
Tesis – Maestría en evaluación de proyectos

Explotación comercial de un hotel 5 estrellas dedicado al turismo DINK

Autor: Lic. Pedro Fiore

Tutor: Dr. Rifat Lelic

Directores:

Dr. Germán Coloma

Dr. Jorge Tersoglio

Universidades CEMA - ITBA

MEP – Maestría en Evaluación de Proyectos

Executive summary:

El proyecto analiza la explotación comercial de un hotel (Rose hotel) que estará abocado exclusivamente a un segmento poco explotado dentro del país denominado DINK (doublé income, no kids).

Después de detectar que la industria hotelera para el mencionado segmento resulta en la actualidad escasa, planteamos la construcción y posterior explotación del hotel llegando a resultados económicamente muy favorables.

La competencia se resume en el hotel Axel de 4 estrellas, perteneciente a una cadena hotelera con amplia experiencia dentro del segmento en otros países.

Rose hotel propone un producto superior (hotel 5 estrellas) que se situará en el barrio porteño de Barracas a 15 cuadras de la competencia.

El análisis de rentabilidad arroja excelentes resultados, superando la tasa interna de retorno en casa 20 puntos porcentuales a la tasa de descuento exigida al proyecto y un valor actual neto de casi 2 millones de pesos al cabo de 5 años.

El proyecto en sí, no contempla la amplia gama de subproductos que pueden ofrecerse al mercado meta ya que buscamos que no dependa de otros proyectos adyacentes para resultar rentable.

De todas formas, no resulta irrelevante mencionar la capacidad que da el proyecto para avanzar en un futuro sobre distintos proyectos tales como visitas guiadas exclusivas para el segmento, viajes al resto del país, restaurantes, salón de fiestas, etc.



1-Introducción:

El propósito del presente análisis es concluir sobre la rentabilidad económica y financiera de la explotación comercial de un hotel (en lo sucesivo, Rose Hotel) en la zona de Barracas (capital federal), así como también la factibilidad social, dedicado exclusivamente al turismo DINK.

Que significa DINK?

DINK es la sigla en inglés que se utiliza para describir a aquellas parejas en las que ambas partes trabajan y no tienen hijos. (En inglés, Double Income, No Kids).

Si bien el término se refiere a todas las parejas que cumplan con estas características, independientemente de su sexualidad, es cada vez más frecuente que sea utilizado para referirse a parejas homosexuales. En lo sucesivo, utilizaremos la terminología en forma indistinta.

La sigla fue creada para referirse a un mercado que potencialmente dispone de más dinero para dedicar al consumo de bienes suntuarios.

Sin embargo, estadísticamente, son las parejas gays las que utilizan más dinero en ropa de marca, autos, viajes, restaurantes de moda, etc.*

Tal vez por esto, el término DINK se utiliza para denominar al segmento que además de cumplir con las condiciones mencionadas (parejas en las que ambos disponen de un ingreso y no tienen hijos), sean personas del mismo género.

De lo antes expuesto, reluce un mercado atractivo para el comercio que, sin embargo, no está explotado en Argentina.

Aquí es donde radica la riqueza del proyecto: Un mercado insatisfecho. Existe una demanda pero no hay una oferta.

*<http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2010/01/29/emprender-gay-lesbiana-negocio-empresa>.



Esto posiblemente ocurre por tratarse de un mercado que hasta hace relativamente *poco*, era “tabú”. Sin embargo, esto ya no es así particularmente en Buenos Aires, como veremos más adelante.

Para ser más claros, podríamos cuadrar el proyecto dentro de lo que Kim y Mauborgne llaman un “Océano Azul”, siendo que no hay una competencia fuerte ni clara dentro del segmento.

Horizonte de planeamiento

Para el análisis del proyecto contemplaremos un horizonte de planeamiento de corto/mediano plazo (5 años) debido a la volatilidad del mercado Argentino.

El motivo de selección de la zona geográfica (Barracas) es la actual relación que existe con el dueño de un terreno ya edificado en dicha zona, que permitiría alquilarlo a un precio bajo en relación a los precios actuales de otros terrenos de similares características de la zona. Con fines prácticos, indexaremos en forma mensual el alquiler del inmueble en vez de fijar su costo cada 2 años (práctica más frecuente en el país)

Si bien el desarrollo contempla la repercusión social que puede generar este emprendimiento prácticamente inexistente en Argentina, se centrará en el análisis económico y financiero principalmente, haciendo hincapié en aquellas medidas de rentabilidad de mejor aplicación para el caso.

Para la explotación comercial del hotel, cuento con el know how de un socio que recibirá (y aportará) el 60% de la ganancias (capital inicial), con 17 años de experiencia como conserje en los hoteles Howard Johnson y Wolcott Hotel en Nueva York.

Por otra parte, también cuento con parte del personal necesario para el área de abastecimiento, la cocina, y administración del hotel.

El sector de limpieza del hotel será tercerizado ya que no cuento con ninguna referencia al respecto y no es el área de mayor fortaleza de mi socio.



Experiencias en el extranjero

1) Europa

En España se inicio la primera cadena de hoteles dedicados al segmento DINK en 2003 y hoy (tan sólo 10 años más tarde) ya dispone de 4 hoteles: 3 en Europa (Barcelona, Berlín y Gran Canaria) y 1 en Sudamérica (Argentina).

El creador de los hoteles, Juan Juliá da su opinión respecto al gran crecimiento que ha tenido su cadena de hoteles y la perspectiva a futuro en una nota brindada “Viajes de Primera”:

En 2003 el sueño de Juan Juliá se hizo cemento: el primer hotel de la primera cadena gay del mundo: Axel Hoteles. Lo que hoy parece evidente, no lo era tanto entonces pero defendió (y convenció) un proyecto empresarial en expansión (en 2013 abrirán un nuevo establecimiento en Mas Palomas, Gran Canaria) que, además, tiene una función social. Charlamos con él de mitos, retos, guetos y rincones tolerantes que hacen felices a las personas.

VdP: ¿Hasta qué punto la orientación sexual condiciona la experiencia de un destino y de un hotel?

J.J.: La orientación sexual condiciona a la hora de elegir el destino y el hotel. El turismo gay no es un nicho de mercado como el de los golfistas o el de los esquiadores. Todavía hay muchos países en los que no hay igualdad de derechos y donde puedes tener problemas legales por vivir tu homosexualidad. Mucha gente, quizá no tanto europeos pero sí de otras partes, viajan buscando sitios donde haya una seguridad jurídica si lo hacen abiertamente como gay. Luego buscas también un determinado tipo de ocio porque, aparte de lo que le gusta a todo el mundo, (shopping, sol, playa, cultura), quieres lugares de ocio dirigidos a este colectivo. Y también quieres un establecimiento donde poder pasarlo bien. Y ahí es donde entra Axel, que empezó en Barcelona porque España es un país donde hay esa seguridad jurídica y ese ocio.

VdP: De hecho, España es uno de los destinos más demandados por los viajeros gays. Ustedes empezaron en Barcelona y tienen previsto abrir en 2012 otro establecimiento en Gran Canaria... ¿Llegarán a Madrid antes del 2017?



J.J.: Estamos trabajando en ello porque creo que Madrid está muy bien posicionada Axel Hotels tiene establecimientos en Barcelona, Berlín y Buenos Aires

VdP: ¿En qué se traduce, a efectos prácticos, la idea de que Axel sea también una cadena “heterofriendly”?

J.J.: Axel tiene un ambiente de mucha tolerancia hacia el público gay pero no es exclusivamente gay. El que seamos heterofriendly eso significa que cualquier persona es bienvenida pero siempre dejando claro que si no te encuentras cómodo con la comunidad gay, lo mejor es que no vengas porque vas a sentirte incómodo y nos lo vas a hacer sentir a nosotros.

VdP: Entonces, ¿qué diferencia Axel hoteles de otras cadenas?

J.J.: En términos generales, no hay diferencia. Es decir, no hay Drag Queens en la recepción ni cosas por el estilo. El morbo que muchas personas asocian con el mundo gay, no existe. Cuando viajas con tu pareja, tanto si es de negocio como de placer, buscas sentirte lo más a gusto posible, como en casa. Pero todavía, cuando una pareja homosexual está en un restaurante en actitud cariñosa, los de la mesa de al lado pueden mirarla mal: y eso arruina la situación. Aún hay gente que cuando ve a dos hombres juntos, o a dos mujeres juntas, se siente agredida y lo demuestran, con una cara, con un gesto... Eso no sucede en Axel, donde el público gay no es una minoría y donde existe ese ambiente de tolerancia.

VdP: ¿Cree que llegará el día en el que ser “gay friendly” o “hetero friendly” será, sencillamente, cosa del pasado?

J.J.: Ojalá. El día que esto no suceda, Axel dejará de existir como tal. Pero hasta entonces, todavía hacemos una función social. Y tenemos la suerte de que muchísima parte de la sociedad no sólo no se siente agredida si no que le gusta estar en un ambiente de tolerancia como el que podemos tener en Axel. Vienen familias con niños pequeños, por ejemplo.

VdP: Mientras esperamos esa desaparición por evolución social, ¿cuál será el desarrollo de la hotelería gay?



J.J.: Creo que la hotelería gay ya está cambiando. Desde el momento en el que abrí Axel, no quise hacer ningún gueto, porque nunca me han gustado y nunca he querido vivir en uno. Por lo tanto, siempre he hecho un hotel transparente, no sólo a la hora de comunicarlo si no también en la forma del proyecto arquitectónico. Hay mucha visibilidad, mucha cristalera. Porque aquí dentro no estamos escondiendo nada, no pasa nada raro y le hemos transmitido a la calle que no pasa nada porque haya un hotel gay. Eso ya es un cambio, importante, porque hace muchos años los locales gay eran oscuros, como que casi tenías que dar un código para entrar.

VdP: Quizá esa opacidad, esa “oscuridad”, fruto, probablemente, de una cierta necesidad de protección, ha generado muchos mitos alrededor del mundo gay: ¿cuál es el principal acerca del turismo gay?

J.J.: Creo que el principal es que los gays sólo viajan buscando fiesta y relaciones sexuales. Habrá gente que haga eso pero no sólo entre los gays. Cuando tu cliente abarca entre los 30 y los 50 años, te gusta salir por la noche, socializar, conocer gente, sobre todo si no tienes hijos. Pero no es sólo eso. Nosotros estamos hartos en Barcelona de vender pases del Bus Turistic; estamos hartos de dar recomendaciones para ir a museos, al Liceo, a buenos restaurantes, a galerías de Arte...

VdP: ¿La crisis también pasa factura al turismo gay o su nivel de especialización le permite seguir nadando y guardando la ropa?

J.J.: La crisis afecta, aunque tal vez un poco menos. No todos los gays son directivos ni tienen un salario medio de 1.500 euros. Hay gays en paro, mileuristas... De todo. La diferencia sustancial es que la mayoría, aunque la tendencia está cambiando, no tiene hijos y entonces el gasto, y el tiempo libre, para uso personal y de ocio es mayor porque el que otras personas destinan a los hijos, desaparece. Pero no es que todos los gays tengan un mayor poder adquisitivo: hay de todo.

En 2012, la media de ocupación de la cadena fue del 93 % (240 habitación físicas entre los 3 hoteles)

VdP: ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que, como emprendedor, ha encontrado en el desarrollo de Axel Hoteles?



J.J.: El principal, que en el año 2000, no estaba tan claro que el nicho gay fuera interesante como mercado. Vivimos en el mundo en el que vivimos y empezas a ser relevante cuando tienes valor económico. Las mujeres empezaron a contar en su día cuando se vio que tenían poder adquisitivo propio y decisión de compra. En el mundo gay ha pasado igual en los últimos 10- 15 años. Pero entonces fue difícil conseguir dinero, financiación, apoyo bancario... Aunque lo desarrollé y defendí bien y al final puede tirar para adelante.

La otra dificultad que he tenido ha sido saltar de un formato de negocio personal a otro de mayor importancia. Cuando abrí Axel tenía 32 años, era joven emprendedor y no venía del mundo de la hostelería. Lo hacía prácticamente todo, incluso vivir, en el hotel. Y luego creé una empresa y en ese proceso me equivoqué de equipo y eso supuso un par de años muy duros en el plano económico y en lo personal.

VdP: Y tras las piedras en el camino, la principal satisfacción de haber emprendido este proyecto pionero es...

J.J.: ... Que la gente diga que he creado unos sitios donde se han sentido muy felices, donde han hecho grandes amigos, donde se han encontrado muy a gusto. Hay muchas personas de la comunidad gay que lo ha pasado muy mal. No todo el mundo que viene a Axel tiene 20 ó 30 años. Hay gente que viene con 50 ó 60 y que, después de muchos años complicados, encuentra un sitio donde puede sentirse libres y ser como son.



Hotel Axel Barcelona – Inaugurado en 2003



2) Estados Unidos

También en EEUU la experiencia con el turismo DINK ha sido sobresaliente. La diferencia con respecto a Europa o Latinoamérica es el grado de tolerancia por parte de aquellas personas que no pertenecen al segmento GLBT (Gays, Lesbianas, Bisexuales y Transexuales).

Sin embargo, en lugares como San Francisco, hay una aceptación absoluta hacia el segmento DINK y hay excepcionales atractivos turísticos. Un ejemplo de esto es la existencia del segundo museo Gay (existen dos en el mundo, el primero se encuentra en Berlín, Alemania).



Museo de historia Gay en San Francisco

Para Estados Unidos es el primer museo de este tipo y está en un local de 150 metros ubicado en el barrio de Castro en San Francisco.

El centro de este Barrio es conocido como "las cuatro esquinas más gays de la tierra" y está lleno de negocios, cafés y bares gays.

En ese lugar abundan las banderas del arcoíris en un ambiente de respeto y tolerancia.

San Francisco es la ciudad con mayor concentración de parejas del mismo sexo con un 15% de residentes gays o lesbianas y el Castro District tiene el segundo lugar de la ciudad en este rubro.



Ahí se pueden ver exhibidas por ejemplo las famosas gafas de sol rosas de Harvey Milk, que en la década del setenta se convirtió en el primer político abiertamente gay de California.

Incluso hay una película sobre él llamada Milk y él es representado por Sean Penn.

En San Francisco el movimiento gay para los hombres comenzó en los 70 y más adelante, en 1980.

Hoy en día la comunidad gay representa casi la mitad de la población de la ciudad, por lo que abunda la oferta de restaurantes, hoteles, discotecas y bares exclusivos para la comunidad gay.

Existe una excursión llamada "Cruisin The Castro" que consiste en 3 horas de caminata con almuerzo incluido para conocer el "recorrido gay" de Rainbow Flag y la Market Street.

Todas las discos de San Francisco son muy buenas con shows en vivo, muy buena música en varias pistas, sonido y lasers.

Algunas de las más conocidas son 1015 Folsom, Club Six, SoMa, John Lee Hooker's, The Endup, 26 Mix, Amber, entre otras.

Atractivos gays en San Francisco

EL PARQUE DOLORES. Está ubicado en la zona del barrio de The Mission y todos los domingos es el lugar de encuentro de la comunidad gay.

BAKER BEACH - PLAYA NUDISTA. Está cercana al barrio de Seacliff y es una playa muy popular con vistas al Golden Gate.

CENTRO LGBT CHARLES HOLMES. Es un centro comunitario para la comunidad de gays, lesbianas, bisexuales y transexuales.

ARBOLEDA NACIONAL EN MONUMENTO AL SIDA. Es una zona ubicada en el Parque Nacional Golden Gate en forma de arboleda en memoria de la pandemia mundial del SIDA.



POLK GULCH. Es una zona que abarca la Polk Street desde Sacramento hasta el Civic Center y se destaca por su público de travestis, drag queens y otras variedades de estilo dentro de la comunidad gay.

TEATRO CASTRO. En este Teatro de San Francisco se pueden ver películas y obras de teatro en vivo relacionadas con el público gay.

CASTRO DISTRICT. Es la zona turística gay por excelencia. Sobre la Castro Street se ubican más de 20 bares distintos para la comunidad en lo que se incluyen cines, locales comerciales, discotecas, etc.



Castro District – San Francisco



3) Latinoamérica

El turismo DINK en Latinoamérica viene creciendo año tras año.

En principio sólo se miraba hacia Río de Janeiro, pero ya hace unos años tanto Buenos Aires como Ciudad de México, captan cada vez más turistas en este segmento.

Así lo explica Lola Romero de About.com:

Rutas, destinos y servicios especiales para el colectivo GLBT, en Latinoamérica

Los países latinos van abriendo sus puertas al turismo especializado en la comunidad homosexual. Cada vez más empresas dedicadas al ocio y a los viajes crean itinerarios exclusivos para gay y lesbianas, ya sea en pareja o para grupos. Latinoamérica no se queda atrás en estos destinos.

Río de Janeiro, la bulliciosa ciudad brasileña, fue desde hace años la capital turística gay del continente, por excelencia. Sus conocidos carnavales, sus playas, su ambiente de fiesta y tolerancia, los muchos locales de encuentro y ocio, permitían el disfrute y la integración. Ahora, ciudades latinoamericanas menos conocidas por su desinhibida aceptación del mundo gay, compiten por convertirse en destinos apetecibles para los homosexuales viajeros.

Como ejemplo avanzado, la Cámara de Comercio Gay-Lésbica Argentina (CCGLAR) organiza diversos eventos y viajes para atraer al turismo gay de otras partes del mundo hacia su país. Así lo presentaba en 2010, en su stand del Salón de Turismo de Cataluña, en Barcelona (España), donde se hacía eco de los actos que Argentina organiza al año, para la comunidad gay y lesbiana.

En ese sentido, la Marcha del Orgullo de Buenos Aires, la capital argentina, reunió a miles de personas en sus convocatorias de los dos últimos años. Celebrada el 5 de noviembre de cada año, consiguió 15.000 asistentes en 2010 y un porcentaje superior en 2011.





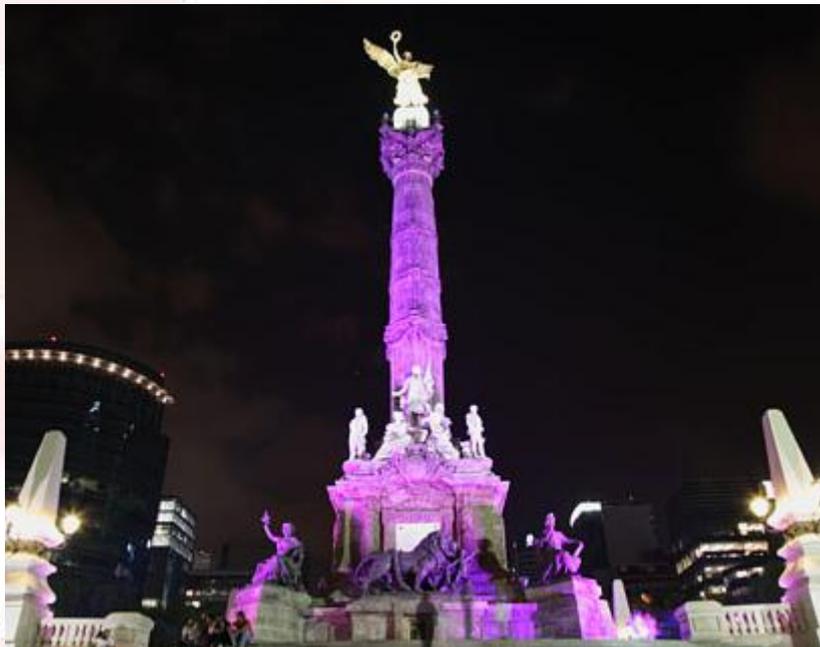
Marcha del orgullo gay – Buenos Aires

Otro reclamo turístico novedoso, en ese país, es la llamada Vendimia Gay en la ciudad de Mendoza, que se celebra el mes de marzo, después de la Fiesta Nacional de la Vendimia de esa ciudad. Aunque el evento tiene más de quince años de existencia, la Vendimia Gay atrae como curiosa novedad a muchos turistas homosexuales. Bajo el lema “vino para todos”, se organiza un festival y espectáculo multitudinario, lleno de luz y color, que reúne a escogidos artistas de la danza, el teatro y la música. Se elige al rey y la reina de la vendimia, entre otros actos de la fiesta.

Pero uno de los hitos argentinos del turismo para homosexuales, ha sido la organización del primer crucero gay, EGO, partiendo desde Buenos Aires, rumbo a diversos puertos latinoamericanos. El 12 de diciembre de 2011, el barco MSC Opera, comenzó su singladura, partiendo desde las aguas porteñas rumbo a distintas escalas durante cuatro días, y ofreciendo a bordo todo un abanico de lujos, fiestas y comodidades a sus primeros 2000 pasajeros. Sin embargo, parece ser que el crucero operará para el público en general, en sus próximos viajes.



México también quiere abrir sus puertas a los viajeros de la comunidad LGBT, esperando obtener la categoría de primer destino gay friendly de Latinoamérica. En 2010, se inauguró la Oficina de Turismo Lésbico Gay, dependiente de la Secretaría de Turismo de Ciudad de México. Su misión es la de informar, organizar y efectuar estudios de mercado para la mejor oferta a los clientes del sector del turismo que elijan México como país de destino. Cuenta con la colaboración de la International Gay and Lesbian Travel Association.



Zona rosa – Ciudad de México

En México D.F. es famosa la zona conocida como Zona Rosa, como lugar donde se concentra el mayor número de locales y “movida” de ambiente homosexual. Antiguo barrio de intelectuales, bohemios y artistas, ahora ofrece su mezcla de estilos y tendencias para el colectivo LGBT. Acoge hoteles, tiendas de moda, bares y restaurantes y comercios de toda índole, dedicados al mundo y la cultura homosexual.

Las paradisíacas playas de Puerto Ballarta, en la región administrativa de Costa Norte del Estado de Jalisco, son también un destino privilegiado para los turistas de la comunidad gay. Rodeada por las montañas de Sierra Madre Occidental y con el



Pacífico Mexicano de fondo, esta ciudad y su costa albergan uno de los lugares más bellos y mejor preparados para el turismo gay internacional.

Puerto Ballarta forma parte, junto a Cancún y Los Cabos, de los principales puntos preferidos por el colectivo homosexual para viajar a México.

Estudios de mercado de la International Gay and Lesbian Travel Association, afirman que el 55 por ciento de la población gay o lesbiana realiza una media de tres viajes al año, y el 33% lo hace hasta cinco veces anuales. También se revela que, el 33% de los viajeros canadienses o estadounidenses prefieren como destino países latinoamericanos.

Es por ello que la industria turística especializada en el colectivo homosexual se expande cada vez más y amplía sus servicios, desde hoteles y albergues para lesbianas y gay, hasta agencia de viajes con las ofertas más originales, variadas y al alcance de todos los tipos de economías.



Buenos Aires como destino para el turismo DINK

En la actualidad Buenos Aires se ha convertido en una ciudad que sin haberlo buscado (sin ningún tipo de campaña por parte del Estado o bien o privada) es mucho más tolerante que la mayoría de las ciudades hacia los miembros de la comunidad GLBT.

Adicionalmente dispone de varios circuitos turísticos “gay-friendly” así como también de eventos exclusivos para el segmento.

Zach Patton de Q&A explica por qué Buenos Aires es un excelente punto turístico para el mercado DINK:

Buenos Aires es una enorme ciudad compuesta por 48 barrios, pero para el turista, lo importante es enfocarse en algunos de ellos. La mejor manera de manejarse en la ciudad es a pié, mediante el subterráneo o en taxi.

Según Frommer's (el portal de contenidos de turismo del NY Times), Buenos Aires se ha convertido en “una importante meca del turismo gay en Latinoamérica”. Se pueden encontrar listados de lugares gays y gay-friendly en G-Maps, La Guía de Revista ImperioG, Viva B.A. by SentidoG.com y el reciente centro de información turística Pink Point Buenos Aires.

Para aquellos que deseen la experiencia completa en turismo gay en Buenos Aires, deben hospedarse en el Axel Hotel, el cual está dirigido a los turistas gays en el bohemio barrio de San Telmo. Este es uno de los barrios más antiguos de la ciudad, con calles de adoquín, boutiques, arquitectura del siglo XIX y algunos de los salones de tango más grandes de la ciudad.

Uno de las actividades favoritas de los turistas gays es el shopping, para ello se recomienda una caminata por la calle peatonal Florida en el Microcentro, el corazón de la ciudad, en la cual también se pueden disfrutar de shows callejeros durante todo el día.



Luego, una obligada visita al área de la Plaza de Mayo, centro histórico y político de la ciudad, donde encontrarán la Casa Rosada, mundialmente conocida por su famoso balcón donde Eva Perón alguna vez le pidió a Argentina que no llorara por ella (o algo así).

Más tarde, se puede cenar en el friendly Inside Resto-Bar (Bartolomé Mitre 1571; 54-11-4372-5439), donde se puede disfrutar de shows de tango, además de varios shows de strippers. En Palermo, el distrito más grande de la ciudad, se puede visitar el enorme Parque Tres de Febrero (conocido como “Los Bosques de Palermo”), donde los locales hacen picnics, se asolean, hacen jogging, montan sus bicicletas y pasean por El Rosedal, un romántico jardín de rosas, además del lago del parque donde se pueden alquilar botes.

Imposible no visitar el Malba, un importante museo de arte moderno latinoamericano, antes de dirigirse a Sitges (Av. Córdoba 4119), un popular bar gay donde se presentan shows de drag queens casi todos los días de la semana. Luego, la mejor manera de terminar una noche disco, Amerika es el lugar.



Museo de arte Latinoamericano de Buenos Aires – Buenos Aires

Los cafés más coquetos de la ciudad se encuentran en Recoleta, un exclusivo barrio residencial y comercial. Aquí se puede visitar el Cementerio de La Recoleta, donde algunos de los más famosos y adinerados personajes de la ciudad, incluyendo a Eva Perón, han encontrado su morada final. Luego, se puede tomar un descanso en Milión



(Paraná 1048), un elegante bar gay-friendly que ocupa los tres pisos de una refaccionada mansión antigua.

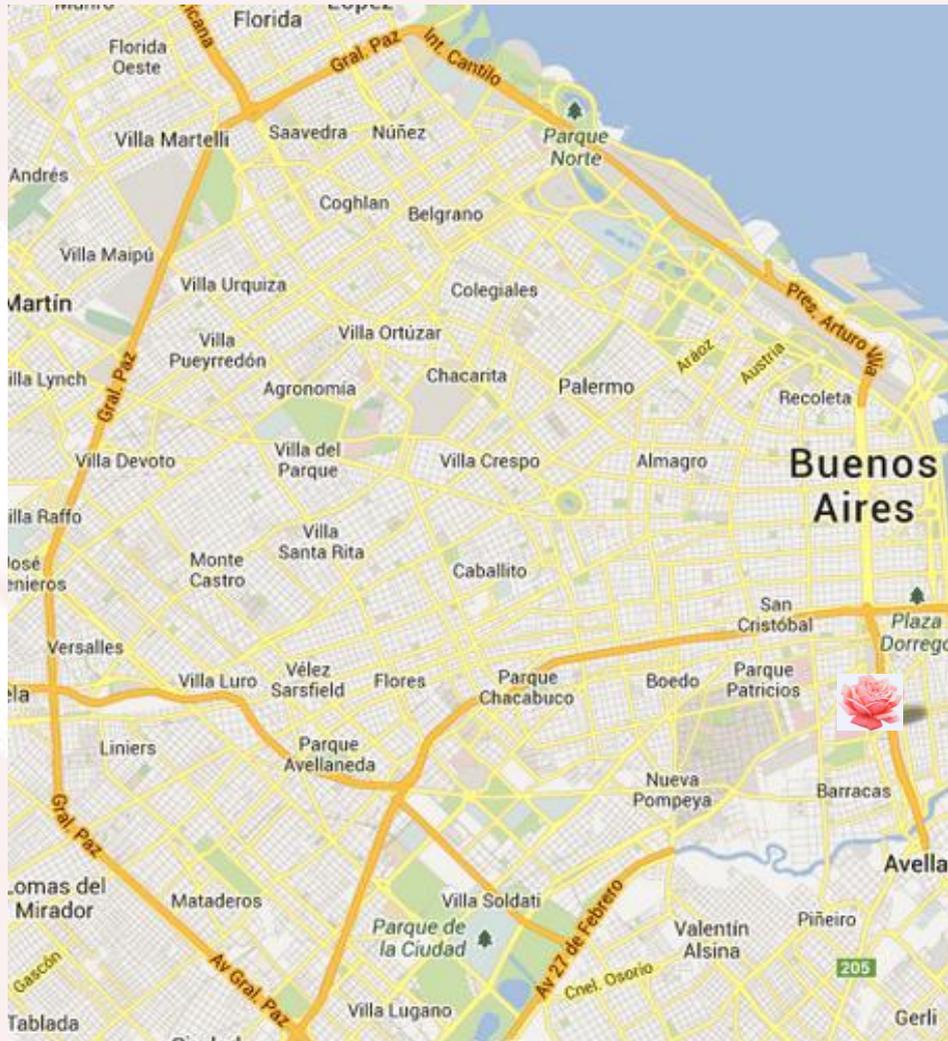
Frommer's recomienda varias escapadas en las afueras de la ciudad, incluyendo el Delta del Tigre (alrededor de una hora al norte de Buenos Aires), "un hermoso complejo de islas plagado de pequeños hoteles y cabañas y circuitos de turismo aventura". Otra opción similar es San Antonio de Areco (alrededor de dos horas al norte de la ciudad), un gran lugar para experimentar la cultura del gaucho en la Argentina. O si no, hacer un viajecito en catamarán (de una o dos horas y media de acuerdo a la velocidad del mismo) a través del Río de la Plata, con destino a Colonia, en Uruguay; un pequeño y romántico pueblo colonial con calles de adoquín, museos, galerías de arte y tiendas de antigüedades.

Para los amantes de la playa, en la temporada de verano en Argentina (de principios de Diciembre a fines de Febrero) Mar del Plata es el destino más popular. El mismo se encuentra a cinco horas al sur de Buenos Aires y allí se puede disfrutar de la arquitectura colonial, parques, jardines y una nutrida vida nocturna en cualquier momento del año.



Ubicación de Rose Hotel

Como explicáramos anteriormente, Rose Hotel se encontrará situado en el barrio de Barracas, Capital Federal. Más específicamente en la sobre la calle José Aaron Salmún Feijóo al 100 (es decir, a 15 cuadras del hotel Axel).



Ubicación de Rose Hotel

Esta locación permite fácil acceso a la mayoría de los circuitos y atracciones turísticas principales.

Dentro de los puntos más relevantes independientemente de la segmentación del mercado al que apuntamos son:



Obelisco

Postal de la Capital, símbolo de Buenos Aires, Monumento Histórico Nacional, referencia obligada... el Obelisco se alza con sus 67 metros en el mismísimo centro de la ciudad, permitiendo una mirada panorámica incomparable.

Inaugurada en 1936, en conmemoración al cuarto centenario de la primera instalación española en el Río de La Plata, esta obra imponente contó con el diseño del arquitecto Alberto Prebisch, y fue instalada justamente en el espacio bonaerense donde por primera vez flameó la Bandera Argentina, actual Plaza de la República.

Con una apariencia externa que provoca la sensación de rectitud y sencillez, el Obelisco presenta un interior hueco, sólo ocupado por una escalera recta y sin baranda -de 202 peldaños de hierro- que conduce hacia la cúspide invitando a descubrir Buenos Aires desde alguna de sus cuatro ventanas.

Punto de encuentro y festejos que se ha tornado tradicional, el Obelisco se sitúa en el cruce de Avenida 9 de Julio, Diagonal Norte y Avenida Corrientes (B° San Nicolás).



Avenidas de San Nicolás

Av. 9 de Julio: destacada por ser una de las más anchas del mundo (mide 140mts.), esta avenida comprende 25 cuadras hacia el norte y otras 25 hacia el sur del Obelisco.



Llevando como nombre una importante fecha de la Historia Argentina, la 9 de Julio exigió la demolición de numerosas manzanas a principios del Siglo XX para comenzar a circular por Buenos Aires.

Hoy puede vérsela grandiosa y hermosamente forestada con especies como jacarandá y palo borracho.

Av. Corrientes: escenario y protagonista del espectáculo y la movida nocturna, esta avenida concentra todo el brillo de la ciudad en su extensión. En 1936, año de inauguración del Obelisco, Corrientes fue ensanchada instalándose a su vera restaurantes, cafés, librerías, cines, teatros y otros tantos complejos donde disfrutar de las más atrapantes obras nacionales y extranjeras.

En la intersección de ambas avenidas se alza imponente el símbolo máximo de Buenos Aires... el Obelisco, convirtiendo este espacio en el centro del centro.



Plaza de Mayo

Politizada y fuertemente marcada por las huellas de la historia, Plaza de Mayo ha sido testigo y escenario de numerosos acontecimientos en la vida nacional: allí se gritó la independencia en 1810; allí se juró públicamente la Constitución en 1860; allí las madres y abuelas golpearon con su lucha a la dictadura militar; allí se congregaban los ciudadanos cada vez que necesitaban hacer oír sus voces, y allí se siguen congregando.



Plaza de Mayo abarca una manzana, se encuentra rodeada por los principales edificios públicos, y luce en su centro la Pirámide de Mayo: un monumento al Centenario de la Revolución, construido en 1811 y modificado numerosas veces, que se conforma por una estructura, cuya estatua situada sobre la cúspide representa la libertad.

Tras numerosos cambios, finalmente la plaza recibió el exquisito trabajo de parquizado del paisajista francés Carlos Thays, con palmeras provenientes de Río de Janeiro.

Hermoso espacio verde salpicado de historia y política, la Plaza de Mayo no puede pasar desapercibida para ningún turista de Capital Federal, Buenos Aires.

Enmarcada por calles Hipólito Irigoyen, Balcarce, Bolívar y Rivadavia (B° Monserrat).



Manzana de las Luces

Denominada así por haber sido en varios sentidos residencia de los intelectuales argentinos, toda la manzana ha sido declarada Monumento Histórico Nacional. En ella se destacan varios establecimientos de importancia significativa para el desarrollo intelectual y cultural del país en su etapa de despertar, así como construcciones pertenecientes a diversas épocas y estilos arquitectónicos. Procuraduría de las Misiones; casas virreinales de renta; Colegio Nacional de Buenos Aires; Mercado de artesanías; Iglesia de San Ignacio; son algunos de los sitios que pueden visitarse, recorrerse y conocerse en las inmediaciones de la Manzana de las Luces, dejándose invadir por la seriedad y las ansias de estudio que antiguamente dominaban el ambiente.



También pueden realizarse visitas guiadas a los túneles que atraviesan el área desde tiempos antiguos, conectando subterráneamente a determinados edificios.

Se encuentra entre las calles Perú, Alsina, Bolívar y Moreno (B° Monserrat).



Cementerio de La Recoleta

Emplazado en el barrio que debe su nombre al Convento de los monjes Recoletos establecidos en el lugar a principios del S XVIII, este cementerio se ha convertido en el mayor atractivo y punto turístico de la zona.

Sobrio, silencioso y místico, fue inaugurado primeramente en 1822 bajo el nombre de “Miserere”, para luego pasar a llamarse “del Norte”, y finalmente recibir el nombre que lleva actualmente.

La importancia de este Monumento Histórico Nacional reside en dos aspectos principales: su estilo arquitectónico neo-colonial, neoclásico y barroco, que lo ha convertido en uno de los cuatro cementerios más valiosos del mundo en materia arquitectónica y artística; y sus bóvedas y mausoleos donde yacen las personalidades más importantes del país, y los miembros de la aristocracia porteña.

Es recomendable realizar esta visita acompañados por un guía especializado, ya que cada rincón del cementerio tiene mucho por decir.

Se ubica entre las calles Junín, Vicente López y Azcuénaga (B° Recoleta).



La Boca

Es un barrio a la italiana... laborioso, colorido y artístico. Su origen se remonta al Siglo XIX, cuando comenzó a desarrollarse alrededor del primer puerto natural de Buenos Aires con una mayoría de pobladores inmigrantes, principalmente italianos.

Calles irregulares, veredas altas, pintorescas casas de chapa coloreada, La Boca invita a recorrerlo en apacibles caminatas disfrutando de sus atractivos simples pero memorables.

Caminito: camino peatonal que se extiende a lo largo de unos 100mts. configurándose como postal inevitable de La Boca. No hay puertas ni veredas, sólo ventanas y balcones de casas multicolores que miran hacia el caminito. Atravesado antiguamente por el ferrocarril, constituye hace tiempo un paseo de adoquines que, a modo de museo al aire libre, deja relucir el arte de pintores bohemios y cantantes de tango en sus inmediaciones.

Calle Giribaldi: tres cuadras donde el antiguo Buenos Aires se refleja en la edificación original del barrio, con sus casas de chapa y colores variados.

Museo Histórico de Cera: lo conforman figuras de cera de tamaño natural ambientadas en escenas que recorren la Historia Argentina desde la época colonial hasta el presente. Las estatuas son obra del artista Domingo Tellechea. El museo se ubica en calle Del Valle Iberlucea N° 12621.

Estadio del Club Boca Juniors: sede del club de fútbol más importante de Argentina. Construido en 1940 y remodelado en 1996, el Estadio de Boca tiene como nombre oficial el de Alberto José Armando, sin embargo es más conocido como La Bombonera, apodo originado en la diagramación de sus tribunas con el objeto de lograr mayor capacidad de recepción de público.

También puede accederse allí al Museo de la Pasión Boquense, la historia de la entidad, sus triunfos, estrellas y autoridades de todos los tiempos.



Se encuentra situado en calle Brandsen N° 805.



San Telmo

Como una vuelta al pasado, este barrio exhibe las típicas casas coloniales de adobe y ladrillo, veredas estrechas, esquinas sin ochava y calles empedradas. Es el barrio que conserva la historia de Buenos Aires, y entre sus atractivos turísticos pueden encontrarse numerosos museos, iglesias, la llamada Casa Mínima, el Parque Lezama.

Feria de la Plaza Dorrego: feria artesanal y de antigüedades donde se exhiben espectáculos de mimos, músicos, payadores, bailarines de tango; y se comercializan porcelanas, platería, piezas de madera, de vidrio o de cristal, herrerías; así como reliquias, de las más diversas categorías, de tiempos pasados.

Funciona en la histórica Plaza Coronel Manuel Dorrego desde el año 1970, y presenta sus eventos artísticos y exposiciones todos los domingos de 10:00 a 17:00

La Plaza se encuentra ubicada entre las calles Defensa, Bethlem, Aieta y Humberto 1°
Viejo Almacén: denominado así por el reconocido cantor Edmundo Rivero, albergó durante largos años una casa de tangos. Frente pintado a cal, ventanas bajas y una baranda de hierro bordeando la azotea, el Viejo Almacén es una antigua casa sin ochava situada en la esquina de Balcarce e Independencia.



Declarado Sitio de interés cultural, actualmente funciona en él una tanguería.



Calle Florida

Con una arquitectura que conserva rasgos del Siglo XVIII, Florida extiende su decena de cuadras peatonales sumando su atractivo al de la cercana Plaza San Martín.

Comercial, dinámica, encantadora, calle Florida se compone de negocios de los más variados estilos; majestuosas galerías que atraen a personas de todas las edades; acogedores y refinados salones de té, y encantadores cafés, donde el murmullo domina constantemente el ambiente; e interesantes centros culturales en los que el arte invade a los espectadores satisfaciendo las expectativas. Ideal para un recorrido en cualquier día de la semana, pero especialmente los sábados.

Arlt y Borges hablaron de ella, y no hay visitante de Buenos Aires que no desee acercarse a conocerla y sentir sus vibraciones en propia piel.

Se encuentra en el Barrio de Retiro, bordeando la Plaza San Martín en forma paralela a Avenida Maipú.



Bosques de Palermo

Inimaginable espacio verde en plena Capital Federal, los Bosques de Palermo se extienden por 25has. arboladas con las más diversas y encantadoras especies, y atravesados por un magnífico lago artificial que embellece el paisaje.

Fueron mandados a construir en 1875 por el entonces Presidente Domingo F. Sarmiento, para ser remodelados varios años más tarde por el célebre paisajista francés Carlos Thays.

Bajo el nombre oficial de Parque 3 de Febrero, este fascinante lugar es visitado por multitudes que, durante los fines de semana, recorren sus calles peatonales disfrutando de sus innumerables bellezas. Espacio ideal para la práctica de deportes, la gimnasia, los días de camping y toda actividad que requiera del aire libre, los Bosques de Palermo constituyen una alternativa irrechazable para el turismo en Buenos Aires.

Entre sus principales atractivos no se pueden dejar de destacar el Patio Andaluz, el Museo de Artes Plásticas, el Rosedal, y la escultura “El Beso”.

Se encuentra rodeado por calle Infanta Isabel, Av. Iraola, Av. Pte. P. Montt.



Jardín Japonés

Fascinante jardín atravesado por lagos cuyas aguas reflejan el claro estilo japonés de su diseño y diagramación. Donado por la Asociación Japonesa en la Argentina a la ciudad de Buenos Aires en 1979, este atractivo espacio natural invita al paseo apacible, el contacto con la naturaleza y el disfrute de vivir un día al aire libre en un marco maravilloso, casi espiritual.

Exóticas especies de árboles; lagos dotados de peces multicolores; curvilíneos puentes de madera que comunican los islotes entre sí; y una llamativa Casa de Té, donde el deleite principal lo constituyen las exposiciones de artesanías orientales; todo es encantador y pintoresco en el Jardín Japonés.

Allí pueden adquirirse extrañas platas de exteriores e interiores.

Puede visitarse diariamente entre las 10:00 y las 18:00.

Está ubicado en Av. Casares 3401 (B° Palermo).

Jardín Botánico y Jardín Zoológico

Unas siete mil especies botánicas en perfecto estado, ocupando más de siete hectáreas, conforman el majestuoso pulmón verde de Capital Federal denominado Jardín Botánico. Como una maqueta de la vegetación mundial, este jardín presenta a cada continente representado por su flora autóctona, lo que lo pinta de diversos colores y le regala multiplicidad de formas y texturas.

Asombrosas esculturas perfeccionan la belleza del lugar, encontrándose entre ellas “La Primavera”, “Venus”, “La Pastoral”, “El Despertar de la Naturaleza”, y otras.

Invernáculo, Museo, Biblioteca y Escuela de Jardinería completan este fascinante paseo que recibe visitas diariamente de 8:00 a 18:00.



Su entrada principal se ubica en Av. Santa Fe 3951 (B° Palermo).

En tanto el Jardín Zoológico exhibe a lo largo y lo ancho de unas 18 hectáreas, reproducciones del hábitat natural de cada especie faunística autóctona y exótica que alberga, constituyéndose en una multiplicidad de pabellones de paisajes diferentes.

Puede visitarse este apasionante reservorio animal de martes a domingos de 10:00 a 19:00. Se ubica en las intersecciones de Av. Sarmiento, Av. del Libertador, Av. Gral Las Heras, y calle República de la India (B° Palermo).



Parque Temático Tierra Santa

Jactándose de ser el primer parque temático de la religiosidad en el mundo, este espacio propone un recorrido por la historia de la cristiandad, reviviendo los momentos más trascendentales. Consiste en un predio de poco más de siete hectáreas donde se ha reconstruido la vida de Jesucristo desde su nacimiento hasta su muerte, en un marco que recrea la cultura y costumbres de la época con un cuidadoso respeto por el relato bíblico. Allí los visitantes pueden ser parte de los acontecimientos y las escenas de la vida cotidiana recreados, sintiendo en carne propia aquellos sucedidos, y experimentando la espiritualidad reinante a través de un itinerario preestablecido, así como de un recorrido únicamente guiado por la señalización del parque.

El lugar ofrece además servicio de gastronomía.

Puede visitarse de jueves a domingos.



Puerto Madero

Incomparable barrio bonaerense, cuyas calles llevan todos nombres de mujeres que se destacaron en la vida, y se extienden bordeadas por edificios inteligentes y torres de cristal que miran hacia el Río de La Plata. Zona portuaria, los viejos diques fueron convertidos en bares, restaurantes, discotecas, cines y otros tantos sitios de interés que atraen tanto a los habitantes de Buenos Aires como al turismo en multitud.

En combinación con el simbolismo de las arterias del barrio, el este y el oeste del puerto se encuentran unidos por el Puente de La Mujer, un paseo peatonal cuyas curvas simbolizan la femineidad, obra del español Santiago Calatrava.

Una magnífica escultura de la excéntrica artista tucumana Lola Mora reina en el lugar. Se trata de la Fuente de las Nereidas, una obra monumental esculpida en mármol, cuya escena muestra a la diosa Venus surgiendo del mar y sostenida por nereidas y tritones.

Monumentos, museos y los más variados espacios recreativos completan la oferta turística de este barrio de Capital Federal, donde las prioridades las constituyen el relax y la diversión.



Todos estos puntos resultan atracciones turísticas independientemente del mercado al que apuntamos.

Específicamente para el turismo DINK podemos mencionar otros puntos de interés cuyo acceso si bien no es restringido a parejas heterosexuales, es raro encontrarlas dentro de este circuito.

Algunas de ellas son:



Casa brandon

Es un proyecto relacionado con el mundo del arte, la gastronomía y su principal motivador, la comunicación; un espacio de creación, estímulo y difusión del arte y la producción cultural en la Ciudad de Buenos Aires. Casa Brandon ofrece a sus clientes pequeños livings para que disfruten de una rica comida en un ambiente cálido, amplio y luminoso.

Fue declarada de interés cultural, social y para la promoción y defensa de los derechos humanos por la legislatura de la ciudad autónoma de Buenos Aires.



Inside

Es una de los sitios que no pueden pasar inadvertidos tanto para el turista que visite Buenos Aires, como para el público local. Es un lugar extraordinario, con una gran ambientación de su amplio local distribuido en dos plantas.

Tiene un salón especialmente acondicionado para fumadores, aire acondicionado, y brinda varios shows de strippers todos los días de la semana.

Su cocina es de excelente calidad, y la variedad de platos bien amplia.



Una mezcla de locales y turistas, la mayoría chicos que son mayores de 35 años. Un buen lugar para conocer gente.



Amerika

Cuando aun sonaban las marchas militares en la región, nació un espacio gay en Buenos Aires, centro de libertad que, con el correr de los años, se convirtió en la mayor megadisco de Latinoamérica.

Originalmente se llamó Experiment. Concentró al público gay en un único lugar y se convirtió en el sitio donde podían reconocerse los gays que deambulaban antes por la ciudad y otras discos porteñas.

Fue uno de los primeros lugares en dar apoyo a la lucha contra el SIDA, colaborando con hospitales y organizando a gays porteños para recaudar fondos por esta causa.

También fue uno de los primeros lugares dentro de los países de la región en pasar música electrónica y house. Siempre lideró la tendencia en la música dándole lugar a DJs como Ezequiel Deró y Hernan Cattaneo.



Además del costado histórico de la disco, resulta interesante saber que este lugar se renueva completamente en forma anual. Es decir que los turistas que lo visiten dos años consecutivos, se encontrarán con dos lugares completamente distintos.



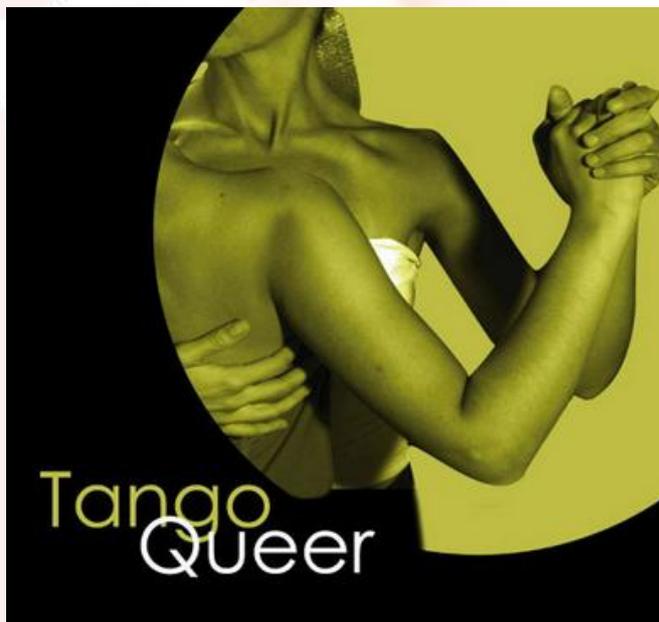
Tango Queer

Es una apuesta de un grupo de emprendedores culturales porteños que intentan una interpretación particular del tango para abrirlo a otros públicos. Se trata de bailarlo y expresarlo sin atarse a las normas que rigen en las milongas “clásicas” “reglas defendidas por los sectores más tradicionalistas”, referidas principalmente a la conformación de las parejas de baile y a los roles asignados a varones y mujeres en el curso de la danza. Así, quienes adscriben a esta propuesta sostienen que no hay razón para que el baile se desarrolle exclusivamente en el marco de una pareja “heterosexual” (varón/mujer); tampoco para que el varón sea *per se* quien ocupa el rol de “conductor” ni, a la inversa, para que la mujer sea ubicada en el rol de “conducida”. Por el contrario, se defienden aquí formas más liberales y liberadas en estos terrenos, asumiendo que



tanto el varón como la mujer puedan guiar y ser guiados durante el baile y que las parejas puedan conformarse con personas del mismo sexo.

En este trabajo se describe en detalle el fenómeno del tango *queer* en la ciudad de Buenos Aires y se desarrollan elementos para comprender las tramas de significación que articulan y dan sentido a las prácticas de los participantes. Hemos trabajado para ello con técnicas etnográficas de observación participante y no participante así como con entrevistas. El trabajo se organiza de la siguiente manera. En el primer apartado se ofrece una aproximación al concepto *queer*. A continuación se describe el contexto de emergencia del fenómeno del tango *queer*, recorriendo algunos episodios de la historia del tango en la ciudad de Buenos Aires. Luego se presentan los territorios actuales del tango en la ciudad, analizando en detalle el que corresponde al tango *queer*. El apartado final describe en profundidad la *performance* del tango *queer* y concluye con unas reflexiones sobre su significado en el marco del mapa milonguero local.



Estas son solo algunas de la enorme variedad de eventos que propone la ciudad de Buenos Aires a los turistas GLBT.

Casi todos, se encuentran en las zonas de San Telmo, Barracas y Palermo. Es decir, próximos a la ubicación de Rose Hotel.



2-Estado de la cuestión:

Si bien el origen del proyecto está centrado en varios aspectos, la principal motivación viene dada por el incremento año tras año del turismo DINK en Argentina, Buenos Aires, que desde ya hace varios años es abiertamente, una ciudad “gay friendly”.

Si bien ha crecido el alojamiento para este segmento, aun está lejos de satisfacer la demanda que proviene en forma creciente desde EE.UU. en un 80%, 18% de Europa, Canadá, Sudáfrica y Australia y 2% de América latina.

El DINK destina su ingreso (pink money o dinero rosa) a excelentes hoteles y restaurantes, marcas conocidas, etc.

Como explica Alfredo Cañete Ferreira, gerente general de Buegay (sitio web para el turismo gay):

"Algunos viajan en pareja y otros solos, en una proporción similar. El promedio de edad es de 40 y pico, aunque también vienen jóvenes de 21 o señores de 70 y más. Son de alto nivel económico y educativo y prefieren los hoteles de 4 y 5 estrellas, ya que los de ese nivel son siempre gay-friendly. **En Buenos Aires la hotelería gay casi no existe, hay sólo dos bed & breakfast muy mal ubicados.** Mucha gente alquila departamentos amueblados por una semana o 10 días. Y cada vez viene más turismo gay: se enamoran de la ciudad y después mandan a todos sus amigos."

Esto no solo hace referencia a la actual demanda insatisfecha en este segmento de mercado si no también al potencial incremento de dicho segmento en Argentina mediante el “boca en boca”.

Por otra parte, las condiciones son propicias para llevar a cabo el proyecto por los dos motivos antes mencionados:

1- La existencia de un potencial socio con 17 años de experiencia en el rubro.

Si bien será todo un desafío para él también al incursionar en un segmento que le es nuevo, el conocimiento del que dispone será de gran utilidad.



- 2- Personal calificado para el área de abastecimiento, la cocina, y administración del hotel con algunos años de experiencia, cada uno en el rubro y que ya han manifestado su voluntad de ser partícipes de este potencial proyecto.

Dentro del área de abastecimiento, cuento con 1 persona con 4 años de experiencia en el Howard Johnson Argentina.

También cuento con 1 chef profesional que trabajó en varios hoteles en USA, en 2 cruceros MSC y 2 hoteles en Argentina.

En el sector de administración cuento con 1 persona de amplia experiencia (13 años) en los hoteles Sheraton y Meliá en México, Cancún, aun que hace aproximadamente 10 años que ya no se dedica al rubro.



Mercado Meta:

Las cifras para 2013 estiman entradas de turistas no residentes en aproximadamente 6 millones de personas según la secretaria de turismo de la nación a través de todas las vías (aérea, terrestre y marítima).

Por otra parte, el segmento DINK, en Argentina, representa alrededor del 20% del turismo extranjero total según la Cámara de Comercio Gay Lésbica Argentina (Ccglar). Según este último organismo, se espera un incremento de hasta el 2% del turismo total (es decir un 10% del turismo DINK actual) para 2013, debido a la aprobación a fines del año 2010 de la ley de matrimonio entre personas del mismo sexo, que ya explica un incremento de 2010 a 2011 del 4% y de otro 5% de 2011 a 2012 (turismo total).

Adicionalmente, si bien casi la totalidad del mercado meta visita Bs As al menos 2 noches, no todo el turismo DINK está centrado en Bs As. Sólo el 70% del segmento meta visita Bs As exclusivamente (es decir, sin ir a ningún otro punto turístico del país) como también explica la Ccglar.

Al tratarse de un segmento con pautas de consumo altas, precisamente por ser un mercado que no tiene hijos lo cual le permite dedicar su ingreso a bienes y servicios de mejor calidad, gran parte busca alojamiento en hoteles de 4 y 5 estrellas.

Esto deja aproximadamente un mercado estimado de turistas DINK de 840.000 personas a lo largo del primer año.

Según datos del Ministerio de Turismo de la Nación, la estadía promedio del turista es de 13 días (indistintamente de la segmentación). Con lo cual, se puede estimar la cantidad de pernóctes en 10.000.000 para el primer año.

Desde luego, este mercado es estacional, teniendo sus picos más altos en los últimos y en los primeros meses del año y los 10 millones de pernóctes no se distribuyen en forma uniforme.



De la siguiente tabla podemos estimar la distribución para los siguientes años:

2012*	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Entrada de turistas no residentes	1.662.136	1.145.523	1.399.476	1.568.905	5.776.041
2011	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Entrada de turistas no residentes	1.466.953	1.080.227	1.332.835	1.494.196	5.374.210
2010	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Entrada de turistas no residentes	1.454.385	1.019.026	1.223.972	1.432.461	5.129.844
2009**	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Entrada de turistas no residentes	1.263.831	907.433	860.225	1.281.180	4.312.669
2008	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Entrada de turistas no residentes	1.441.925	961.292	1.124.001	1.373.277	4.900.495

*Valores estimados para el 3er y 4to Q de 2012.

**La caída en 2009 se debe en parte a la crisis subprime y en parte a la gripe A.

En función de estos datos, podemos estimar que la ocupación del hotel se distribuirá 30% en los trimestres 1 y 4 y 20% en los trimestres 2 y 3 (ver anexo).

Crecimiento del mercado

Siendo que el mercado es de (en forma lineal) 910.000 pernoctes mensuales, y que la magnitud del proyecto permite atrapar funcionando a máxima capacidad hasta 3.060 pernoctes por mes (0.34% del mercado total), resulta ocioso calcular el potencial crecimiento del mercado para los próximos 5 años.



3-Solución propuesta:

Como indicáramos anteriormente, la solución que proponemos para abarcar la creciente demanda proveniente del segmento DINK, es la creación de un hotel que albergue al mismo tiempo que satisfaga las necesidades de dicho segmento.

Para el inicio de actividades del hotel, se contemplarán la inversión inicial que comprende al costo de remodelación del inmueble alquilado.

La inversión inicial total será en términos relativos “pequeña” ya que no abarca la compra del inmueble.

A esto, es necesario agregarle el costo para iniciar operaciones tales como insumos, documentación legal, etc.

Por otra parte, si bien no considero que la demanda vaya a ser un punto conflictivo del negocio, ya que hay un mercado amplio que no está satisfecho aún y además creciente, considero necesario a los fines del análisis, castigar la ocupación del hotel suponiendo que nunca trabajará al 100%. Utilizaremos una ocupación del 60% en temporada alta y 40% en temporada baja. A esto, le agregaremos un supuesto de “ramp up” que baje la ocupación un 30% adicional durante todo el primer año. Esto se correspondería con un periodo de adaptación de la operatoria del hotel.



Análisis económico-financiero:

Para el análisis económico y financiero es necesario tener presente:

1) Ingresos

La capacidad a la que estimamos que funcionará el hotel y los precios por habitación que contemplaremos:

Piso	Precio por habitación	Habitaciones por piso	Tipo de habitación
1	USD 200	6	Rose City
2	USD 200	6	Rose City
3	USD 200	6	Rose City
4	USD 200	6	Rose City
5	USD 200	6	Rose City
6	USD 240	4	Rose Superior
7	USD 240	4	Rose Superior
8	USD 240	4	Rose Superior
9	USD 285	3	Rose Suite
10	USD 285	3	Rose Suite
11	USD 285	3	Rose Suite

Teniendo en consideración el ingreso de turistas previamente estimado, castigado con sus respectivos índices según la temporada y el mencionado *ramp up* inicial, sumado al ingreso por habitación detallado en el cuadro arriba expuesto, determinamos el siguiente flujo de ingresos sobre el cual podemos encontrar mayor detalle dentro de los anexos expuestos más adelante:



Año 1												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Habitaciones ocupadas por día	21,4	21,4	21,4	14,3	14,3	14,3	14,3	14,3	14,3	14,3	21,4	21,4
Habitaciones ocupadas por mes	642,6	642,6	642,6	428,4	428,4	428,4	428,4	428,4	428,4	428,4	642,6	642,6
Ingresos por día (en dólares)	USD 4.807	USD 4.807	USD 4.807	USD 3.205	USD 4.807	USD 4.807						
Facturación Esperada por Mes (en dólares)	USD 144.207	USD 144.207	USD 144.207	USD 96.138	USD 144.207	USD 144.207						
Facturación Esperada por Mes (en pesos)	\$ 732.074	\$ 743.281	\$ 754.561	\$ 510.803	\$ 518.630	\$ 526.570	\$ 534.631	\$ 542.816	\$ 551.126	\$ 559.345	\$ 852.195	\$ 865.242
Facturación Anual Esperada Año 1	\$ 7.971.380											
Año 2												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Habitaciones ocupadas por día	30,6	30,6	30,6	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	30,6	30,6
Habitaciones ocupadas por mes	918	918	918	612	612	612	612	612	612	612	918	918
Ingresos por día (en dólares)	USD 6.867	USD 6.867	USD 6.867	USD 4.578	USD 6.867	USD 6.867						
Facturación Esperada por Mes (en dólares)	USD 206.010	USD 206.010	USD 206.010	USD 137.340	USD 206.010	USD 206.010						
Facturación Esperada por Mes (en pesos)	\$ 1.253.227	\$ 1.270.632	\$ 1.288.279	\$ 870.781	\$ 882.875	\$ 895.137	\$ 907.569	\$ 920.173	\$ 932.953	\$ 945.865	\$ 1.438.571	\$ 1.458.551
Facturación Anual Esperada Año 2	\$ 13.537.614											
Año 3												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Habitaciones ocupadas por día	30,6	30,6	30,6	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	30,6	30,6
Habitaciones ocupadas por mes	918	918	918	612	612	612	612	612	612	612	918	918
Ingresos por día (en dólares)	USD 6.867	USD 6.867	USD 6.867	USD 4.578	USD 6.867	USD 6.867						
Facturación Esperada por Mes (en dólares)	USD 206.010	USD 206.010	USD 206.010	USD 137.340	USD 206.010	USD 206.010						
Facturación Esperada por Mes (en pesos)	\$ 1.476.703	\$ 1.495.080	\$ 1.513.687	\$ 1.021.683	\$ 1.034.398	\$ 1.047.272	\$ 1.060.305	\$ 1.073.501	\$ 1.086.860	\$ 1.100.390	\$ 1.671.122	\$ 1.691.919
Facturación Anual Esperada Año 3	\$ 15.823.110											
Año 4												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Habitaciones ocupadas por día	30,6	30,6	30,6	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	30,6	30,6
Habitaciones ocupadas por mes	918	918	918	612	612	612	612	612	612	612	918	918
Ingresos por día (en dólares)	USD 6.867	USD 6.867	USD 6.867	USD 4.578	USD 6.867	USD 6.867						
Facturación Esperada por Mes (en dólares)	USD 206.010	USD 206.010	USD 206.010	USD 137.340	USD 206.010	USD 206.010						
Facturación Esperada por Mes (en pesos)	\$ 1.476.703	\$ 1.495.080	\$ 1.513.687	\$ 1.021.683	\$ 1.034.398	\$ 1.047.272	\$ 1.060.305	\$ 1.073.501	\$ 1.086.860	\$ 1.100.390	\$ 1.671.122	\$ 1.691.919
Facturación Anual Esperada Año 4	\$ 18.178.501											
Año 5												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Habitaciones ocupadas por día	30,6	30,6	30,6	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	30,6	30,6
Habitaciones ocupadas por mes	918	918	918	612	612	612	612	612	612	612	918	918
Ingresos por día (en dólares)	USD 6.867	USD 6.867	USD 6.867	USD 4.578	USD 6.867	USD 6.867						
Facturación Esperada por Mes (en dólares)	USD 206.010	USD 206.010	USD 206.010	USD 137.340	USD 206.010	USD 206.010						
Facturación Esperada por Mes (en pesos)	\$ 1.770.434	\$ 1.729.274	\$ 1.748.259	\$ 1.178.302	\$ 1.191.238	\$ 1.204.317	\$ 1.217.539	\$ 1.230.906	\$ 1.244.420	\$ 1.258.072	\$ 1.907.842	\$ 1.928.788
Facturación Anual Esperada Año 5	\$ 20.521.532											



2) Inversión inicial

Dado que el inmueble actual no se encuentra en condiciones para comenzar su explotación comercial, será necesario antes de iniciar operaciones, realizar las remodelaciones pertinentes y acondicionar el lugar con las comodidades respectivas a cada habitación, las cuales serán mencionadas más adelante.

COSTOS DE PUESTA EN MARCHA			
Concepto	Cantidad	Precio	Total
Constitucion Societaria	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Habilitacion Municipal	1	\$ 4.000	\$ 4.000
Registro de Marcas y Patentes	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Somieres individuales con 2 juegos de sábanas y 4 almohadas	42	\$ 3.500	\$ 147.000
Somieres King size con 2 juegos de sábanas y 4 almohadas	30	\$ 4.500	\$ 135.000
Computadora fija LCD 17" (Recepcion)	3	\$ 3.500	\$ 10.500
Televisor Color LCD 32" SANYO	51	\$ 3.000	\$ 153.000
Televisor Color LCD 42" SANYO	9	\$ 4.300	\$ 38.700
Altavoces iPod On Stage	51	\$ 1.500	\$ 76.500
Telefonos Panasonic Kx-tg 6421 Ag Contestador Digital Dect 6.0	55	\$ 600	\$ 33.000
Central Panasonic Tda200 24 Lin 56 lint.	2	\$ 25.500	\$ 51.000
Barcelona Chair de Mies van der Rohe	9	\$ 6.000	\$ 54.000
Sillones de Cops con doble almohadón	42	\$ 820	\$ 34.440
Mesa De Pino De Comedor + 4 Sillas	40	\$ 1.500	\$ 60.000
Juegos de mesa con cubiertos, plato y vaso	85	\$ 200	\$ 17.000
Juegos de desayuno	85	\$ 100	\$ 8.500
Mostrador para recepción	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Toallas de mano	300	\$ 50	\$ 15.000
Toallones	500	\$ 80	\$ 40.000
Minibar	51	\$ 2.500	\$ 127.500
Box Jacuzzi	1	\$ 18.000	\$ 18.000
Piletas De Fibra. Waterblue	1	\$ 35.000	\$ 35.000
Ducha escocesa	12	\$ 4.500	\$ 54.000
Hidromasaje	6	\$ 5.000	\$ 30.000
Lavamanos, inodoro, espejo de baño, grifería y accesorios	51	\$ 2.000	\$ 102.000
Instalacion Red Wi - Fi	1	\$ 1.200	\$ 1.200
Heladera Industrial 4 Puertas Acero Inoxidable	3	\$ 5.000	\$ 15.000
Cocina Industrial 6 Hornallas	3	\$ 5.000	\$ 15.000
Termotanque Industrial Alta Recuperacion x 430lts	2	\$ 4.000	\$ 8.000
Reposeras de madera y lona	40	\$ 250	\$ 10.000
Barra de madera con mesada de cerámicas con 10 sillas	1	\$ 700	\$ 700
Remodelación de la propiedad	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Varios	1	\$ 240.577	\$ 240.577
TOTAL DE LOS GASTOS DE APERTURA			\$ 5.052.117



3) Costos fijos y variables

Los costos tendrán la particularidad de estar sujetos a incrementos por inflación (no así los ingresos que son en dólares).

Adicionalmente, el costo referido a los sueldos de los empleados será tratado por separado ya que es un costo significativo dentro del proyecto.

Los costos principales están dados por los insumos gastronómicos (área en la que pretende sobresalir el hotel y a la cual cada vez se dedican más recursos dentro de los hoteles 5 estrellas), los sueldos, el alquiler y el servicio de limpieza.



Costos Fijos

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alquileres	\$ 60.919	\$ 61.851	\$ 62.798	\$ 63.760	\$ 64.736	\$ 65.727	\$ 66.733	\$ 67.755	\$ 68.792	\$ 69.845	\$ 70.914	\$ 72.000
Seguros Emergencias	\$ 3.046	\$ 3.093	\$ 3.140	\$ 3.188	\$ 3.237	\$ 3.286	\$ 3.337	\$ 3.388	\$ 3.440	\$ 3.492	\$ 3.546	\$ 3.600
Médicas Servicios Públicos	\$ 1.015	\$ 1.031	\$ 1.047	\$ 1.063	\$ 1.079	\$ 1.095	\$ 1.112	\$ 1.129	\$ 1.147	\$ 1.164	\$ 1.182	\$ 1.200
Publicidad	\$ 2.031	\$ 2.062	\$ 2.093	\$ 2.125	\$ 2.158	\$ 2.191	\$ 2.224	\$ 2.258	\$ 2.293	\$ 2.328	\$ 2.364	\$ 2.400
Televisión por Cable	\$ 1.015	\$ 1.031	\$ 1.047	\$ 1.063	\$ 1.079	\$ 1.095	\$ 1.112	\$ 1.129	\$ 1.147	\$ 1.164	\$ 1.182	\$ 1.200
Tercerización servicio de	\$ 50.765	\$ 51.543	\$ 52.332	\$ 53.133	\$ 53.946	\$ 54.772	\$ 55.611	\$ 56.462	\$ 57.327	\$ 58.204	\$ 59.095	\$ 60.000
SUBTOTAL	\$ 119.807	\$ 121.641	\$ 123.503	\$ 125.394	\$ 127.313	\$ 129.263	\$ 131.241	\$ 133.251	\$ 135.291	\$ 137.362	\$ 139.465	\$ 141.600
Sueldos	\$ 125.813	\$ 127.739	\$ 129.694	\$ 131.680	\$ 133.696	\$ 135.743	\$ 137.821	\$ 139.931	\$ 142.073	\$ 144.248	\$ 146.456	\$ 148.699
Total costos fijos	\$ 245.619	\$ 249.379	\$ 253.197	\$ 257.073	\$ 261.009	\$ 265.005	\$ 269.062	\$ 273.181	\$ 277.364	\$ 281.610	\$ 285.921	\$ 290.299
Año 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alquileres	\$ 73.000	\$ 74.014	\$ 75.042	\$ 76.084	\$ 77.141	\$ 78.212	\$ 79.298	\$ 80.400	\$ 81.516	\$ 82.648	\$ 83.796	\$ 84.960
Seguros Emergencias	\$ 3.650	\$ 3.701	\$ 3.752	\$ 3.804	\$ 3.857	\$ 3.911	\$ 3.965	\$ 4.020	\$ 4.076	\$ 4.132	\$ 4.190	\$ 4.248
Médicas Servicios Públicos	\$ 1.217	\$ 1.234	\$ 1.251	\$ 1.268	\$ 1.286	\$ 1.304	\$ 1.322	\$ 1.340	\$ 1.359	\$ 1.377	\$ 1.397	\$ 1.416
Publicidad	\$ 2.433	\$ 2.467	\$ 2.501	\$ 2.536	\$ 2.571	\$ 2.607	\$ 2.643	\$ 2.680	\$ 2.717	\$ 2.755	\$ 2.793	\$ 2.832
Televisión por Cable	\$ 1.217	\$ 1.234	\$ 1.251	\$ 1.268	\$ 1.286	\$ 1.304	\$ 1.322	\$ 1.340	\$ 1.359	\$ 1.377	\$ 1.397	\$ 1.416
Tercerización servicio de	\$ 60.833	\$ 61.678	\$ 62.535	\$ 63.403	\$ 64.284	\$ 65.177	\$ 66.082	\$ 67.000	\$ 67.930	\$ 68.874	\$ 69.830	\$ 70.800
SUBTOTAL	\$ 143.567	\$ 145.561	\$ 147.582	\$ 149.632	\$ 151.710	\$ 153.817	\$ 155.953	\$ 158.119	\$ 160.315	\$ 162.542	\$ 164.799	\$ 167.088
Sueldos	\$ 150.764	\$ 131.311	\$ 135.173	\$ 139.149	\$ 143.241	\$ 147.454	\$ 151.791	\$ 156.255	\$ 160.851	\$ 165.581	\$ 170.451	\$ 175.464
Total costos fijos	\$ 294.330	\$ 276.872	\$ 282.756	\$ 288.781	\$ 294.951	\$ 301.271	\$ 307.744	\$ 314.374	\$ 321.166	\$ 328.123	\$ 335.250	\$ 342.552
Año 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alquileres	\$ 86.017	\$ 87.088	\$ 88.172	\$ 89.269	\$ 90.380	\$ 91.505	\$ 92.644	\$ 93.796	\$ 94.964	\$ 96.146	\$ 97.342	\$ 98.554
Seguros Emergencias	\$ 4.301	\$ 4.354	\$ 4.409	\$ 4.463	\$ 4.519	\$ 4.575	\$ 4.632	\$ 4.690	\$ 4.748	\$ 4.807	\$ 4.867	\$ 4.928
Médicas Servicios Públicos	\$ 1.434	\$ 1.451	\$ 1.470	\$ 1.488	\$ 1.506	\$ 1.525	\$ 1.544	\$ 1.563	\$ 1.583	\$ 1.602	\$ 1.622	\$ 1.643
Publicidad	\$ 2.867	\$ 2.903	\$ 2.939	\$ 2.976	\$ 3.013	\$ 3.050	\$ 3.088	\$ 3.127	\$ 3.165	\$ 3.205	\$ 3.245	\$ 3.285
Televisión por Cable	\$ 1.434	\$ 1.451	\$ 1.470	\$ 1.488	\$ 1.506	\$ 1.525	\$ 1.544	\$ 1.563	\$ 1.583	\$ 1.602	\$ 1.622	\$ 1.643
Tercerización servicio de	\$ 71.681	\$ 72.573	\$ 73.476	\$ 74.391	\$ 75.317	\$ 76.254	\$ 77.203	\$ 78.164	\$ 79.136	\$ 80.121	\$ 81.118	\$ 82.128
SUBTOTAL	\$ 169.167	\$ 171.273	\$ 173.404	\$ 175.562	\$ 177.747	\$ 179.959	\$ 182.199	\$ 184.466	\$ 186.762	\$ 189.086	\$ 191.440	\$ 193.822
Sueldos	\$ 177.648	\$ 179.859	\$ 182.097	\$ 184.363	\$ 186.658	\$ 188.981	\$ 191.333	\$ 193.714	\$ 196.125	\$ 198.565	\$ 201.037	\$ 203.539
Total costos fijos	\$ 346.815	\$ 351.132	\$ 355.501	\$ 359.926	\$ 364.405	\$ 368.940	\$ 373.532	\$ 378.180	\$ 382.887	\$ 387.652	\$ 392.476	\$ 397.361
Año 4	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alquileres	\$ 99.636	\$ 100.729	\$ 101.835	\$ 102.953	\$ 104.084	\$ 105.226	\$ 106.382	\$ 107.550	\$ 108.730	\$ 109.924	\$ 111.131	\$ 112.351
Seguros Emergencias	\$ 4.982	\$ 5.036	\$ 5.092	\$ 5.148	\$ 5.204	\$ 5.261	\$ 5.319	\$ 5.377	\$ 5.437	\$ 5.496	\$ 5.557	\$ 5.618
Médicas Servicios Públicos	\$ 1.661	\$ 1.679	\$ 1.697	\$ 1.716	\$ 1.735	\$ 1.754	\$ 1.773	\$ 1.792	\$ 1.812	\$ 1.832	\$ 1.852	\$ 1.873
Publicidad	\$ 3.321	\$ 3.358	\$ 3.395	\$ 3.432	\$ 3.469	\$ 3.508	\$ 3.546	\$ 3.585	\$ 3.624	\$ 3.664	\$ 3.704	\$ 3.745
Televisión por Cable	\$ 1.661	\$ 1.679	\$ 1.697	\$ 1.716	\$ 1.735	\$ 1.754	\$ 1.773	\$ 1.792	\$ 1.812	\$ 1.832	\$ 1.852	\$ 1.873
Tercerización servicio de	\$ 83.030	\$ 83.941	\$ 84.863	\$ 85.795	\$ 86.736	\$ 87.689	\$ 88.651	\$ 89.625	\$ 90.609	\$ 91.603	\$ 92.609	\$ 93.626
SUBTOTAL	\$ 195.950	\$ 198.101	\$ 200.276	\$ 202.475	\$ 204.698	\$ 206.945	\$ 209.217	\$ 211.514	\$ 213.837	\$ 216.184	\$ 218.558	\$ 220.957
Sueldos	\$ 205.773	\$ 208.032	\$ 210.316	\$ 212.625	\$ 214.960	\$ 217.320	\$ 219.706	\$ 222.118	\$ 224.556	\$ 227.022	\$ 229.514	\$ 232.034
Total costos fijos	\$ 401.723	\$ 406.134	\$ 410.592	\$ 415.100	\$ 419.658	\$ 424.265	\$ 428.923	\$ 433.632	\$ 438.393	\$ 443.206	\$ 448.072	\$ 452.991
Año 5	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alquileres	\$ 113.417	\$ 114.493	\$ 115.580	\$ 116.676	\$ 117.784	\$ 118.901	\$ 120.029	\$ 121.168	\$ 122.318	\$ 123.479	\$ 124.650	\$ 125.833
Seguros Emergencias	\$ 5.671	\$ 5.725	\$ 5.779	\$ 5.834	\$ 5.889	\$ 5.945	\$ 6.001	\$ 6.058	\$ 6.116	\$ 6.174	\$ 6.233	\$ 6.292
Médicas Servicios Públicos	\$ 1.890	\$ 1.908	\$ 1.926	\$ 1.945	\$ 1.963	\$ 1.982	\$ 2.000	\$ 2.019	\$ 2.039	\$ 2.058	\$ 2.078	\$ 2.097
Publicidad	\$ 3.781	\$ 3.816	\$ 3.853	\$ 3.889	\$ 3.926	\$ 3.963	\$ 4.001	\$ 4.039	\$ 4.077	\$ 4.116	\$ 4.155	\$ 4.194
Televisión por Cable	\$ 1.890	\$ 1.908	\$ 1.926	\$ 1.945	\$ 1.963	\$ 1.982	\$ 2.000	\$ 2.019	\$ 2.039	\$ 2.058	\$ 2.078	\$ 2.097
Tercerización servicio de	\$ 94.514	\$ 95.411	\$ 96.316	\$ 97.230	\$ 98.153	\$ 99.084	\$ 100.025	\$ 100.974	\$ 101.932	\$ 102.899	\$ 103.875	\$ 104.861
SUBTOTAL	\$ 223.054	\$ 225.170	\$ 227.307	\$ 229.464	\$ 231.641	\$ 233.839	\$ 236.058	\$ 238.298	\$ 240.559	\$ 242.842	\$ 245.146	\$ 247.472
Sueldos	\$ 234.236	\$ 236.458	\$ 238.702	\$ 240.967	\$ 243.253	\$ 245.562	\$ 247.892	\$ 250.244	\$ 252.618	\$ 255.015	\$ 257.435	\$ 259.878
Total costos fijos	\$ 457.289	\$ 461.629	\$ 466.009	\$ 470.431	\$ 474.895	\$ 479.401	\$ 483.950	\$ 488.542	\$ 493.177	\$ 497.857	\$ 502.581	\$ 507.350



Los costos fijos más fuertes que deberá afrontar el emprendimiento son 1) el alquiler del inmueble y 2) La tercerización del servicio de limpieza (Este último, incluye también al personal)

Costos Variables

Los costos variables girarán en torno a la compra de productos de de habitación, cocina y administrativos que variaran de acuerdo a la ocupación del hotel estimada en cada periodo. Por lo tanto, esperaríamos que en los meses de temporada baja, acompañen al descenso de los ingresos en forma proporcional como refleja el cuadro siguiente:

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Productos del Desayuno	\$ 45.671	\$ 46.370	\$ 47.080	\$ 31.867	\$ 32.355	\$ 32.850	\$ 33.353	\$ 33.864	\$ 34.382	\$ 52.363	\$ 53.164	\$ 53.978
Productos Cena	\$ 37.866	\$ 39.364	\$ 100.885	\$ 68.286	\$ 69.332	\$ 70.393	\$ 71.471	\$ 72.565	\$ 73.676	\$ 112.206	\$ 113.324	\$ 115.668
Productos para Baño	\$ 33.146	\$ 39.746	\$ 40.354	\$ 27.315	\$ 27.733	\$ 28.157	\$ 28.588	\$ 29.026	\$ 29.470	\$ 44.882	\$ 45.570	\$ 46.267
Materiales Administrativos	\$ 9.787	\$ 9.936	\$ 10.089	\$ 6.829	\$ 6.933	\$ 7.039	\$ 7.147	\$ 7.257	\$ 7.368	\$ 11.221	\$ 11.392	\$ 11.567
Ingresos Brutos	\$ 18.151	\$ 18.428	\$ 18.711	\$ 12.665	\$ 12.853	\$ 13.055	\$ 13.255	\$ 13.458	\$ 13.664	\$ 20.810	\$ 21.129	\$ 21.452
Total costos variables	\$ 210.620	\$ 213.844	\$ 217.118	\$ 146.961	\$ 149.211	\$ 151.496	\$ 153.815	\$ 156.170	\$ 158.561	\$ 241.482	\$ 245.179	\$ 248.933
Año 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Productos del Desayuno	\$ 78.183	\$ 79.269	\$ 80.370	\$ 54.324	\$ 55.078	\$ 55.843	\$ 56.619	\$ 57.405	\$ 58.203	\$ 88.516	\$ 89.746	\$ 90.992
Productos Cena	\$ 167.535	\$ 172.221	\$ 174.613	\$ 177.038	\$ 179.497	\$ 181.990	\$ 184.517	\$ 187.080	\$ 189.678	\$ 192.312	\$ 194.983	\$ 197.691
Productos para Baño	\$ 67.014	\$ 68.888	\$ 69.845	\$ 70.815	\$ 71.799	\$ 72.796	\$ 73.807	\$ 74.832	\$ 75.871	\$ 76.925	\$ 77.993	\$ 79.076
Materiales Administrativos	\$ 16.753	\$ 17.222	\$ 17.461	\$ 17.704	\$ 17.950	\$ 18.199	\$ 18.452	\$ 18.708	\$ 18.968	\$ 19.231	\$ 19.498	\$ 19.769
Ingresos Brutos	\$ 31.072	\$ 31.503	\$ 31.941	\$ 21.590	\$ 21.889	\$ 22.193	\$ 22.502	\$ 22.814	\$ 23.131	\$ 35.178	\$ 35.667	\$ 36.162
Total costos variables	\$ 360.557	\$ 369.103	\$ 374.230	\$ 341.470	\$ 346.213	\$ 351.021	\$ 355.896	\$ 360.839	\$ 365.851	\$ 412.163	\$ 417.888	\$ 423.691
Año 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Productos del Desayuno	\$ 92.125	\$ 93.271	\$ 94.432	\$ 63.738	\$ 64.531	\$ 65.334	\$ 66.147	\$ 66.971	\$ 67.804	\$ 102.972	\$ 104.253	\$ 105.551
Productos Cena	\$ 197.410	\$ 199.867	\$ 202.354	\$ 136.582	\$ 138.281	\$ 140.002	\$ 141.745	\$ 143.509	\$ 145.295	\$ 220.654	\$ 223.400	\$ 226.181
Productos para Baño	\$ 78.964	\$ 79.947	\$ 80.942	\$ 54.633	\$ 55.313	\$ 56.001	\$ 56.698	\$ 57.403	\$ 58.118	\$ 88.262	\$ 89.360	\$ 90.472
Materiales Administrativos	\$ 19.741	\$ 19.987	\$ 20.235	\$ 13.658	\$ 13.828	\$ 14.000	\$ 14.174	\$ 14.351	\$ 14.529	\$ 22.065	\$ 22.340	\$ 22.618
Ingresos Brutos	\$ 36.612	\$ 37.068	\$ 37.529	\$ 25.331	\$ 25.646	\$ 25.965	\$ 26.289	\$ 26.616	\$ 26.947	\$ 40.923	\$ 41.433	\$ 41.948
Total costos variables	\$ 424.852	\$ 430.139	\$ 435.492	\$ 293.941	\$ 297.539	\$ 301.303	\$ 305.053	\$ 308.849	\$ 312.693	\$ 474.877	\$ 480.787	\$ 486.770
Año 4	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Productos del Desayuno	\$ 106.710	\$ 107.881	\$ 109.066	\$ 73.509	\$ 74.316	\$ 75.132	\$ 75.957	\$ 76.790	\$ 77.634	\$ 117.729	\$ 119.021	\$ 120.328
Productos Cena	\$ 228.664	\$ 231.174	\$ 233.712	\$ 157.519	\$ 159.248	\$ 160.996	\$ 162.764	\$ 164.551	\$ 166.358	\$ 252.276	\$ 255.046	\$ 257.846
Productos para Baño	\$ 91.465	\$ 92.470	\$ 93.485	\$ 63.007	\$ 63.699	\$ 64.399	\$ 65.106	\$ 65.820	\$ 66.543	\$ 100.910	\$ 102.018	\$ 103.138
Materiales Administrativos	\$ 22.866	\$ 23.117	\$ 23.371	\$ 15.752	\$ 15.925	\$ 16.100	\$ 16.276	\$ 16.455	\$ 16.636	\$ 25.228	\$ 25.505	\$ 25.785
Ingresos Brutos	\$ 42.409	\$ 42.875	\$ 43.345	\$ 29.214	\$ 29.535	\$ 29.859	\$ 30.187	\$ 30.518	\$ 30.853	\$ 46.788	\$ 47.302	\$ 47.821
Total costos variables	\$ 492.114	\$ 497.517	\$ 502.979	\$ 339.001	\$ 342.723	\$ 346.485	\$ 350.289	\$ 354.135	\$ 358.023	\$ 542.931	\$ 548.892	\$ 554.918
Año 5	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Productos del Desayuno	\$ 121.470	\$ 122.622	\$ 123.786	\$ 83.307	\$ 84.097	\$ 84.895	\$ 85.701	\$ 86.514	\$ 87.335	\$ 132.246	\$ 133.501	\$ 134.767
Productos Cena	\$ 260.292	\$ 262.762	\$ 265.256	\$ 178.515	\$ 180.209	\$ 181.919	\$ 183.645	\$ 185.388	\$ 187.147	\$ 283.384	\$ 286.073	\$ 288.787
Productos para Baño	\$ 104.117	\$ 105.105	\$ 106.102	\$ 71.406	\$ 72.084	\$ 72.768	\$ 73.458	\$ 74.155	\$ 74.859	\$ 113.354	\$ 114.429	\$ 115.515
Materiales Administrativos	\$ 26.029	\$ 26.276	\$ 26.526	\$ 17.852	\$ 18.021	\$ 18.192	\$ 18.365	\$ 18.539	\$ 18.715	\$ 28.338	\$ 28.607	\$ 28.879
Ingresos Brutos	\$ 48.275	\$ 48.733	\$ 49.195	\$ 33.108	\$ 33.422	\$ 33.739	\$ 34.060	\$ 34.383	\$ 34.709	\$ 52.558	\$ 53.056	\$ 53.560
Total costos variables	\$ 560.183	\$ 565.499	\$ 570.865	\$ 384.188	\$ 387.833	\$ 391.513	\$ 395.228	\$ 398.978	\$ 402.764	\$ 609.879	\$ 615.666	\$ 621.508



Sueldos

Los sueldos como mencionamos anteriormente, son un costo de alta preponderancia en el proyecto, ya que representan aproximadamente el 32% del costo total.

Esta situación no sólo se da por la cantidad de personal requerido en el sector culinario y administrativo (vale la pena recordar que el personal de limpieza está incluido dentro del costo del servicio de limpieza tercerizado, previamente mencionado dentro de los costos fijos), sino que también es inducida por la experiencia del personal contratado en la cocina y la gerencia (este último particularmente)

Estas dos personas representan el 40% del costo total en sueldos, como podemos apreciar en el cuadro adjunto:



Posición	ESTRUCTURA DE SUELDOS MENSUALES												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
1	Gerente General	\$ 25.000	\$ 25.383	\$ 25.771	\$ 26.166	\$ 26.566	\$ 26.973	\$ 27.386	\$ 27.805	\$ 28.231	\$ 28.663	\$ 29.102	\$ 29.548
2	Recepcionista 1	\$ 6.000	\$ 6.092	\$ 6.185	\$ 6.280	\$ 6.376	\$ 6.474	\$ 6.573	\$ 6.673	\$ 6.775	\$ 6.879	\$ 6.985	\$ 7.091
3	Recepcionista 2	\$ 6.000	\$ 6.092	\$ 6.185	\$ 6.280	\$ 6.376	\$ 6.474	\$ 6.573	\$ 6.673	\$ 6.775	\$ 6.879	\$ 6.985	\$ 7.091
4	Recepcionista 3	\$ 6.000	\$ 6.092	\$ 6.185	\$ 6.280	\$ 6.376	\$ 6.474	\$ 6.573	\$ 6.673	\$ 6.775	\$ 6.879	\$ 6.985	\$ 7.091
5	Recepcionista 4	\$ 6.000	\$ 6.092	\$ 6.185	\$ 6.280	\$ 6.376	\$ 6.474	\$ 6.573	\$ 6.673	\$ 6.775	\$ 6.879	\$ 6.985	\$ 7.091
6	Recepcionista 5	\$ 6.000	\$ 6.092	\$ 6.185	\$ 6.280	\$ 6.376	\$ 6.474	\$ 6.573	\$ 6.673	\$ 6.775	\$ 6.879	\$ 6.985	\$ 7.091
7	Cheff 1	\$ 10.000	\$ 10.153	\$ 10.309	\$ 10.466	\$ 10.627	\$ 10.789	\$ 10.954	\$ 11.122	\$ 11.292	\$ 11.465	\$ 11.641	\$ 11.819
8	Cheff 2	\$ 8.500	\$ 8.630	\$ 8.762	\$ 8.896	\$ 9.033	\$ 9.171	\$ 9.311	\$ 9.454	\$ 9.599	\$ 9.746	\$ 9.895	\$ 10.046
9	Ayudante de cocina 1	\$ 5.000	\$ 5.077	\$ 5.154	\$ 5.233	\$ 5.313	\$ 5.395	\$ 5.477	\$ 5.561	\$ 5.646	\$ 5.733	\$ 5.820	\$ 5.910
10	Ayudante de cocina 2	\$ 5.000	\$ 5.077	\$ 5.154	\$ 5.233	\$ 5.313	\$ 5.395	\$ 5.477	\$ 5.561	\$ 5.646	\$ 5.733	\$ 5.820	\$ 5.910
11	Bachero 1	\$ 4.000	\$ 4.061	\$ 4.123	\$ 4.187	\$ 4.251	\$ 4.316	\$ 4.382	\$ 4.449	\$ 4.517	\$ 4.586	\$ 4.656	\$ 4.728
12	Bachero 2	\$ 4.000	\$ 4.061	\$ 4.123	\$ 4.187	\$ 4.251	\$ 4.316	\$ 4.382	\$ 4.449	\$ 4.517	\$ 4.586	\$ 4.656	\$ 4.728
	SUBTOTAL	\$ 91.500	\$ 92.901	\$ 94.323	\$ 95.767	\$ 97.233	\$ 98.722	\$ 100.233	\$ 101.768	\$ 103.326	\$ 104.908	\$ 106.514	\$ 108.144
	ESTRUCTURA DE CARGAS SOCIALES												
11,0%	Seguridad Social	\$ 10.065	\$ 10.219	\$ 10.376	\$ 10.534	\$ 10.696	\$ 10.859	\$ 11.026	\$ 11.194	\$ 11.366	\$ 11.540	\$ 11.717	\$ 11.896
2,0%	INSSJP	\$ 1.830	\$ 1.858	\$ 1.886	\$ 1.915	\$ 1.945	\$ 1.974	\$ 2.005	\$ 2.035	\$ 2.067	\$ 2.098	\$ 2.130	\$ 2.163
1,5%	Fondo de Empleo	\$ 1.373	\$ 1.394	\$ 1.415	\$ 1.437	\$ 1.458	\$ 1.481	\$ 1.503	\$ 1.527	\$ 1.550	\$ 1.574	\$ 1.598	\$ 1.622
4,5%	Obra Social	\$ 4.118	\$ 4.181	\$ 4.245	\$ 4.310	\$ 4.375	\$ 4.442	\$ 4.510	\$ 4.580	\$ 4.650	\$ 4.721	\$ 4.793	\$ 4.866
0,5%	ANSSAL	\$ 458	\$ 465	\$ 472	\$ 479	\$ 486	\$ 494	\$ 501	\$ 509	\$ 517	\$ 525	\$ 533	\$ 541
2,0%	ART	\$ 1.830	\$ 1.858	\$ 1.886	\$ 1.915	\$ 1.945	\$ 1.974	\$ 2.005	\$ 2.035	\$ 2.067	\$ 2.098	\$ 2.130	\$ 2.163
16,0%	SAC y Vacaciones	\$ 14.640	\$ 14.864	\$ 15.092	\$ 15.323	\$ 15.557	\$ 15.795	\$ 16.037	\$ 16.283	\$ 16.532	\$ 16.785	\$ 17.042	\$ 17.303
	SUBTOTAL	\$ 34.313	\$ 34.838	\$ 35.371	\$ 35.913	\$ 36.462	\$ 37.021	\$ 37.587	\$ 38.163	\$ 38.747	\$ 39.340	\$ 39.943	\$ 40.554
	TOTAL SUELDOS	\$ 125.813	\$ 127.739	\$ 129.694	\$ 131.680	\$ 133.696	\$ 135.743	\$ 137.821	\$ 139.931	\$ 142.073	\$ 144.248	\$ 146.456	\$ 148.699



Regulación impositiva

Para el análisis impositivo tendremos en cuenta tres impuestos:

- a) IVA
- b) Ingresos brutos
- c) Impuesto a las ganancias

- a) La posición con respecto al IVA es nula ya que no existe ningún factor relevante como el stock de mercaderías que se genera en algunas industrias que provoque un desfase entre el pago y el recupero del IVA.
- b) Siendo que se trata de un impuesto que varía con las ventas, fue incluido dentro de los costos variables

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Productos del Desayuno	\$ 45.671	\$ 46.370	\$ 47.080	\$ 31.867	\$ 32.355	\$ 32.850	\$ 33.353	\$ 33.864	\$ 34.382	\$ 52.363	\$ 53.164	\$ 53.978
Productos Cena	\$ 97.866	\$ 99.364	\$ 100.885	\$ 68.286	\$ 69.332	\$ 70.393	\$ 71.471	\$ 72.565	\$ 73.676	\$ 112.206	\$ 113.324	\$ 115.668
Productos para Baño	\$ 39.146	\$ 39.746	\$ 40.354	\$ 27.315	\$ 27.733	\$ 28.157	\$ 28.588	\$ 29.026	\$ 29.470	\$ 44.882	\$ 45.570	\$ 46.267
Materiales Administrativos	\$ 9.787	\$ 9.936	\$ 10.089	\$ 6.829	\$ 6.933	\$ 7.039	\$ 7.147	\$ 7.257	\$ 7.368	\$ 11.221	\$ 11.392	\$ 11.567
Ingresos Brutos	\$ 18.151	\$ 18.428	\$ 18.711	\$ 12.665	\$ 12.859	\$ 13.055	\$ 13.255	\$ 13.458	\$ 13.664	\$ 20.810	\$ 21.129	\$ 21.452
Total costos variables	\$ 210.620	\$ 213.844	\$ 217.118	\$ 146.961	\$ 149.211	\$ 151.436	\$ 153.815	\$ 156.170	\$ 158.561	\$ 241.482	\$ 245.179	\$ 248.933

- c) El impuesto a las ganancias es el más relevante de los 3 mencionados para este proyecto, dentro del marco impositivo vigente en el país.

Para estimar el monto de dicho tributo, utilizamos los costos e ingresos ya expuestos previamente y así establecemos una posición sobre ganancias que será reflejada en el estado de resultados y el flujo de fondos.

Al ser un impuesto dependiente del resultado obtenido en cada mes, para aquellos meses en los que se refleje pérdida y con el objeto de tener un planteo sencillo (y en todo caso “pesimista”), en vez de contemplar el pago de la ganancia mínima presunta prevista por ley, consideraremos el pago total del



impuesto (cual si fuese una ganancia) y la descontaremos en pagos futuros, generándose así una pérdida monetaria provocada por el valor del dinero en el tiempo. No solo por el valor de financiación de ese dinero, sino también provocado por la erosión que sufre éste en un contexto inflacionario.

La posición sobre el impuesto a las ganancias se puede ver reflejada en el siguiente cuadro:

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$ 605.020	\$ 614.282	\$ 623.686	\$ 422.156	\$ 428.619	\$ 435.181	\$ 441.844	\$ 448.608	\$ 455.476	\$ 693.674	\$ 704.234	\$ 715.076
Egresos	-\$ 402.042	-\$ 408.197	-\$ 414.447	-\$ 358.965	-\$ 364.460	-\$ 370.040	-\$ 375.705	-\$ 381.457	-\$ 387.297	-\$ 460.954	-\$ 468.011	-\$ 475.176
UAIG	\$ 202.977	\$ 206.085	\$ 209.240	\$ 63.192	\$ 64.159	\$ 65.142	\$ 66.139	\$ 67.151	\$ 68.179	\$ 232.720	\$ 236.283	\$ 239.900
Debito IG	\$ 71.042	\$ 72.130	\$ 73.234	\$ 22.117	\$ 22.456	\$ 22.800	\$ 23.149	\$ 23.503	\$ 23.863	\$ 81.452	\$ 82.699	\$ 83.965
Credito IG	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Credito acumulado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Posicion IG	\$ 71.042	\$ 72.130	\$ 73.234	\$ 22.117	\$ 22.456	\$ 22.800	\$ 23.149	\$ 23.503	\$ 23.863	\$ 81.452	\$ 82.699	\$ 83.965
Año 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$ 1.035.725	\$ 1.050.109	\$ 1.064.694	\$ 719.654	\$ 729.649	\$ 739.782	\$ 750.057	\$ 760.474	\$ 771.036	\$ 1.172.616	\$ 1.188.902	\$ 1.205.414
Egresos	-\$ 572.787	-\$ 562.121	-\$ 571.966	-\$ 548.765	-\$ 558.547	-\$ 568.527	-\$ 578.712	-\$ 589.106	-\$ 599.713	-\$ 646.850	-\$ 658.201	-\$ 669.988
UAIG	\$ 462.937	\$ 487.988	\$ 492.728	\$ 170.888	\$ 171.102	\$ 171.255	\$ 171.344	\$ 171.368	\$ 171.323	\$ 525.967	\$ 530.701	\$ 535.426
Debito IG	\$ 162.028	\$ 170.796	\$ 172.455	\$ 59.811	\$ 59.886	\$ 59.939	\$ 59.971	\$ 59.979	\$ 59.963	\$ 184.088	\$ 185.745	\$ 187.399
Credito IG	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Credito acumulado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Posicion IG	\$ 162.028	\$ 170.796	\$ 172.455	\$ 59.811	\$ 59.886	\$ 59.939	\$ 59.971	\$ 59.979	\$ 59.963	\$ 184.088	\$ 185.745	\$ 187.399
Año 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$ 1.220.415	\$ 1.235.604	\$ 1.250.981	\$ 844.366	\$ 854.875	\$ 865.514	\$ 876.285	\$ 887.191	\$ 898.232	\$ 1.364.116	\$ 1.381.092	\$ 1.398.280
Egresos	-\$ 674.927	-\$ 683.327	-\$ 691.831	-\$ 576.779	-\$ 583.957	-\$ 591.225	-\$ 598.583	-\$ 606.032	-\$ 613.574	-\$ 754.398	-\$ 763.786	-\$ 773.292
UAIG	\$ 545.488	\$ 552.277	\$ 559.150	\$ 267.587	\$ 270.917	\$ 274.289	\$ 277.703	\$ 281.159	\$ 284.658	\$ 609.718	\$ 617.306	\$ 624.988
Debito IG	\$ 190.921	\$ 193.297	\$ 195.703	\$ 93.656	\$ 94.821	\$ 96.001	\$ 97.196	\$ 98.406	\$ 99.630	\$ 213.401	\$ 216.057	\$ 218.746
Credito IG	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Credito acumulado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Posicion IG	\$ 190.921	\$ 193.297	\$ 195.703	\$ 93.656	\$ 94.821	\$ 96.001	\$ 97.196	\$ 98.406	\$ 99.630	\$ 213.401	\$ 216.057	\$ 218.746
Año 4	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$ 1.413.632	\$ 1.429.152	\$ 1.444.842	\$ 973.803	\$ 984.494	\$ 995.303	\$ 1.006.230	\$ 1.017.278	\$ 1.028.446	\$ 1.559.606	\$ 1.576.729	\$ 1.594.039
Egresos	-\$ 859.830	-\$ 869.269	-\$ 878.813	-\$ 718.961	-\$ 726.854	-\$ 734.834	-\$ 742.902	-\$ 751.058	-\$ 759.304	-\$ 948.617	-\$ 959.032	-\$ 969.561
UAIG	\$ 553.802	\$ 559.882	\$ 566.029	\$ 254.842	\$ 257.640	\$ 260.469	\$ 263.328	\$ 266.219	\$ 269.142	\$ 610.989	\$ 617.697	\$ 624.478
Debito IG	\$ 193.831	\$ 195.959	\$ 198.110	\$ 89.195	\$ 90.174	\$ 91.164	\$ 92.165	\$ 93.177	\$ 94.200	\$ 213.846	\$ 216.194	\$ 218.567
Credito IG	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Credito acumulado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Posicion IG	\$ 193.831	\$ 195.959	\$ 198.110	\$ 89.195	\$ 90.174	\$ 91.164	\$ 92.165	\$ 93.177	\$ 94.200	\$ 213.846	\$ 216.194	\$ 218.567
Año 5	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$ 1.609.165	\$ 1.624.434	\$ 1.639.848	\$ 1.103.605	\$ 1.114.077	\$ 1.124.648	\$ 1.135.320	\$ 1.146.093	\$ 1.156.968	\$ 1.751.919	\$ 1.768.543	\$ 1.785.324
Egresos	-\$ 889.917	-\$ 898.362	-\$ 906.886	-\$ 753.863	-\$ 761.016	-\$ 768.237	-\$ 775.527	-\$ 782.886	-\$ 790.314	-\$ 968.865	-\$ 978.058	-\$ 987.339
UAIG	\$ 719.247	\$ 726.072	\$ 732.962	\$ 349.742	\$ 353.061	\$ 356.411	\$ 359.793	\$ 363.207	\$ 366.653	\$ 783.054	\$ 790.484	\$ 797.985
Debito IG	\$ 251.737	\$ 254.125	\$ 256.537	\$ 122.410	\$ 123.571	\$ 124.744	\$ 125.928	\$ 127.122	\$ 128.329	\$ 274.069	\$ 276.670	\$ 279.295
Credito IG	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Credito acumulado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Posicion IG	\$ 251.737	\$ 254.125	\$ 256.537	\$ 122.410	\$ 123.571	\$ 124.744	\$ 125.928	\$ 127.122	\$ 128.329	\$ 274.069	\$ 276.670	\$ 279.295

Finalmente, después de haber expuesto los 4 puntos anteriores, estamos en condiciones de reflejar el estado de resultados (*ver anexo*) y de flujo de fondos pronosticados:



Flujo de fondos:

Año	Mes	Flujo de fondos esperados del periodo	Flujo de fondos actualizados
0	0	-\$ 5.052.117	-\$ 5.052.117
1	1	\$ 131.935	\$ 129.056
	2	\$ 133.955	\$ 128.172
	3	\$ 136.006	\$ 127.294
	4	\$ 41.075	\$ 37.605
	5	\$ 41.704	\$ 37.347
	6	\$ 42.342	\$ 37.091
	7	\$ 42.990	\$ 36.837
	8	\$ 43.648	\$ 36.585
	9	\$ 44.317	\$ 36.334
	10	\$ 151.268	\$ 121.314
	11	\$ 153.584	\$ 120.483
	12	\$ 155.935	\$ 119.658
2	13	\$ 300.909	\$ 225.865
	14	\$ 317.192	\$ 232.891
	15	\$ 320.273	\$ 230.020
	16	\$ 111.077	\$ 78.035
	17	\$ 111.216	\$ 76.427
	18	\$ 111.316	\$ 74.826
	19	\$ 111.374	\$ 73.231
	20	\$ 111.389	\$ 71.643
	21	\$ 111.360	\$ 70.060
	22	\$ 341.878	\$ 210.394
	23	\$ 344.956	\$ 207.654
	24	\$ 348.027	\$ 204.931
3	25	\$ 354.567	\$ 204.225
	26	\$ 358.980	\$ 202.254
	27	\$ 363.448	\$ 200.302
	28	\$ 173.932	\$ 93.764
	29	\$ 176.096	\$ 92.859
	30	\$ 178.288	\$ 91.963
	31	\$ 180.507	\$ 91.076
	32	\$ 182.753	\$ 90.197
	33	\$ 185.027	\$ 89.326
	34	\$ 396.317	\$ 187.155
	35	\$ 401.249	\$ 185.348
	36	\$ 406.242	\$ 183.559
4	37	\$ 359.971	\$ 159.102
	38	\$ 363.923	\$ 157.338
	39	\$ 367.919	\$ 155.594
	40	\$ 165.647	\$ 68.524
	41	\$ 167.466	\$ 67.764
	42	\$ 169.305	\$ 67.013
	43	\$ 171.163	\$ 66.270
	44	\$ 173.043	\$ 65.535
	45	\$ 174.942	\$ 64.809
	46	\$ 397.143	\$ 143.913
	47	\$ 401.503	\$ 142.318
	48	\$ 405.911	\$ 140.740
5	49	\$ 467.511	\$ 158.561
	50	\$ 471.947	\$ 156.572
	51	\$ 476.425	\$ 154.608
	52	\$ 227.333	\$ 72.163
	53	\$ 229.490	\$ 71.258
	54	\$ 231.667	\$ 70.364
	55	\$ 233.865	\$ 69.481
	56	\$ 236.085	\$ 68.610
	57	\$ 238.325	\$ 67.749
	58	\$ 508.985	\$ 141.533
	59	\$ 513.815	\$ 139.757
	60	\$ 518.690	\$ 138.004



Con estos resultados podemos ahora estimar el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto. Pero para esto es necesario primero calcular la tasa a la que se descontarán los flujos de fondos obtenidos.



Tasa de descuento

Para estimar la tasa a la que se descontarán los flujos de fondos, utilizaremos el método de Capital Asset Pricing Model (CAPM), ya que es el método más usado y respaldado al momento.

Para esto es necesario conocer 4 variables:

- 1) Tasa de riesgo de la industria
- 2) Correlación de 1) con el mercado
- 3) Tasa libre de riesgo
- 4) Tasa de inflación

- 1) Tasa de riesgo de la industria

Tomamos la tasa de riesgo de la industria hotelera de damodarn.com:

$$R_m = 11.33\%$$

- 2) Correlación del riesgo del proyecto con el mercado argentino (β)

También de damodaran.com, obtenemos $\beta = 0.6$

- 3) Tasa libre de riesgo

La tasa utilizada en este caso será del 4,5% que es aproximadamente el retorno anual de un bono del tesoro de estados unidos de 10 a 30 años.

- 4) Tasa de inflación

La tasa utilizada será del 20% que se corresponde con la inflación anual (2012) estimada por JP Morgan.



Con las variables ya determinadas, podemos estimar la tasa mensual a la que descontaremos los flujos de fondos antes vistos (de la misma periodicidad):

Tasa risk free	Tasa de riesgo de mercado	Inflación	Tasa real	Tasa efectiva anual	Tasa efectiva mensual
4,50%	11,33%	20,00%	8,60%	30,32%	2,23%

$$\text{Tasa real} = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

$$\text{Tasa efectiva anual} = (\text{Tasa real} + 1) * (\prod + 1) - 1$$

$$\text{Tasa efectiva mensual} = (1 + \text{Tasa efectiva anual})^{1/12} - 1$$

2.23% mensual será entonces la tasa a la que descontemos los flujos de fondos para calcular el Valor Actual Neto del proyecto.



Retorno de la inversión

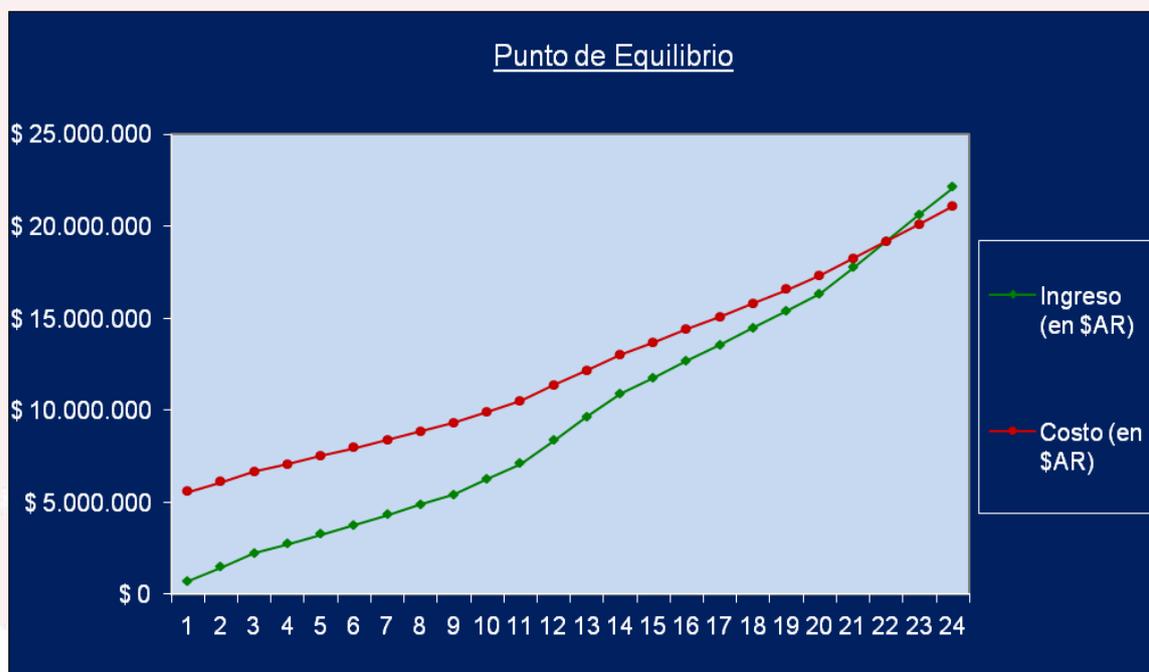
En base a los flujos de fondos ya vistos, podemos calcular el momento en el que se recuperará la inversión:

Mes	Mensual		Acumulado	
	Ingreso (en \$)	Costo (en \$)	Ingreso (en \$)	Costo (en \$)
1	0	\$ 5.052.117	0	\$ 5.052.117
2	\$ 732.074	\$ 527.281	\$ 732.074	\$ 5.579.398
3	\$ 743.281	\$ 535.353	\$ 1.475.355	\$ 6.114.751
4	\$ 754.661	\$ 543.549	\$ 2.230.016	\$ 6.658.300
5	\$ 510.809	\$ 426.152	\$ 2.740.825	\$ 7.084.452
6	\$ 518.630	\$ 432.676	\$ 3.259.454	\$ 7.517.129
7	\$ 526.570	\$ 439.300	\$ 3.786.024	\$ 7.956.429
8	\$ 534.631	\$ 446.026	\$ 4.320.655	\$ 8.402.454
9	\$ 542.816	\$ 452.854	\$ 4.863.471	\$ 8.855.308
10	\$ 551.126	\$ 459.787	\$ 5.414.597	\$ 9.315.096
11	\$ 839.345	\$ 604.544	\$ 6.253.942	\$ 9.919.640
12	\$ 852.195	\$ 613.799	\$ 7.106.138	\$ 10.533.439
13	\$ 1.253.227	\$ 816.915	\$ 8.359.365	\$ 11.350.354
14	\$ 1.270.632	\$ 816.771	\$ 9.629.997	\$ 12.167.125
15	\$ 1.288.279	\$ 829.440	\$ 10.918.276	\$ 12.996.565
16	\$ 870.781	\$ 690.062	\$ 11.789.057	\$ 13.686.627
17	\$ 882.875	\$ 701.050	\$ 12.671.932	\$ 14.387.677
18	\$ 895.137	\$ 712.231	\$ 13.567.069	\$ 15.099.908
19	\$ 907.569	\$ 723.611	\$ 14.474.637	\$ 15.823.519
20	\$ 920.173	\$ 735.192	\$ 15.394.811	\$ 16.558.711
21	\$ 932.953	\$ 746.979	\$ 16.327.764	\$ 17.305.691
22	\$ 1.418.865	\$ 924.375	\$ 17.746.629	\$ 18.230.065
23	\$ 1.438.571	\$ 938.883	\$ 19.185.201	\$ 19.168.949
24	\$ 1.458.551	\$ 953.643	\$ 20.643.751	\$ 20.122.592
25	\$ 1.476.703	\$ 962.588	\$ 22.120.454	\$ 21.085.180

Del cuadro podemos ver que la inversión se recuperará aproximadamente en el periodo 23, es decir casi 2 años.



Estos resultados volcados en el siguiente grafico, permiten ver mejor la velocidad a la que el ingreso se va acercando al costo hasta alcanzarlo en el periodo 23.



De todas formas hay que considerar que este análisis no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo y puede resultar tendencioso.

Por este motivo, también incluimos los flujos de fondos ya descontados en el cuadro de la pagina 49.

De dicho cuadro se puede ver que la inversión, se recupera totalmente a mediados del año 4 en el periodo 42, es decir algo menos del doble del tiempo en el que se recuperaría sin descontar los flujos de fondos.



Captación del mercado

Si bien, como mencionáramos en la estimación de ingresos, resulta ocioso estimar la demanda para los próximos años (que son los que hacen a la evaluación del proyecto), no resulta menor entender que se trata de un segmento que rápidamente querrá ser captado por la competencia y que para evitar que esto suceda, será necesario generar un posicionamiento en el mercado aprovechando la entrada el mismo cuando aún no hay competencia fuerte.

El mercado DINK (específicamente el de parejas del mismo género) tiene la particularidad de no manejarse a través de agencias de viajes y de no recibir grandes cantidades de ofertas publicitarias públicas. Esto tiene sentido, ya que precisamente se trata de un mercado no explotado aún.

Por esto y por tratarse aún en muchos lugares de un mercado “tabú”, el principal medio publicitario es el “boca en boca”.

Ya sea en forma personal o a través de comentarios impersonales en la web, el mercado es sumamente celoso y sensible al trato recibido en el lugar (ya sea un hotel, un restaurant, una visita guiada, un local de ropa, etc.).

Por esto es necesario que el hotel ofrezca el confort y la calidad de un hotel 5 estrellas (ver anexo “clasificación de hoteles”)

A raíz de esto, uno de los objetivos a corto y a largo plazo del proyecto, es el trato cualitativo de los clientes.

A corto plazo, se crearan espacios en la web que permitan a los clientes comentar sobre el trato y las condiciones recibidas en el hotel.

Esto no requiere una gran inversión y ha probado ser efectivo en la cadena de hoteles Axel.

Adicionalmente, fuera del horizonte de planeamiento contemplado en el proyecto, es menester comenzar con la publicidad abierta al público, ya que cada vez irá tomando más espacio, la competencia será mayor, (haciéndose difusa la propagación de recomendaciones vía web) y probablemente se nivele con la publicidad dedicada al resto de los segmentos.



El hotel

Si bien la incorporación de este tipo de hoteles (5 estrellas, dedicado al segmento DINK) es nueva en Argentina, ya existen en otras partes del mundo proyectos exitosos de esta índole.

Este emprendimiento estará basado en función de ellos, particularmente en la cadena de hoteles Axel, quien será el principal competidor.

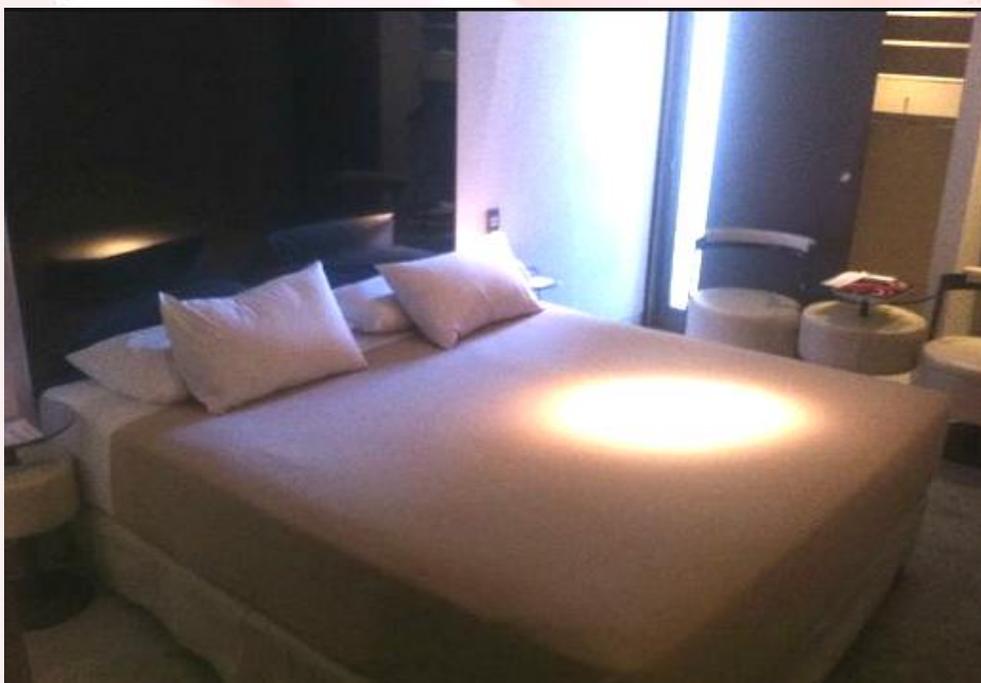
Dicha cadena tiene hoteles en España, Alemania, Estados Unidos y próximamente en Buenos Aires

En este sentido, emularemos en infraestructura a la competencia y añadiremos valor sobre otras facilidades para diferenciarnos.

Las habitaciones

Las 51 habitaciones del hotel dispondrán de aire acondicionado, (1)cama king size, albornoces, (2) televisor de plasma, conexión Wi-Fi, altavoces de iPod On Stage, (3)caja fuerte y servicio de habitaciones.

(1)



Cama King Size



(2)



Televisor de Plasma

(3)



Caja fuerte

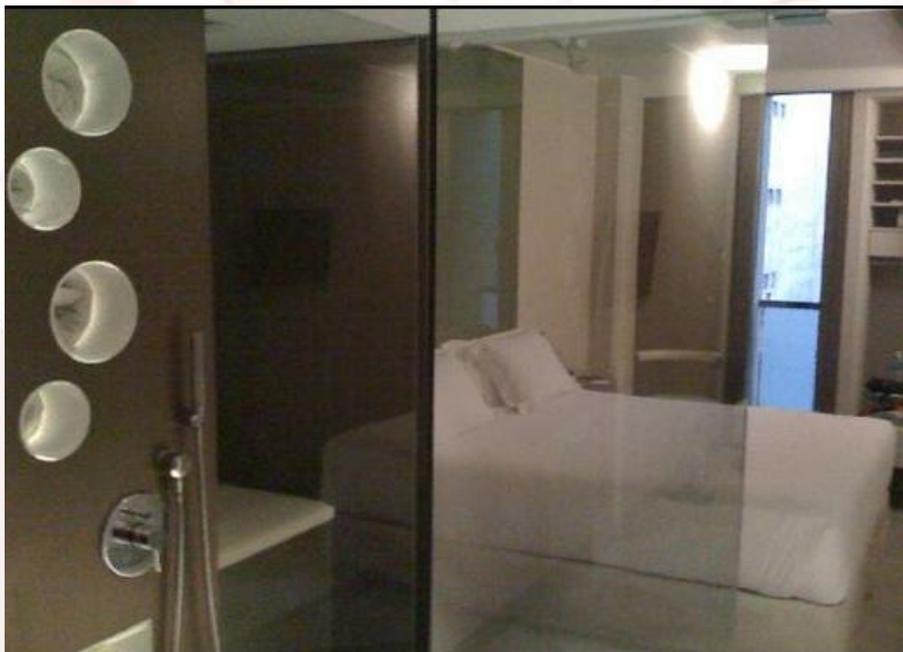


Las imágenes corresponden a algunas de las facilidades mencionadas anteriormente que son ofrecidas independientemente del tipo de habitación.

Adicionalmente, el hotel constará de 3 tipos de habitaciones:

1) Rose City

Es la habitación mas básica del hotel y estará equipada con: Cama king size con cuatro almohadas o dos camas individuales, Baño: top shower en prisma de vidrio, TV LCD, Altavoces iPod On Stage, Conexión wi-fi, Caja fuerte, Kit de amenities Axel Hotels, 2 albornoces, 2 pares de pantuflas.



Habitación "City"



2) *Rose Superior*

Estas habitaciones disponen de: Cama king size con cuatro almohadas o dos camas individuales, baño con hidromasaje o ducha escocesa en prisma de vidrio, TV LCD, Altavoces iPod On Stage, Conexión wi-fi, Minibar, Caja fuerte, Kit de amenities Axel Hotels, 2 albornoces, 2 pares de pantuflas.



Habitación "Superior"



3) *Rose Suite*

Estas son las habitaciones Premium del hotel y cuentan con: Cama king size con cuatro almohadas, Baño: bañera de hidromasaje y ducha de hidromasaje en prisma de vidrio, Barcelona Chair de Mies van der Rohe, TV LCD en el cuarto y en el salón, Altavoces iPod On Stage, Conexión wi-fi, Minibar, Caja fuerte, Kit de amenities Axel Hotels, 2 albornoces, 2 pares de zapatillas, Servicio de lavandería, Room service.



Habitación "Suite"



Los baños

Cada habitación, como mencionamos anteriormente, además de disponer de distintas facilidades de acuerdo al tipo de habitación, tiene también distintos tipos de baños.

1) Rose City

Como mencionamos anteriormente, la habitación “City” es la más básica de las 3 y su baño dispone de un top shower en prisma de vidrio.



Baño “City” – Top shower en prisma de vidrio



2) *Rose Superior*

Esta habitación dispone de uno de los siguientes tipos de baños: a) hidromasaje o b) ducha escocesa en prisma de vidrio.



Baño “Superior” – Hidromasaje



3) *Rose Suite*

Este tipo de habitaciones está equipada con baños que disponen de bañera de hidromasaje y ducha de hidromasaje en prisma de vidrio



Baño “Suite” – Hidromasaje y ducha de hidromasaje



Restaurant, bar y pileta

Si bien el hotel ofrecerá un circuito turístico con bares, restaurantes y actividades indicando aquellos catalogados como “gay friendly”, también dispone de actividades diurnas y nocturnas dentro del hotel para aquellos clientes que no deseen salir.

1) Rose restaurant

El hotel ofrecerá un servicio de restaurant cuya arquitectura y deliciosas propuestas gastronómicas lo convierten en un placer para los sentidos.



Rose Restaurant



2) *Rose Bar*

Como mencionáramos anteriormente, Rose Hotel dispondrá e indicará a sus huéspedes sobre la vida nocturna en buenos aires, así como también ofrecerá un ambiente para quedarse a disfrutar dentro del hotel.



Rose Bar



3) *Rose pool*

Otra de las propuestas de Rose Hotel a sus clientes, es pasar un rato en su exclusivo deck en el último piso del hotel que dispone de una pileta, reposeras y una barra de tragos.



Rose Pool



4-Resultados y conclusiones:

VAN y TIR

Con la información anterior y los flujos de fondos que de esta devienen, podemos determinar dos medidas de rentabilidad para establecer si el proyecto será a priori conveniente o no.

1) VAN:

Para determinar el valor actual neto, descontaremos los flujos de fondos obtenidos a la tasa determinada en el punto anterior, obteniendo así, los siguientes flujos de fondos descontados al periodo 0:

De estos valores obtenemos:

$$\text{VAN} = \$\text{AR } 1.991.243$$

2) TIR y TIRM:

Para la obtención de la tasa interna de retorno, utilizamos los flujos de fondos sin descontar para determinar a qué tasa deberíamos descontarlos para que el VAN sea 0 \$AR.

La tasa que obtenemos es la siguiente:

$$\text{TIR} = 49.36\%$$

$$\text{TIRM} = 32.3\% \text{ (tasa de reinversión al 16\% anual en pesos)}$$

Al obtener un VAN positivo y una TIR (anual) superior a la tasa exigida al proyecto (30,32%), **podemos concluir que el proyecto es económicamente viable.**



Clasificación de hoteles

Hoteles de una estrella ★

Estos hoteles siempre son los más económicos y los que menos servicios tienen. Tendrás una habitación privada, algunas veces con baño privado y otras con baño compartido. Son estrictamente funcionales –sólo para dormir y seguir viaje– y no cuentan con servicio de limpieza. Los muebles suelen ser una cama y una silla, y a veces puedes llegar a encontrar un ropero y una mesa de luz.

Los hoteles de una estrella son generalmente espacios pequeños y sin vistas espectaculares, pero donde podrás asegurarte un descanso. Los servicios como TV y teléfono se pueden compartir en el hall central del edificio. Gran parte de los hoteles de esta categoría están situados en residencias o pequeños edificios y no tienen una gran estructura para el ocio. Finalmente, suelen estar ubicados en zonas distantes del centro o casco urbano de la ciudad, pero el costo por estar allí justifica la distancia muchas veces.

Hoteles de dos estrellas ★★

Estos hoteles de mediana categoría ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, como ropero o mesa y sillas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios cortados y con menús básicos.

Están ubicados casi siempre en la zona céntrica de la ciudad, aunque el paisaje que ofrecen no es de lo más atractivo.

Siguen siendo hoteles funcionales, para viajeros de paso o que llegan hasta el hotel solo para descansar y disfrutar su viaje fuera del hotel. Estos hoteles incluyen en su servicio



un teléfono privado y el desayuno. También suelen ofrecer una de caja de seguridad para que guardes tus pertenencias y datos e información turística de la región en la que te halles.

Hoteles de tres estrellas ★★★

Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Algunos incluso poseen una pequeña heladera que ya viene con bebidas que se pagan al final de la estadía en caso de que las consumas. Siempre están bien ubicados, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones.

Generalmente cuentan con servicio de comidas al estilo de bares, en los horarios de mañana, tarde y noche, además de una amplia oferta turística para los viajeros mediante excursiones. La mayoría incluye el servicio de botones, servicio de cuarto 24 horas, conserjes y servicio bilingüe en el espacio designado a la recepción de los huéspedes. Son hospedajes donde puedes quedarte a disfrutar de un descanso extra gracias a sus comodidades.

Hoteles de cuatro estrellas ★★★★

Estos hoteles están considerados de primera clase: son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes y lujosamente decoradas, que incluyen accesorios tales como secador de pelos, gel de baño y TV por Cable. También ofrecen una serie de facilidades como: tienda del estilo duty free, servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales y centros de ocio, como mesas de billar o cartas.

Cuentan con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y parqueadores plurilingües y hasta guías que ofrecen recorridos y visitas por la región. Siempre poseen



servicio de bar y comidas que se pueden recibir directamente en la habitación, e incluso algunos tienen su parte de restaurante abierta al público. Suelen tener salas de conferencias para eventos empresariales o de cualquier otro tipo, además de una excelente ubicación, con suites de lujo, jacuzzi y buenas vistas panorámicas. Ideal para disfrutar tanto fuera como dentro del hotel para el viajero que busca descansar, pero también realizar actividades de todo tipo mientras se encuentra allí.

Hoteles de cinco estrellas ★★★★★

Estos hoteles de lujo se caracterizan por ofrecerte la mejor atención y la más amplia gama de servicios, que van desde espacio para piscinas, salones de gimnasia con profesores y animadores infantiles incluidos, hasta un servicio de guardería para niños, shows y eventos casi todas las noches. Tienen un espacio para las comidas y veladas con música en vivo, además de una carta desarrollada por varios chefs especializados en la gastronomía de la región.

Las habitaciones son las más cómodas de todas las que puedas encontrar, con espacios muy amplios y todas las comodidades que van desde TV por cable hasta servicio de limpieza y atención personalizada las 24 horas, además de ofrecerte ubicaciones inmejorables con vistas increíbles. Suelen incluir un servicio de cóctel gratuito y entradas con descuentos especiales para los eventos de la región. En estos hoteles suelen organizarse congresos y reuniones especiales dada su amplia capacidad y la cantidad de servicios que ofrece.



5-Bibliografía:

- 1) <http://www.indec.gov.ar/> - Página vigente al 08-05-2011
- 2) <http://saramori.lacoctelera.net/post/2008/04/21/argentina-preferida-el-turismo-gay> - Página vigente al 09-05-2011
- 3) http://www.terra.cl/turismo/index.cfm?id_cat=696&id_reg=1529403
- 4) <http://www.grupovisiting.com/blog/estadisticas-de-turismo-interno-en-la-argentina/> - Página vigente al 12-05-2011
- 5) <http://www.publimetro.cl/nota/economia/preven-aumento-de-turistas-homosexuales-en-argentina-tras-aprobar-bodas-gays/xIQjkb!s5Y1TleXMvgR2/> - Página vigente al 31-05-2011
- 6) <http://www.diariocritico.com/ecuador/2010/Enero/ocio/190193/aumenta-turismo-extranjero-buenosaires.html> - Página vigente al 31-05-2011
- 7) <http://www.axelhotels.com/portal/index.php> - Página vigente al 07-08-2012
- 8) Gonzales & Bello, 2010. La incidencia del riesgo país en el mercado de valores Argentino.
- 9) Clasificación hotelera - <http://www.viajeros.com/articulos/clasificacion-de-hoteles-de-una-a-cinco-estrellas> - Página vigente al 24-06-2012
- 10) <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> - Página vigente al 10-08-2012
- 11) <http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2010/01/29/emprender-gay-lesbiana-negocio-empresa> - Pagina vigente al 08-05-2011
- 12) <http://www.viajesdeprimera.com/2013/02/juan-julia-axel-hotels-no-pasa-nada-porque-haya-un-hotel-gay/> - Pagina vigente al 13-06-2013
- 13) <http://lesbianas.about.com/od/Diversiones/a/Turismo-Gay-Y-L-Esbico-En-Latinoam-Erica.htm> - Pagina vigente al 13-06-2013
- 14) <http://www.sentidog.com/lat/2010/08/lugares-imperdibles-para-los-turistas-gays-en-buenos-aires.html> - Pagina vigente al 13-06-2013
- 15) Friedman, Milton. Inflation: Causes and consequences; Bombay 1963.
- 16) Avila, Almansi y Rodriguez. Convertibilidad: Fundamentación y funcionamiento. Buenos Aires, 1997.



- 17) Timothy A Luehrman. Using APV: A better tool for valuing operations. Harvard business review, 1997.
- 18) Lopez Dumrauf, Guillermo. Calculo financiero aplicado. Buenos Aires, 2009.
- 19) Varian, Hall. Microeconomia intermedia: un enfoque actual. Barcelona, 2003.
- 20) Kim y Mauborgne. La Estrategia del Océano Azul. Harvard Business School Press, 2005.



6-Anexos:

