362	\$ 341.362	\$ 341.362	\$ 341.362	\$ 341.362	\$ 341.362
Resultado Antes de Impuesto	-\$ 1.192.121	-\$ 959.964	-\$ 541.494	\$ 46.238	\$ 786.979	\$ 1.509.909	\$ 2.604.476	\$ 3.941.145	\$ 5.567.035	\$ 7.538.158
Resultado Acumulado	-\$ 1.192.121	-\$ 2.152.085	-\$ 2.693.578	-\$ 2.647.340	-\$ 1.860.361	\$ 841.670	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Base Imponible	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 841.670	\$ 2.604.476	\$ 3.941.145	\$ 5.567.035	\$ 7.538.158
Impuesto a las Ganancias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 294.584	\$ 911.567	\$ 1.379.401	\$ 1.948.462	\$ 2.638.355
Resultado del Ejercicio	-\$ 1.192.121	-\$ 959.964	-\$ 541.494	\$ 46.238	\$ 786.979	\$ 1.215.325	\$ 1.692.909	\$ 2.561.744	\$ 3.618.573	\$ 4.899.802
Flujo de Fondos Económico	-\$ 838.759	-\$ 606.602	-\$ 188.132	\$ 399.600	\$ 1.140.341	\$ 1.556.687	\$ 2.034.271	\$ 2.903.107	\$ 3.959.935	\$ 5.241.165

Fuente: Elaboración propia

Anexo 51 - Período de Recupero**Escenario Pesimista**

Periodo	Año	Flujo de Fondos
0		\$ -16.227.940
1	2019	\$ -2.106.084
2	2020	\$ -2.453.527
3	2021	\$ -2.704.857
4	2022	\$ -2.869.233
5	2023	\$ -2.962.850
6	2024	\$ -3.242.133
7	2025	\$ -3.340.790
8	2026	\$ -3.439.708
9	2027	\$ -3.538.589
10	2028	\$ -3.637.100

Escenario Esperable

Periodo	Año	Flujos de Fondos
0		-\$ 16.227.940
1	2019	-\$ 1.480.106
2	2020	-\$ 1.577.484
3	2021	-\$ 1.555.914
4	2022	-\$ 1.430.771
5	2023	-\$ 1.220.600
6	2024	-\$ 1.153.938
7	2025	-\$ 851.125
8	2026	-\$ 484.862
9	2027	-\$ 45.505
10	2028	\$ 477.942

Escenario Esperable

Periodo	Año	Flujos de Fondos
0		-\$ 16.227.940
1	2019	-\$ 838.759
2	2020	-\$ 606.602
3	2021	-\$ 188.132
4	2022	\$ 399.600
5	2023	\$ 1.140.341
6	2024	\$ 1.556.687
7	2025	\$ 2.034.271
8	2026	\$ 2.903.107
9	2027	\$ 3.959.935
10	2028	\$ 5.241.165

Fuente: Elaboración propia

Anexo 52 - Valor Actual Neto y TIR**Escenario Pesimista**

Periodo	Año	Flujo de Fondos
0		\$ -16.227.940
1	2019	\$ -2.106.084
2	2020	\$ -2.453.527
3	2021	\$ -2.704.857
4	2022	\$ -2.869.233
5	2023	\$ -2.962.850
6	2024	\$ -3.242.133
7	2025	\$ -3.340.790
8	2026	\$ -3.439.708
9	2027	\$ -3.538.589
10	2028	\$ -3.637.100

VAN Operativo al 29,52% **\$ -19.055.099**

TIR Operativa Nula

Escenario Esperable

Periodo	Año	Flujo de Fondos
0		-\$ 16.227.940
1	2019	-\$ 1.480.106
2	2020	-\$ 1.577.484
3	2021	-\$ 1.555.914
4	2022	-\$ 1.430.771
5	2023	-\$ 1.220.600
6	2024	-\$ 1.153.938
7	2025	-\$ 851.125
8	2026	-\$ 484.862
9	2027	-\$ 45.505
10	2028	\$ 477.942

VAN Operativo al 29,52% **\$ -15.660.729**

TIR Operativa Nula

Escenario Optimista

Periodo	Año	Flujo de Fondos
0		-\$ 16.227.940
1	2019	-\$ 838.759
2	2020	-\$ 606.602
3	2021	-\$ 188.132
4	2022	\$ 399.600
5	2023	\$ 1.140.341
6	2024	\$ 1.556.687
7	2025	\$ 2.034.271
8	2026	\$ 2.903.107
9	2027	\$ 3.959.935
10	2028	\$ 5.241.165

VAN Operativo al 29,52% **\$ -11.626.979**

TIR Operativa -0,44%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 53 - VAN y TIR Inver. Inicial Actualizada**Escenario Pesimista**

Año	Flujo de Fondos	Revalúo Inv. Inicial	Flujo de Fondos Real
	\$ -16.227.940		\$ -16.227.940
2019	\$ -2.106.084	\$ 3.946.126	\$ 1.840.042
2020	\$ -2.453.527	\$ 3.327.397	\$ 873.870
2021	\$ -2.704.857	\$ 2.364.273	\$ -340.584
2022	\$ -2.869.233	\$ 1.626.976	\$ -1.242.257
2023	\$ -2.962.850	\$ 930.115	\$ -2.032.734
2024	\$ -3.242.133	\$ 976.621	\$ -2.265.512
2025	\$ -3.340.790	\$ 1.025.452	\$ -2.315.337
2026	\$ -3.439.708	\$ 1.076.725	\$ -2.362.983
2027	\$ -3.538.589	\$ 1.130.561	\$ -2.408.028
2028	\$ -3.637.100	\$ 1.187.089	\$ -2.450.011
		\$ 17.591.336	

VAN Operativo al 29,52% **\$ -13.139.555**TIR Operativa **Nula****Escenario Esperable**

Año	Flujo de Fondos	Revalúo Inv. Inicial	Flujo de Fondos Real
	-\$ 16.227.940		-\$ 16.227.940
2019	-\$ 1.480.106	\$ 3.946.126	\$ 2.466.019
2020	-\$ 1.577.484	\$ 3.327.397	\$ 1.749.912
2021	-\$ 1.555.914	\$ 2.364.273	\$ 808.360
2022	-\$ 1.430.771	\$ 1.626.976	\$ 196.205
2023	-\$ 1.220.600	\$ 930.115	-\$ 290.485
2024	-\$ 1.153.938	\$ 976.621	-\$ 177.317
2025	-\$ 851.125	\$ 1.025.452	\$ 174.328
2026	-\$ 484.862	\$ 1.076.725	\$ 591.863
2027	-\$ 45.505	\$ 1.130.561	\$ 1.085.056
2028	\$ 477.942	\$ 1.187.089	\$ 1.665.032
		\$ 17.591.336	

VAN Operativo al 29,52% **\$ -9.745.185**TIR Operativa **-11,28%****Escenario Esperable**

Año	Flujo de Fondos	Revalúo Inv. Inicial	Flujo de Fondos Real
	-\$ 16.227.940		-\$ 16.227.940
2019	-\$ 838.759	\$ 3.946.126	\$ 3.107.367
2020	-\$ 606.602	\$ 3.327.397	\$ 2.720.795
2021	-\$ 188.132	\$ 2.364.273	\$ 2.176.141
2022	\$ 399.600	\$ 1.626.976	\$ 2.026.576
2023	\$ 1.140.341	\$ 930.115	\$ 2.070.457
2024	\$ 1.556.687	\$ 976.621	\$ 2.533.308
2025	\$ 2.034.271	\$ 1.025.452	\$ 3.059.724
2026	\$ 2.903.107	\$ 1.076.725	\$ 3.979.831
2027	\$ 3.959.935	\$ 1.130.561	\$ 5.090.496
2028	\$ 5.241.165	\$ 1.187.089	\$ 6.428.254
		\$ 17.591.336	

VAN Operativo al 29,52% **\$ -5.711.435**TIR Operativa **13,17%**

Anexo 54 – VAN y TIR – Aumento de Demanda**Incremento de Demanda - 31 puntos**Escenario Pesimista

Año	Flujo de Fondos	Revalúo Inv. Inicial	Flujo de Fondos Real
2018	\$ -16.227.940		\$ -16.227.940
2019	\$ 1.774.173	\$ 3.946.126	\$ 5.720.299
2020	\$ 2.217.385	\$ 3.327.397	\$ 5.544.782
2021	\$ 2.634.088	\$ 2.364.273	\$ 4.998.362
2022	\$ 3.016.164	\$ 1.626.976	\$ 4.643.140
2023	\$ 3.365.211	\$ 930.115	\$ 4.295.326
2024	\$ 3.600.618	\$ 976.621	\$ 4.577.240
2025	\$ 3.991.957	\$ 1.025.452	\$ 5.017.409
2026	\$ 4.420.245	\$ 1.076.725	\$ 5.496.970
2027	\$ 4.888.704	\$ 1.130.561	\$ 6.019.265
2028	\$ 5.400.821	\$ 1.187.089	\$ 6.587.910

VAN Operativo al 29,52% \$ 146.487

TIR Operativa 29,95%

Incremento de Demanda - 21 puntosEscenario Esperable

Año	Flujo de Fondos	Revalúo Inv. Inicial	Flujo de Fondos Real
2018	\$ -16.227.940		\$ -16.227.940
2019	\$ 1.284.335	\$ 3.946.126	\$ 5.230.460
2020	\$ 1.817.271	\$ 3.327.397	\$ 5.144.668
2021	\$ 2.411.631	\$ 2.364.273	\$ 4.775.904
2022	\$ 3.049.379	\$ 1.626.976	\$ 4.676.355
2023	\$ 3.721.487	\$ 930.115	\$ 4.651.603
2024	\$ 4.349.039	\$ 976.621	\$ 5.325.660
2025	\$ 5.213.137	\$ 1.025.452	\$ 6.238.589
2026	\$ 6.207.890	\$ 1.076.725	\$ 7.284.615
2027	\$ 7.351.552	\$ 1.130.561	\$ 8.482.113
2028	\$ 8.664.854	\$ 1.187.089	\$ 9.851.943

VAN Operativo al 29,52% \$ 501.828

TIR Operativa 30,84%

Incremento de Demanda - 12 puntosEscenario Esperable

Año	Flujo de Fondos	Revalúo Inv. Inicial	Flujo de Fondos Real
2018	\$ -16.227.940		\$ -16.227.940
2019	\$ 680.179	\$ 3.946.126	\$ 4.626.305
2020	\$ 1.205.856	\$ 3.327.397	\$ 4.533.253
2021	\$ 1.875.947	\$ 2.364.273	\$ 4.240.220
2022	\$ 2.675.525	\$ 1.626.976	\$ 4.302.501
2023	\$ 3.596.199	\$ 930.115	\$ 4.526.315
2024	\$ 4.563.491	\$ 976.621	\$ 5.540.113
2025	\$ 5.879.348	\$ 1.025.452	\$ 6.904.800
2026	\$ 7.465.290	\$ 1.076.725	\$ 8.542.015
2027	\$ 9.372.966	\$ 1.130.561	\$ 10.503.527
2028	\$ 11.663.725	\$ 1.187.089	\$ 12.850.815

VAN Operativo al 29,52% \$ 109.042

TIR Operativa 29,78%

Fuente: Elaboración propia

Ver Anexo 55 – Punto de Equilibrio y Grado de Apalancamiento Operativo**Escenario Pesimista**

	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Tarifa	\$ 1.452	\$ 1.727	\$ 1.935	\$ 2.089	\$ 2.194	\$ 2.304	\$ 2.419	\$ 2.540	\$ 2.667	\$ 2.800
Costo Variable Unitario	\$ 189	\$ 225	\$ 252	\$ 273	\$ 288	\$ 302	\$ 318	\$ 333	\$ 350	\$ 368
Margen de Contribución	\$ 1.262	\$ 1.503	\$ 1.682	\$ 1.816	\$ 1.906	\$ 2.001	\$ 2.101	\$ 2.206	\$ 2.316	\$ 2.432
Costo Fijo	\$ 3.442.574	\$ 4.086.157	\$ 4.594.241	\$ 4.975.026	\$ 5.250.075	\$ 5.517.136	\$ 5.797.921	\$ 6.093.147	\$ 6.403.569	\$ 6.729.982
Punto de Equilibrio en Q	2.728	2.719	2.731	2.739	2.755	2.757	2.759	2.762	2.764	2.767
Punto de Equilibrio en \$	\$ 3.959.351	\$ 4.697.173	\$ 5.283.742	\$ 5.723.327	\$ 6.043.662	\$ 6.351.092	\$ 6.674.320	\$ 7.014.172	\$ 7.371.516	\$ 7.747.269
Q Proyectadas	1.058	1.090	1.123	1.157	1.191	1.227	1.264	1.302	1.341	1.381
Margen de Seguridad en Q	-1.669	-1.629	-1.608	-1.583	-1.564	-1.530	-1.496	-1.460	-1.424	-1.386
Tarifa de Equilibrio	\$ 3.442	\$ 3.973	\$ 4.344	\$ 4.575	\$ 4.695	\$ 4.799	\$ 4.905	\$ 5.014	\$ 5.126	\$ 5.241
Margen de Seguridad en \$	-\$ 1.990	-\$ 2.245	-\$ 2.409	-\$ 2.485	-\$ 2.501	-\$ 2.495	-\$ 2.486	-\$ 2.475	-\$ 2.459	-\$ 2.441
Grado de Apalancam. Opera	-0,54	-0,58	-0,62	-0,65	-0,68	-0,69	-0,72	-0,76	-0,80	-0,84

Q = Cantidades

Fuente: Elaboración propia

Ver Anexo 55 – Punto de Equilibrio y Grado de Apalancamiento Operativo**Escenario Esperable**

	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Tarifa	\$ 1.452	\$ 1.727	\$ 1.935	\$ 2.089	\$ 2.194	\$ 2.304	\$ 2.419	\$ 2.540	\$ 2.667	\$ 2.800
Costo Variable Unitario	\$ 189	\$ 225	\$ 252	\$ 273	\$ 288	\$ 302	\$ 318	\$ 333	\$ 350	\$ 368
Margen de Contribución	\$ 1.262	\$ 1.503	\$ 1.682	\$ 1.816	\$ 1.906	\$ 2.001	\$ 2.101	\$ 2.206	\$ 2.316	\$ 2.432
Costo Fijo	\$ 3.484.842	\$ 4.145.310	\$ 4.671.821	\$ 5.072.155	\$ 5.367.717	\$ 5.658.137	\$ 5.966.031	\$ 6.292.668	\$ 6.639.433	\$ 7.007.843
Punto de Equilibrio en Q	2.761	2.759	2.777	2.793	2.817	2.828	2.839	2.852	2.866	2.881
Punto de Equilibrio en \$	\$ 4.007.964	\$ 4.765.172	\$ 5.372.966	\$ 5.835.066	\$ 6.179.087	\$ 6.513.406	\$ 6.867.841	\$ 7.243.851	\$ 7.643.033	\$ 8.067.130
Q Proyectadas	1.588	1.715	1.852	2.000	2.160	2.333	2.519	2.721	2.939	3.174
Margen de Seguridad en Q	-1.174	-1.044	-925	-793	-657	-495	-320	-131	72	293
Tarifa de Equilibrio	\$ 2.384	\$ 2.642	\$ 2.775	\$ 2.809	\$ 2.773	\$ 2.728	\$ 2.686	\$ 2.646	\$ 2.609	\$ 2.576
Margen de Seguridad en \$	-\$ 933	-\$ 915	-\$ 841	-\$ 720	-\$ 579	-\$ 424	-\$ 267	-\$ 106	\$ 57	\$ 224
Grado de Apalancam. Operativo	-1,09	-1,33	-1,63	-2,04	-2,62	-3,12	-4,44	-7,27	-17,60	56,52

Q = Cantidades

Fuente: Elaboración propia

Ver Anexo 55 – Punto de Equilibrio y Grado de Apalancamiento Operativo**Escenario Optimista**

	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Tarifa	\$ 1.452	\$ 1.727	\$ 1.935	\$ 2.089	\$ 2.194	\$ 2.304	\$ 2.419	\$ 2.540	\$ 2.667	\$ 2.800
Costo Variable Unitario	\$ 189	\$ 225	\$ 252	\$ 273	\$ 288	\$ 302	\$ 318	\$ 333	\$ 350	\$ 368
Margen de Contribución	\$ 1.262	\$ 1.503	\$ 1.682	\$ 1.816	\$ 1.906	\$ 2.001	\$ 2.101	\$ 2.206	\$ 2.316	\$ 2.432
Costo Fijo	\$ 3.511.740	\$ 4.188.877	\$ 4.736.259	\$ 5.161.610	\$ 5.486.457	\$ 5.812.793	\$ 6.165.148	\$ 6.546.629	\$ 6.960.841	\$ 7.411.967
Punto de Equilibrio en Q	2.783	2.788	2.816	2.842	2.879	2.905	2.934	2.967	3.005	3.047
Punto de Equilibrio en \$	\$ 4.038.899	\$ 4.815.254	\$ 5.447.075	\$ 5.937.976	\$ 6.315.775	\$ 6.691.440	\$ 7.097.055	\$ 7.536.200	\$ 8.013.024	\$ 8.532.340
Q Proyectadas	2.117	2.392	2.703	3.054	3.452	3.900	4.407	4.980	5.628	6.359
Margen de Seguridad en Q	-666	-396	-113	212	573	995	1.473	2.013	2.623	3.312
Tarifa de Equilibrio	\$ 1.848	\$ 1.976	\$ 2.005	\$ 1.963	\$ 1.878	\$ 1.793	\$ 1.716	\$ 1.648	\$ 1.587	\$ 1.533
Margen de Seguridad en \$	-\$ 397	-\$ 249	-\$ 70	\$ 126	\$ 316	\$ 511	\$ 702	\$ 892	\$ 1.080	\$ 1.267
Grado de Apalancam. Operativo	-2,24	-3,74	-8,40	119,97	8,36	5,17	3,56	2,79	2,34	2,05

Q = Cantidades

Fuente: Elaboración propia

Anexo 56 - Margen Neto / Ventas

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Escenario Pesimista										
Ventas	\$ 1.537.016	\$ 1.877.588	\$ 2.172.865	\$ 2.421.744	\$ 2.630.398	\$ 2.844.775	\$ 3.076.624	\$ 3.327.369	\$ 3.598.550	\$ 3.891.832
Margen Neto	-\$ 2.459.446	-\$ 2.806.889	-\$ 3.058.219	-\$ 3.222.595	-\$ 3.316.212	-\$ 3.583.495	-\$ 3.682.152	-\$ 3.781.070	-\$ 3.879.951	-\$ 3.978.462
Margen Neto /Ventas	-160%	-149%	-141%	-133%	-126%	-126%	-120%	-114%	-108%	-102%
Escenario Esperable										
Ventas	\$ 2.305.524	\$ 2.953.100	\$ 3.583.415	\$ 4.187.734	\$ 4.769.346	\$ 5.408.438	\$ 6.133.169	\$ 6.955.013	\$ 7.886.985	\$ 8.943.841
Margen Neto	-\$ 1.833.468	-\$ 1.930.846	-\$ 1.909.276	-\$ 1.784.133	-\$ 1.573.962	-\$ 1.495.300	-\$ 1.192.487	-\$ 826.224	-\$ 386.867	\$ 136.580
Margen Neto /Ventas	-80%	-65%	-53%	-43%	-33%	-28%	-19%	-12%	-5%	2%
Escenario Optimista										
Ventas	\$ 3.074.032	\$ 4.119.757	\$ 5.230.524	\$ 6.395.609	\$ 7.621.076	\$ 9.042.407	\$ 10.728.816	\$ 12.729.740	\$ 15.103.836	\$ 17.920.702
Margen Neto	-\$ 1.192.121	-\$ 959.964	-\$ 541.494	\$ 46.238	\$ 786.979	\$ 1.215.325	\$ 1.692.909	\$ 2.561.744	\$ 3.618.573	\$ 4.899.802
Margen Neto /Ventas	-39%	-23%	-10%	1%	10%	13%	16%	20%	24%	27%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 57 - Método Decisorio Valor Actual Neto

		Supuestos sobre la Inversión	
		No se actualiza	Se actualiza
E s c e n a r i o s	Pesimista		
	Esperable		
	Optimista		

Fuente: Elaboración propia