



**TESIS DE GRADO  
EN INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PROYECTO DE INVERSIÓN  
DE UN HOTEL DE LUJO CINCO ESTRELLAS**

**Autor: Ramiro Huidobro  
Legajo: 44125  
Director de Tesis: Ing. José A. Bianconi**

**2008**



## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad el turismo juega un importante papel para la economía Argentina, siendo la tercera fuente generadora de divisas, superando los ingresos obtenidos por la exportación de otros bienes como la carne y los cereales, y empleando a más de 1.000.000 de personas en todo el país. Luego de la crisis económica de 2001 y la posterior devaluación de la moneda, la cantidad anual de turistas que visita el país ha crecido sostenidamente. Sólo en 2007 visitaron el país 4.580.000 turistas extranjeros y se proyecta una tasa de crecimiento anual de los arribos del 5,1%. Es de gran importancia que el crecimiento del turismo sea acompañado de un desarrollo de la infraestructura hotelera, para que la misma no se vea saturada y tenga capacidad para alojar a los turistas que visitan el país.

En el presente proyecto, se analiza la factibilidad de la construcción de un hotel de lujo cinco estrellas de categoría superior. El crecimiento del turismo proporciona buenas perspectivas para el desarrollo de proyectos de este tipo, los cuales tienen un impacto social favorable debido a que generan empleo y distribuyen riqueza ya que emplean mano de obra de distinta calificación. Asimismo tienen un beneficio económico en la zona donde se localizan, favoreciendo el crecimiento del comercio en sus alrededores.

El análisis se divide en cuatro etapas. En primer lugar se realiza un estudio del mercado a fin de conocer la oferta y la demanda para luego proyectarla, analizando en profundidad la competencia y el segmento de mercado de este tipo de hoteles, finalizando con una definición de las características que debe poseer el hotel. Luego se realiza un estudio de ingeniería, definiendo el layout, la macro y micro-localización, dimensionando la mano de obra y los equipos necesarios. Posteriormente, se efectúa el análisis económico-financiero, encontrando la inversión necesaria en base a los costos definidos en el estudio de ingeniería. La finalidad de este análisis es conocer la viabilidad del proyecto, encontrando el valor actual neto de los flujos de fondos tanto para el inversor como del proyecto propiamente dicho. En último lugar se analizan los riesgos inherentes al proyecto, su impacto en las variables económico-financieras y la mitigación de los mismos.



## **EXECUTIVE BRIEF**

At present, tourism plays an important role in Argentina's economy, being the third largest source of foreign exchange generation, surpassing "revenues from foreign sales of cereals, oil and meat" as well as employing employs more than 1,000,000 people throughout the country. After the economic crisis of 2001 and subsequent currency devaluation, the annual number of tourists visiting the country has grown steadily. Only in 2007, 4,580,000 foreign tourists visited the country and is projected an annual growth of 5% in the arrivals of foreign tourists.

It is very important that tourism growth is accompanied by a development of hotel infrastructure, so that it is not saturated and has the capacity to accommodate the tourists visiting the country.

In this project, the feasibility of building a luxurious five-star hotel is studied. The growth of tourism provides good prospects for development of such projects, which have a favorable social impact because they generate jobs and distribute wealth employing labour of different qualification. Also, this type of projects have an economic benefit in the area where they are located, favouring the growth of trade in its environs.

The analysis was divided into four stages. In first place a market survey to ascertain the supply and demand and then project them for the next years, exploring in depth the competition and the market share of such hotels, ending with a definition of the characteristics the hotel must have. Then an engineering study, defining the layout, the macro and micro-location, dimensioning the manpower and equipment needed. Subsequently, is the economic and financial analysis, finding the necessary investment based on the costs identified in the engineering study. The purpose of this analysis is to ascertain the feasibility of the project, finding the net present value of the cash flows to both the investor and the project itself. Finally the risks inherent in the project are analyzed, their impact on economic and financial variables and the mitigating these risks.



## **DESCRIPTOR BIBLIOGRÁFICO**

El presente proyecto de inversión analiza la factibilidad y el beneficio de la construcción de un hotel de lujo cinco estrellas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



**ÍNDICE**

1	ESTUDIO DE MERCADO .....	1
1.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....	1
1.2	ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA DEMANDA.....	4
1.3	ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA OFERTA .....	8
1.4	ANÁLISIS DE LOS MERCADOS .....	10
1.4.1	CONSUMIDORES .....	10
1.4.2	COMPETIDORES .....	11
1.4.3	SUSTITUTOS.....	18
1.4.4	PROVEEDORES .....	20
1.4.5	CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LOS MERCADOS .....	20
1.5	SEGMENTACION DEL MERCADO .....	21
1.6	PROYECCION DE LA OFERTA.....	25
1.7	PROYECCION Y ESTUDIO DE LA DEMANDA.....	29
1.7.1	Proyección del turismo extranjero .....	29
1.7.2	Proyección del turismo proveniente del interior.....	33
1.7.3	Demanda Total Turismo Capital Federal .....	34
1.7.4	Análisis Estacionalidad .....	34
1.7.5	Total demanda Capital Federal por trimestre .....	37
1.8	PROYECCION DE VENTAS.....	40
1.9	ESTRATEGIA COMERCIAL .....	46
1.10	MEZCLA DE MARKETING .....	48
1.10.1	DETERMINACION DEL PRECIO .....	48
1.10.2	PROYECCIÓN DEL PRECIO .....	53
1.10.3	PROMOCIÓN.....	57
1.11	DEFINICIÓN FINAL DEL PRODUCTO .....	58
1.12	FODA.....	63
1.13	CICLO DE VIDA .....	64
2	ESTUDIO DE INGENIERÍA.....	67
2.1	PUESTA EN MARCHA.....	67
2.2	DIMENSIONAMIENTO MANO DE OBRA.....	69
2.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	76
2.4	DESCRIPCION DE LOS PROCESOS .....	79
2.5	CONCESIONES Y TERCERIZACIÓN.....	82
2.5.1	Concesiones .....	82
2.5.2	Tercerización .....	84
2.6	CONSIDERACIONES DE LA CONSTRUCCION .....	84
2.7	LAYOUT E INSTALACIONES .....	84
2.8	EQUIPOS .....	93
2.9	IMPACTO AMBIENTAL .....	97
2.10	TRATAMIENTO DE DESPERDICIOS .....	98
2.11	TRATAMIENTO DE EFLUENTES.....	98
2.12	ROYALTIES .....	99
2.13	LOCALIZACIÓN.....	99
2.13.1	Macro-localización.....	99
2.13.2	Microlocalización.....	102
2.13.3	Precios terrenos.....	106
2.14	TIPOLOGIA EDILICIA DEL LUGAR ELEGIDO.....	106
2.15	COSTO DE LA CONSTRUCCIÓN.....	111
2.16	MARCO LEGAL.....	112

2.17	PROMOCION PARA LA INDUSTRIA TURISTICA .....	116
3	ESTUDIO ECONÓMICO - FINANCIERO.....	119
3.1	GASTOS .....	119
3.1.1	Gastos de Administración:.....	119
3.1.2	Gastos de Comercialización .....	122
3.2	IMPUESTOS.....	124
3.3	ACTIVO FIJO/IVA Y CARGOS DIFERIDOS .....	124
3.4	AMORTIZACIONES .....	126
3.5	ACTIVO DE TRABAJO .....	127
3.6	CALENDARIO DE INVERSIONES .....	127
3.7	ESRUCTURA DE FINANCIAMIENTO .....	128
3.8	SERVICIO DE CRÉDITOS e INTERESES PREOPERATIVOS.....	129
3.9	GASTOS DE FINANCIACIÓN.....	130
3.10	INFLACIÓN y TASA DE CAMBIO .....	130
3.11	CUADRO DE RESULTADOS .....	131
3.12	PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO .....	133
3.13	IVA .....	133
3.14	COSTO TOTAL DE LO VENDIDO .....	134
3.15	FUENTES Y USOS.....	135
3.16	BALANCE .....	135
3.17	COSTO DE CAPITAL .....	140
3.18	AJUSTE POR RIESGO ASISTEMÁTICO .....	142
3.19	FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO.....	143
3.20	FLUJO DE FONDOS DEL INVERSOR.....	143
3.21	TASA DE DESCUENTO y EFECTO PALANCA.....	147
3.22	CONCLUSIONES .....	148
4	ESTUDIO DE RIESGOS .....	149
4.1	IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES DE RIESGO .....	149
4.2	DISTRIBUCION DE PROBABILIDADES DE LAS VARIABLES .....	150
4.3	SIMULACION DE MONTE CARLO .....	151
4.3.1	Consideraciones sobre las variables.....	151
4.3.2	Resultados de la simulación.....	152
4.3.3	Utilidad Neta desde 2011 a 2020.....	155
4.4	ANÁLISIS DE LOS RIESGOS .....	157
4.5	IMPLEMENTACIÓN DE LA MITIGACIÓN DE RIESGOS .....	159
5	CONCLUSIONES.....	161
6	ANEXO.....	163

## 1 ESTUDIO DE MERCADO

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

#### Tipo y estilo de hotel

El hotel estará apuntado a atraer tanto turistas como viajeros de negocio, como lo hacen cadenas internacionales que poseen hoteles en Buenos Aires, tales como el Four Seasons y el Hyatt. El mismo será un hotel de lujo cinco estrellas de categoría superior.

El hotel contará con un diseño innovador y moderno, que combine la tecnología con el arte arquitectónico, respetando la fisonomía del barrio, con el fin de crear un hotel que se diferencie del resto en cuanto a diseño y tecnología, atrayendo como se mencionó anteriormente, a turistas de vacaciones y de negocios.

#### Certificaciones

El hotel deberá competir con cadenas internacionales que poseen hoteles en Buenos Aires, tales como Four Seasons, Hyatt, Sofitel, Sheraton, etc. Para ello es importante ser miembro de organizaciones tales como “The Leading Hotels of the World”, la cual es reconocida mundialmente como la organización más prestigiosa de hoteles de lujo, con “440 hoteles miembros en 80 países”<sup>1</sup>, convirtiéndola en la mayor organización de hoteles de lujo del mundo.

Pertenecer a esta organización le daría al hotel una ventaja competitiva sobre los otros hoteles que no la poseen, ya que el tenerla certifica que el hotel provee los más altos niveles de lujo y servicio, además de contar con los recursos que la organización posee tanto de marketing, central de reservas, como de contactos.

Al ser miembro, el hotel formaría parte de la central global de reservas, tanto en la página de Internet de la organización (“la cual tiene 567.000 visitas por mes”<sup>2</sup>), como las centrales de venta telefónicas que posee alrededor del mundo. Por lo tanto el hotel obtendría acceso a nuevos negocios al aprovechar la base de datos de clientes de la organización. En la siguiente figura (Fig.1-1) se puede observar el perfil de clientes de “The Leading”, a los cuales el hotel tendría acceso por ser miembro de la misma.

---

<sup>1</sup> Fuente: Leading Hotels of The World

<sup>2</sup> Fuente: Leading Hotels of The World

Annual Household Income		
Median Income	USD	200,000
Median Net Worth	USD	> 3 Millions
Profession		
CEO/President/Owner		35%
COO/CIO/CFO		2%
VP/Director		14%
Past Travel at LHW (last 12 months)		
Business Trips	15 trips	31 nights
Leisure Trips	9 trips	32 nights
* Average of 6 nights a year in Leading Hotels		
Future Travel at LHW (next 12 months)		
Business or Leisure Trips		91.80%
Source: Pathfinder Research Group, January 2003		

Figura 1-1. Perfil de Clientes de “The Leading Hotels of the World”

Fuente: Leading Hotels of the World

Además, la organización no sólo posee clientes directos, sino que también trabaja con 50.000 intermediarios de viajes alrededor del mundo. También, cuenta con un programa, denominado “Leading Advantage”, destinado a aumentar la porción de negocios de los hoteles miembros, provenientes de empresas multinacionales que forman parte de este programa. Lo que supone una gran ventaja en cuanto a la atracción de huéspedes de negocios.

En cuanto a la promoción, la organización, lleva a cabo a nivel mundial, campañas de marketing, promociones y ventas, diseñadas con el fin de atraer nuevos clientes y desarrollar la lealtad del cliente.

El hotel para poder ser miembro de “The Leading Hotels of the World” debe ser de categoría cinco estrellas o categoría superior. Luego será sometido a “una inspección de 1.500 puntos del hotel, sus instalaciones y servicios”<sup>3</sup>. Una vez obtenida la membresía el hotel será inspeccionado por lo menos dos veces durante la duración de la membresía<sup>4</sup>.

### Ubicación

La ubicación de un hotel, es un factor clave, ya que de esta dependerá en gran parte que el hotel sea elegido por los turistas.

El mismo deberá estar ubicado de tal manera que posea un buen acceso y en un barrio que se encuentre cercano a los principales puntos turísticos como así también del centro financiero. De esta manera, estará convenientemente localizado para turistas cuyo motivo de viaje es de negocios y para aquellos cuyo motivo es de vacaciones.

A continuación, en la Fig. 1-2, se puede observar un mapa de la Ciudad de Buenos Aires, con las posibles localizaciones del hotel.

<sup>3</sup> Fuente: Leading Hotels of The World

<sup>4</sup> Fuente: Leading Hotels of The World



Figura 1-2. Mapa de la Ciudad de Buenos Aires. Fuente: GCBA

Los barrios que más se adecuan los requisitos mencionados anteriormente son:

- Recoleta
- Palermo
- Retiro
- San Nicolás
- Puerto Madero

## 1.2 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA DEMANDA

A continuación se puede observar la serie histórica de llegadas de turistas extranjeros a la Argentina.

Año	Total de Turistas	Variación
1990	1.930.034	
1991	1.708.183	-11,49%
1992	1.703.910	-0,25%
1993	1.918.462	12,59%
1994	2.089.414	8,91%
1995	2.288.694	9,54%
1996	2.613.909	14,21%
1997	2.764.226	5,75%
1998	3.012.472	8,98%
1999	2.898.241	-3,79%
2000	2.909.468	0,39%
2001	2.620.464	-9,93%
2002	2.820.039	7,62%
2003	2.995.272	6,21%
2004	3.456.527	15,40%
2005	3.822.666	10,59%
2006	4.155.920	8,72%

Tabla 1-1 Turismo Receptivo Argentina  
Fuente: Secretaría de Turismo (SECTUR)

Como se puede apreciar en la Tabla 1-1, luego de la crisis del 2001 y la devaluación del peso frente al dólar, la cantidad de turistas comienza a crecer nuevamente y en el 2006 arribaron aproximadamente 4.000.000 de turistas extranjeros a la Argentina.

### Turistas según alojamiento

En la siguiente figura (Fig.1-3), se puede apreciar los turistas según tipo de alojamiento desde el año 2004 al año 2007<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Aquí el año 2007 sólo tiene información de los dos primeros trimestres

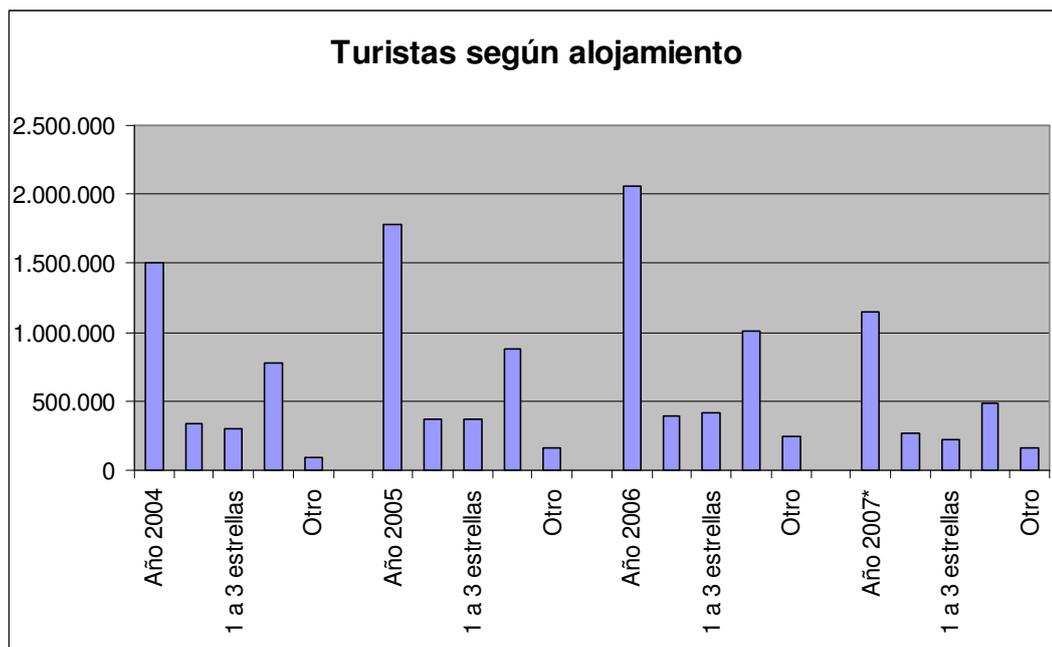


Figura 1-3. Turistas por condición de receptivo según tipo de alojamiento utilizado  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

Siendo de aproximadamente el 45% al 50% los turistas que se alojan en hoteles de categoría 4 y 5 estrellas.

#### Turistas según país de origen

En las siguientes figuras (Fig.1-4 y 1-5), se puede observar la llegada de turistas a la Argentina discriminada según país de residencia.

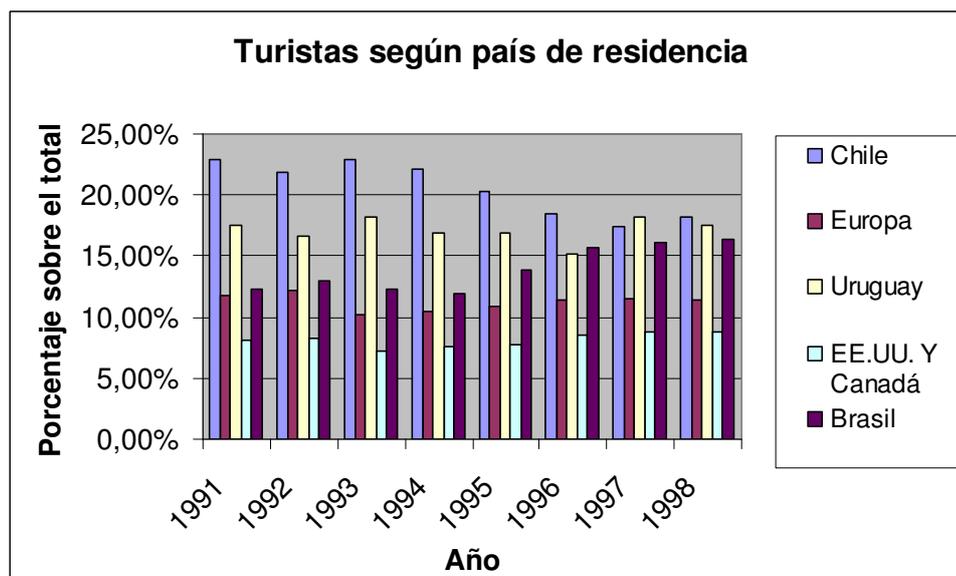


Figura 1-4. Turistas según país de origen.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR.

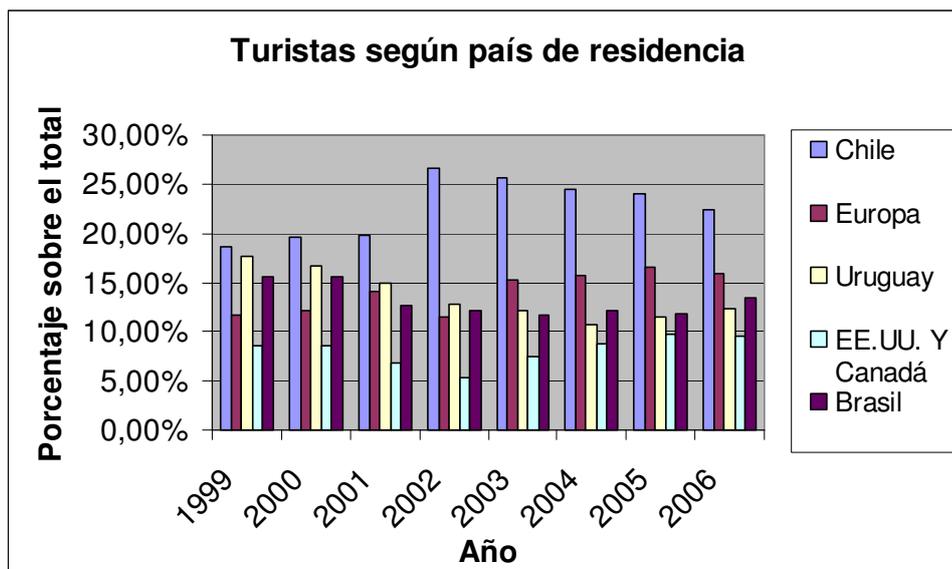


Figura 1-5. Turistas según país de origen.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR.

A partir de estos gráficos se puede realizar un ranking de los países de los cuales la Argentina recibe la mayor cantidad de turistas. Históricamente, desde 1991 al 2006, Chile ha mantenido el primer puesto en este ranking. Mientras que, Uruguay y Brasil han ocupado el segundo y el tercer puesto, respectivamente, desde 1999 al 2002. Sin embargo, a partir del 2003 Europa ha pasado a ocupar el segundo puesto, mientras que Brasil y Uruguay, han pasado a ocupar el tercer y el cuarto puesto respectivamente. En cuanto a EE.UU y Canadá han ocupan el quinto puesto desde 1991 a 2006.

A continuación, en la Tabla 1-2, se puede apreciar más detalladamente la situación anteriormente descrita para el año en 2006:

Año 2006	
País	Market Share
Chile	22,45%
Europa	15,84%
Brasil	13,46%
Uruguay	12,38%
EE.UU. Y Canadá	9,63%
Resto de América	9,52%
Paraguay	7,54%
Resto del mundo	5,45%
Bolivia	3,73%

Tabla 1-2 Ranking países emisores de turismo hacia Argentina

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SECTUR

### Evolución de turistas extranjeros por país de residencia

La evolución de los turistas provenientes de los mercados emisivos más importantes (Tabla 1-2) para la Argentina, ha variado a través de los años. Desde 1991 a 1998 se ha registrado una tendencia creciente en los arribos provenientes de estos mercados. Posteriormente, en 2001 hubo una clara disminución en el arribo de turistas debido a la situación de inestabilidad política y económica reinante en la Argentina, que a su vez afectó a países de la región.

La recuperación comenzó a partir del 2002, luego de la devaluación de la moneda Argentina, año en el cual la cantidad de turistas provenientes de Brasil y Chile comenzó a crecer otra vez. Sin embargo en el caso de Europa, EE.UU. y Canadá, los arribos disminuyeron nuevamente en 2002, debido principalmente a los atentados del 11 de Septiembre de 2001 y recién comenzaron a crecer en 2003, también promovidos por el cambio favorable y el contexto político más estable. Un caso especial fue el de los arribos de turistas provenientes de Uruguay, los cuales mostraron un tiempo de recuperación mayor y recién comenzaron a crecer de nuevo en 2005, luego de mantenerse constantes de 2002 a 2004. ( Ver Figuras 6-1 a 6-5 en Anexo)

### Turismo receptor en Sudamérica

En Sudamérica los tres mercados receptores más grandes son los de Brasil, Argentina y Chile (Fig. 1-6). De este mercado Brasil posee una porción de aproximadamente un 30%, y Argentina un 21%, lo que convierte a la Argentina en el segundo mercado receptor en importancia, luego de Brasil.

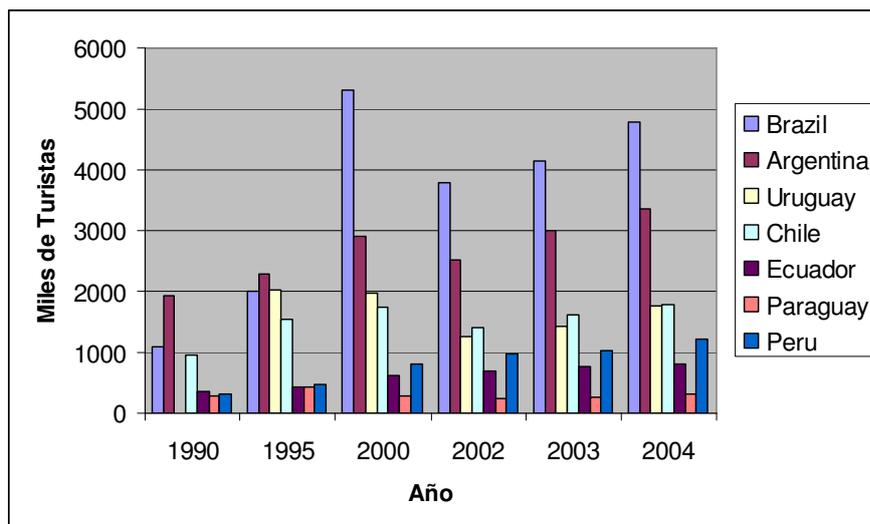


Figura 1-6 Turismo receptor en Sudamérica.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

### 1.3 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA OFERTA

#### Evolución de la oferta hotelera en la República Argentina

A continuación en la Tabla 1-3 se puede observar la evolución de la cantidad de establecimientos y plazas en la República Argentina. Es importante destacar que, luego de la devaluación, en el período 2002 a 2006, la cantidad de establecimientos hoteleros aumentó en aproximadamente un 23%, promovido por el crecimiento favorable del turismo.

Período	Cantidad de Establecimientos	Cantidad de Plazas
1998	6.767	376.823
1999	6.970	386.826
2000	7.398	405.138
2001	7.597	407.084
2002	7.822	413.810
2003	8.088	428.217
2004	8.796	452.565
2005	9.538	475.551
2006	10.146	490.466

Tabla 1-3 Evolución oferta hotelera .Fuente: SECTUR

Los establecimientos a los que se hace referencia en la Tabla 1-3 son hoteleros y parahoteleros<sup>6</sup>. A fines del proyecto lo que interesa son los establecimiento hoteleros, más específicamente, aquellos de categoría 5 estrellas. No obstante, no hay datos discriminados de establecimientos hoteleros y parahoteleros antes del 2006. En este año había 4.302 establecimientos hoteleros y 5.844 establecimientos parahoteleros (Fig.1-7).



Figura 1-7 Distribución establecimientos.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

<sup>6</sup> Establecimientos parahoteleros: Hosterías, Hospedaje, Estancias, etc..

Los establecimientos hoteleros que son de interés para el proyecto son los de categoría 5 estrellas, de los cuales había 46 en Argentina en el año 2006. Lo cual representa aproximadamente un 1% sobre el total de la oferta hotelera en este año (Fig.1-8).

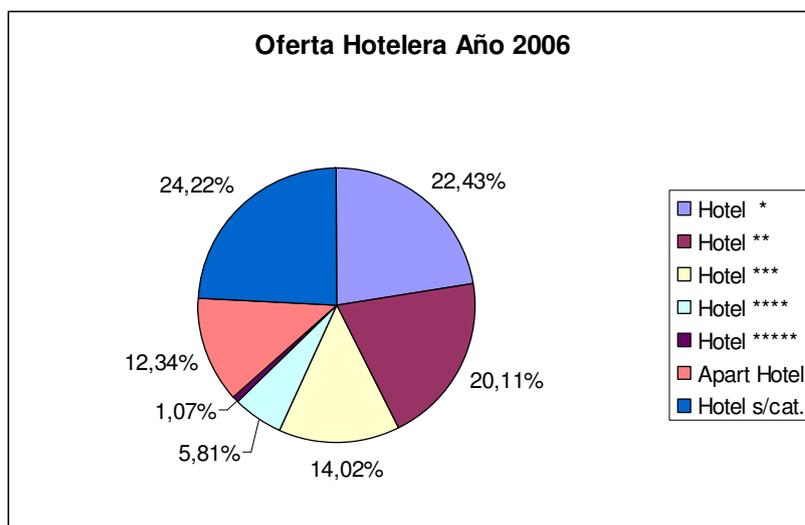


Figura 1-8 Oferta Hotelera 2006.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

#### Oferta hotelera en Capital Federal

En la Ciudad de Buenos Aires se concentran aproximadamente el 6% del total de los hoteles de la Argentina y el 37% de los hoteles 5 estrellas. De los hoteles ubicados en la Capital Federal el 9,3% son hoteles de categoría 5 estrellas (Fig. 1-9).

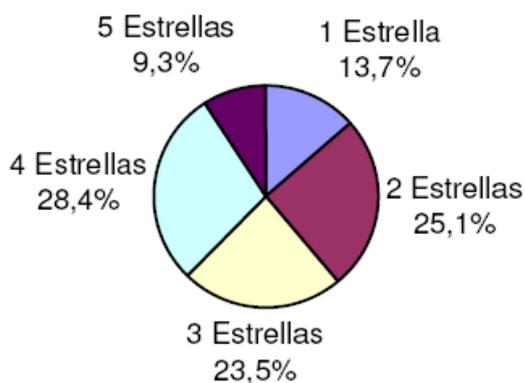


Figura 1-9 Oferta Hotelera Capital Federal. Fuente: GCBA

Más específicamente, en 2006 había 53 hoteles 4 estrellas y 17 hoteles 5 estrellas<sup>7</sup>, distribuidos en los barrios porteños de la siguiente forma (Tabla 1-4). Siendo Retiro el

<sup>7</sup> Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR)

que mayor cantidad de hoteles 5 estrellas posee, con un 35,3%, seguido de San Nicolás con un 23,5%. Las distintas cadenas hoteleras y la cantidad de habitaciones de hoteles de alta categoría se tratará con mayor detalle en la sección 1.4.2 Competidores.

BARRIO	Hotel ****	Hotel *****	BARRIO	Hotel ****	Hotel *****
<b>CENTRO</b>			<b>OESTE/NOROESTE</b>		
Monserrat	3	2	Caballito	0	0
San Cristóbal	0	0	Chacarita	0	0
San Nicolás	27	4	Flores	0	0
Puerto Madero	1	1	Once	0	0
<b>NORTE</b>			Almagro	0	0
Balvanera	0	0	Balvanera	1	1
Palermo	0	0	<b>SUR</b>		
Recoleta	1	3	Constitución	1	0
Retiro	19	6	San Telmo	0	0
Belgrano	0	0	Barracas	0	0
Nuñez	0	0	Otros barrios (**)	0	0

Tabla 1-4 Oferta Hotelera Ciudad de Buenos Aires por barrio. Fuente: SECTUR

## 1.4 ANÁLISIS DE LOS MERCADOS

### 1.4.1 CONSUMIDORES

#### Consumidores Actuales

En la sección de Análisis Histórico de la Demanda se habló del porcentaje de turistas que se alojan en hoteles 5 estrellas. Sin embargo, el perfil de los consumidores de hoteles de alta categoría se tratará con mayor detalle en la sección 1.5 Segmentación del Mercado.

En cuanto a los consumidores de un hotel, los mismos se podrían dividir en tres categorías:

- Individual
- Corporativo
- Mercado de Incentivos

El consumidor individual es aquel que se hospeda en el hotel y cuyo motivo de viaje son las vacaciones. Desde el punto de vista económico, sus gastos resultan mayores que los de aquellos huéspedes corporativos y su modalidad de organización de viaje es a través de Internet o agencia de viajes.

Por otro lado se encuentran los huéspedes corporativos, aquellos que viajan por negocios, a los cuales se les realiza una tarifa especial denominada también

“Corporativa”. Estos consumidores representan una importante fuente de ingresos debido a la lealtad de los mismo, ya que en muchos casos se realizan convenios directos con empresas, para que sus empleados, en viajes de negocios, se hospeden en el hotel.

Finalmente está el mercado de incentivos, que son aquellos casos en los que las empresas pagan a sus empleados el hospedaje en el hotel para sus vacaciones. Este es un mercado con mucho potencial debido a los convenios que se pueden realizar con empresas y el volumen de ventas que representa.

#### Consumidores Potenciales

Como consumidores potenciales, es interesante destacar, la importancia de explotar mercados alternativos, atrayendo clientes de estos mercados a través de promociones y campañas de marketing. Como por ejemplo, intentar captar turistas de mercados que hoy en día no son de gran importancia en cuanto a turismo emisor hacia Argentina

### 1.4.2 COMPETIDORES

Según el registro de establecimientos turísticos del área de hotelería de la Subsecretaría de Turismo del GCBA, en 2006 había 17 hoteles 5 estrellas (Tabla 1-5). Para la Ciudad de Buenos Aires estos hoteles son:

Hotel	Barrio
Abasto Plaza Hotel Buenos Aires	Balvanera
Alvear Palace Hotel	Recoleta
Loi Suites Recoleta	
Sofitel Buenos Aires	
Caesar Park Buenos Aires	Retiro
Four Seasons Hotel Buenos Aires	
Emperador Buenos Aires	
Marriott Plaza Hotel	
Sheraton Buenos Aires Hotel & Convention Center	
Feir's Park All Suites Hotel	San Nicolás
Claridge Hotel	
Meliá Buenos Aires	
Panamericano	
Sheraton Libertador	Montserrat
Intercontinental Buenos Aires	
NH City Hotel	Puerto Madero
Hilton	

Tabla 1-5. Hoteles 5 estrellas Ciudad de Buenos Aires.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos del GCBA

Sin embargo, a esta lista le faltan el Faena Hotel y el Park Hyatt, con los que habría un total de 19 hoteles 5 estrellas. En el siguiente mapa (Fig.1-10) se puede apreciar cómo estos hoteles se encuentran distribuidos en los barrios, y se puede ver que la mayoría están localizados en los posibles barrios propuestos anteriormente. Esto se debe a que los mismos se encuentran convenientemente cerca de los principales puntos turísticos y del centro financiero.

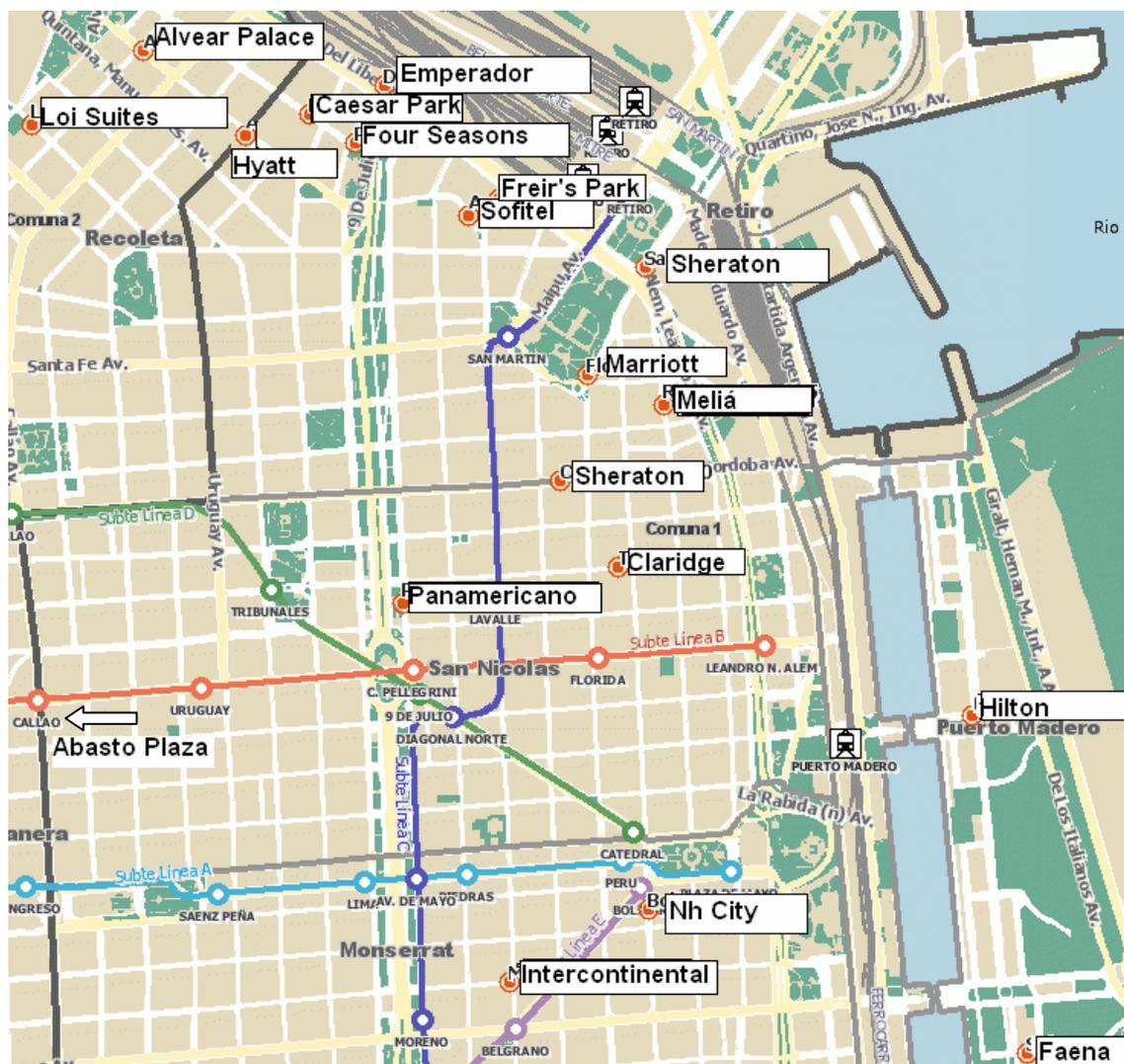


Figura 1-10 Distribución de hoteles en la Ciudad de Buenos Aires.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

Se realizó un ranking de los competidores, teniendo en cuenta cuatro variables para distinguir la oferta, asignándole un porcentaje a cada una de estas según su importancia y fijándole un puntaje en la escala del 1 al 10. La matriz utilizada (Tabla 1-6) fue la siguiente:

Hotel			
Ubicación:			
Variable	Porcentaje	Puntaje	Valor
Ubicación	25%		
Servicio	25%		
Habitaciones	25%		
Instalaciones/Comodidades	25%		
<b>Total</b>	<b>100%</b>		

Tabla 1-6. Matriz de comparación

Como se puede apreciar, la marca de la cadena hotelera a la que pertenece el hotel no aparece en la matriz como una de las variables. Esto se debe a que, a pesar de que la marca es un factor importante de decisión por parte de los turistas para elegir un hotel, la misma se verá reflejada en estas variables ya que cadenas como Four Seasons o Hyatt, poseen estándares muy altos en cuanto a las mismas. Con respecto este punto, es importante recordar lo anteriormente dicho, sobre la importancia de ser miembro de “The Leading Hotels of the World”, para poder competir con las grandes cadenas internacionales.

A estas cuatro variables se le asignaron porcentajes iguales, ya que conforman la oferta de un hotel, y son todos factores de decisión importantes por parte de los clientes. Lo que se evalúa en la variable ubicación es la cercanía en cuanto a los puntos turísticos importantes y el centro financiero, así como también el barrio donde está emplazado y las comodidades cercanas al hotel (i.e.: restaurantes, entretenimiento, etc.). En cuanto al servicio se evalúa la calidad del mismo, y para evaluarlo se observó la satisfacción del cliente en cuanto al mismo. Con respecto a las habitaciones, se valoró el tamaño de las mismas, la tecnología, las comodidades y su diseño. Finalmente, las instalaciones/comodidades, es el conjunto de aquellas instalaciones extras que ofrece el hotel como business centre, spa, etc., pero también tiene en cuenta el diseño del hotel como un todo.

El análisis arrojó los siguientes resultados (Tablas 1-7 a 1-13):

Four Seasons Hotel				Park Hyatt			
Ubicación: Posadas 1086 - Retiro				Ubicación: Avenida Alvear 1661 - Recoleta			
Variable	Porcentaje	Puntaje	Valor	Variable	Porcentaje	Puntaje	Valor
Ubicación	25%	10	2,5	Ubicación	40%	10	2,5
Servicio	25%	10	2,5	Servicio	30%	10	2,5
Habitaciones	25%	9	2,25	Habitaciones	20%	10	2,5
Instalaciones/Comodidades	25%	10	2,5	Instalaciones/Comodidades	10%	10	2,5
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>9,75</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>10</b>

Tabla 1-7. Matriz Four Seasons y Park Hyatt

El Four Seasons tiene un puntaje total de 9,75 y el Park Hyatt un puntaje de 10. En cuanto a ubicación, la misma es excelente, localizados cerca de los puntos turísticos y centro financiero, asimismo, poseen un muy buen acceso. Ambas cadenas tienen los más altos estándares del mercado en cuanto a servicio y habitaciones.

<b>Alvear Palace Hotel</b>				<b>Loi Suites</b>			
<b>Ubicación: Alvear 1891 –Recoleta</b>				<b>Ubicación: Vte. López 1955 -Recoleta</b>			
<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>	<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>
Ubicación	40%	10	2,5	Ubicación	40%	10	2,5
Servicio	30%	9	2,25	Servicio	30%	7	1,75
Habitaciones	20%	9	2,25	Habitaciones	20%	7	1,75
Instalaciones/ Comodidades	10%	9	2,25	Instalaciones/ Comodidades	10%	8	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>9,25</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>	<b>8,00</b>

<b>Sofitel</b>			
<b>Ubicación: Arroyo 841 – Recoleta</b>			
<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>
Ubicación	40%	9	2,25
Servicio	30%	8	2
Habitaciones	20%	9	2,25
Instalaciones/ Comodidades	10%	9	2,25
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>	<b>8,75</b>

Tabla 1-8. Matriz comparación Alvear Palace, Loi Suites y Sofitel

Estos tres hoteles (Tabla 1-8) se encuentran ubicados en el barrio de la Recoleta, a pocas cuadras del Park Hyatt con lo cual tienen la misma puntuación en cuanto a ubicación. El servicio, al igual que las habitaciones, es mejor en el Sofitel y el Alvear con lo cual estos reciben mejor puntaje.

<b>Faena Hotel</b>				<b>Hilton</b>			
<b>Ubicación: M. Salotti 445 – Pto. Madero</b>				<b>Ubicación: M. Güemes 351-Pto. Madero</b>			
<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>	<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>
Ubicación	40%	8,5	2,125	Ubicación	40%	9	2,25
Servicio	30%	8	2	Servicio	30%	6,5	1,625
Habitaciones	20%	9	2,25	Habitaciones	20%	8	2
Instalaciones/ Comodidades	10%	10	2,5	Instalaciones/ Comodidades	10%	7,5	1,875
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>8,88</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>7,75</b>

Tabla 1-9. Matriz comparación Faena Hotel y Hilton

Ambos hoteles (Tabla 1-9) están ubicados en Puerto Madero, un barrio muy turístico de la ciudad, sin embargo el Faena se encuentra un poco lejos de la parte turística del barrio. Ambos brindan un buen servicio, pero es importante destacar que el Hilton es un

hotel que apunta a viajeros de negocios, con lo cual el servicio es un tanto despersonalizado, no obstante es de buena calidad.

<b>NH City Hotel</b>				<b>Intercontinental</b>			
<b>Ubicación: Bolivar 160 –Montserrat</b>				<b>Ubicación: Moreno 809-Montserrat</b>			
<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>	<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>
Ubicación	40%	6,5	1,625	Ubicación	40%	6,5	1,625
Servicio	30%	7	1,75	Servicio	30%	8	2
Habitaciones	20%	8	2	Habitaciones	20%	7	1,75
Instalaciones/ Comodidades	10%	7,5	1,875	Instalaciones/ Comodidades	10%	7	1,75
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>7,25</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>7,13</b>

Tabla 1-10. Matriz comparación hoteles NH City e Intercontinental

Los dos hoteles (Tabla 1-10) se encuentran localizados en el barrio Montserrat, lo cual es una buena ubicación para viajeros de negocios pero no para turistas, con lo cual ambos tienen una puntuación de 6,5 en esta variable. Ambos hoteles, apuntan a viajeros de negocios, con lo cual el servicio es despersonalizado, no obstante las habitaciones están bien equipadas.

<b>Claridge Hotel</b>				<b>Sol Meliá</b>			
<b>Ubicación: Tucumán 535 – San Nicolás</b>				<b>Ubicación: Reconquista 945- San Nicolás</b>			
<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>	<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>
Ubicación	40%	8	2	Ubicación	40%	7	1,75
Servicio	30%	6,5	1,625	Servicio	30%	7	1,75
Habitaciones	20%	7,5	1,875	Habitaciones	20%	8,5	2,125
Instalaciones/ Comodidades	10%	8	2	Instalaciones/ Comodidades	10%	9	2,25
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>7,50</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>	<b>7,88</b>

<b>Sheraton Libertador</b>				<b>Panamericano Hotel</b>			
<b>Ubicación: Av. Córdoba 660- San Nicolás</b>				<b>Ubicación: Carlos Pellegrini 551- San Nicolás</b>			
<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>	<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>
Ubicación	40%	8	2	Ubicación	40%	8,5	2,125
Servicio	30%	7	1,75	Servicio	30%	6	1,5
Habitaciones	20%	8	2	Habitaciones	20%	7,5	1,875
Instalaciones/ Comodidades	10%	9	2,25	Instalaciones/ Comodidades	10%	8	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>32</b>	<b>8,00</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>7,50</b>

Tabla 1-11. Matriz comparación hoteles San Nicolás

Estos cuatro hoteles (Tabla 1-11) están ubicados en el barrio de San Nicolás, lo que les otorga una buena ubicación cerca del centro financiero y de los puntos turísticos. Sin embargo, no es excelente ya que es una zona de oficinas, durante el día muy bulliciosa y

de noche muy solitaria, sin restaurantes u otras comodidades cerca. Los cuatro hoteles brindan un servicio y calidad de habitaciones similar.

<b>Freir's Park</b>				<b>Caesar Park</b>			
<b>Ubicación: Esmeralda 1366 - Retiro</b>				<b>Ubicación: Posadas 1322 - Retiro</b>			
<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>	<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>
Ubicación	40%	8	2	Ubicación	40%	10	2,5
Servicio	30%	7	1,75	Servicio	30%	7,5	1,875
Habitaciones	20%	7,5	1,875	Habitaciones	20%	7,5	1,875
Instalaciones/ Comodidades	10%	7,5	1,875	Instalaciones/ Comodidades	10%	8	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>7,50</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>8,25</b>

<b>Emperador Buenos Aires</b>				<b>Marriott</b>			
<b>Ubicación: Av.Del Libertador 420- Retiro</b>				<b>Ubicación: Florida 1005 - Retiro</b>			
<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>	<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>
Ubicación	40%	10	2,5	Ubicación	40%	8,5	2,125
Servicio	30%	7	1,75	Servicio	30%	8	2
Habitaciones	20%	8	2	Habitaciones	20%	8	2
Instalaciones/ Comodidades	10%	8	2	Instalaciones/ Comodidades	10%	8	2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>8,25</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>8,13</b>

<b>Sheraton Retiro</b>			
<b>Ubicación: San Martín - 1225</b>			
<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>
Ubicación	40%	8,5	2,125
Servicio	30%	7,5	1,875
Habitaciones	20%	8,5	2,125
Instalaciones/ Comodidades	10%	9	2,25
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>	<b>8,38</b>

Tabla 1-12.Matriz comparación hoteles de Retiro.

Estos hoteles (Tabla 1-12) están ubicados en el barrio de Retiro, la cual es en general una buena localización, sin embargo algunos están emplazados en mejores ubicaciones que otros dentro del barrio. En cuanto al servicio, en este grupo de hoteles, el mismo varía de media a media-alta calidad

El Abasto Plaza Hotel, opera bajo la franquicia de Holliday Inn, y está catalogado como cinco estrellas, sin embargo, como se puede ver en las puntuaciones (Tabla 1-13), no está en condiciones de competir con las otras cadenas.

<b>Abasto Plaza Hotel</b>			
<b>Ubicación: Avenida Corrientes 3190 - Balvanera</b>			
<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>
Ubicación	40%	5	1,25
Servicio	30%	6	1,5
Habitaciones	20%	6	1,5
Instalaciones/ Comodidades	10%	6	1,5
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>5,75</b>

Tabla 1-13. Matriz Abasto Plaza

Finalmente, el ranking de los hoteles 5 estrellas en la ciudad de Buenos Aires se puede observar a continuación en la Tabla 1-14:

<b>Ranking</b>	<b>Hotel</b>	<b>Puntaje</b>
<b>1</b>	Park Hyatt	10
<b>2</b>	Four Seasons Hotel	9,75
<b>3</b>	Alvear Palace	9,25
<b>4</b>	Faena Hotel	8,88
<b>5</b>	Sofitel	8,75
<b>6</b>	Sheraton Retiro	8,38
<b>7</b>	Caesar Park	8,25
<b>8</b>	Emperador	8,25
<b>9</b>	Marriot	8,13
<b>10</b>	Loi Suites	8
<b>11</b>	Sheraton Libertador	8
<b>12</b>	Meliá Hotel	7,88
<b>13</b>	Hilton	7,75
<b>14</b>	Freirs Park	7,5
<b>15</b>	Panamericano	7,5
<b>16</b>	Clardige Hotel	7,5
<b>17</b>	Nh City Hotel	7,25
<b>18</b>	Intercontinental	7,13
<b>19</b>	Abasto Plaza Hotel	5,75

Tabla 1-14 Ranking hoteles 5 estrellas.

El hotel del proyecto será un hotel 5 estrellas de categoría superior, y por lo tanto su competencia directa serán hoteles de la misma categoría dentro de los hoteles 5 estrellas. Actualmente los hoteles que cumplen con esta categoría en la Ciudad de Buenos Aires, son justamente los mismo cinco que tienen el puntaje más alto, es decir, que su categoría se puede ver reflejada en su puntuación. Estos hoteles son el Park Hyatt, el Four Seasons Buenos Aires, el Alvear Palace, el Faena Hotel y el Sofitel

## Potenciales Competidores

Los potenciales competidores son aquellos proyectos hoteleros de categoría 5 estrellas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La principal barrera de entrada es la inversión a realizar.

### 1.4.3 SUSTITUTOS

Como sustitutos del hotel se podría considerar a aquellos hoteles de categoría 5 estrellas ubicados en las provincias del interior de Argentina. Ya que algunos consumidores podrían hospedarse menos noches en la Ciudad de Buenos Aires y utilizar esas noches para hospedarse en los otros hoteles del interior. Al respecto, es importante destacar, que en las provincias del interior de Argentina, la hotelería de categoría alta no está muy desarrollada. A continuación (Fig.1-11) se puede observar como están distribuidos los hoteles 5 estrellas en el interior de la Argentina

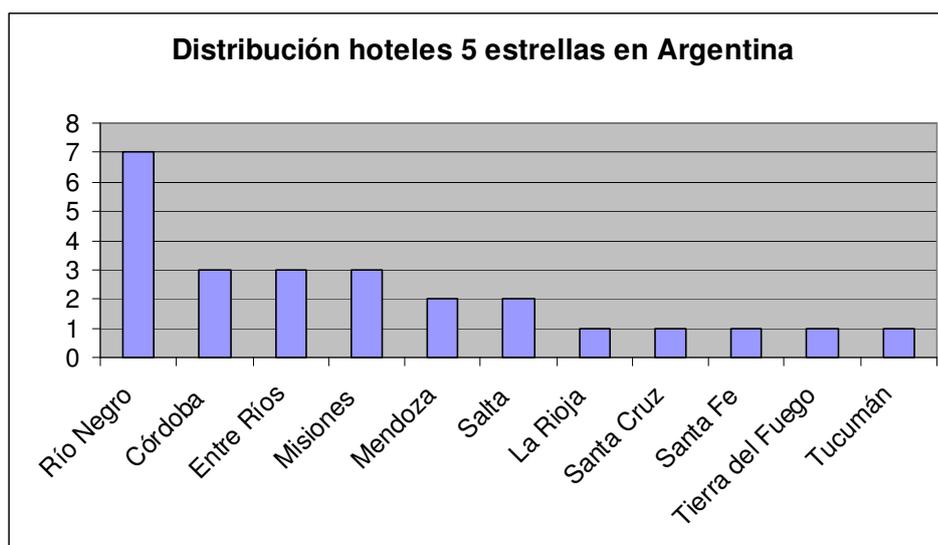


Figura 1-11. Distribución de hoteles 5 estrellas en la Argentina.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

Las cadenas internacionales importantes en el interior son:

- Park Hyatt en Mendoza
- Sheraton en Salta, Misiones y Córdoba

Como se puede apreciar no hay gran penetración de las cadenas internacionales en el interior de Argentina en cuanto a hoteles 5 estrellas, y además los hoteles que se podrían considerar de categoría superior dentro de los 5 estrellas es solamente el Park Hyatt en Mendoza. Asimismo se puede observar que Río Negro es la provincia con mayor número de hoteles, de esta categoría, luego de la provincia de Buenos Aires. Estos siete

hoteles de Río Negro están localizados en Bariloche, que posee el centro de ski más importante de Argentina y asimismo otros atractivos que atraen turistas del extranjero durante todo el año.

De la misma forma, también se podría considerar como sustitutos a aquellos hoteles ubicados en los partidos del Aglomerado Gran Buenos Aires (AGBA), que se refiere a los 24 partidos del GBA, que se pueden observar en la Fig.1-12.



Figura 1-12 Mapa del GBA Fuente: INDEC

Los hoteles 5 estrellas ubicados en estos partidos, pueden ser considerados sustitutos debido a la proximidad de los mismos a la Ciudad de Buenos Aires. En Pilar se encuentra el Sheraton Pilar & Convention Center, aunque éste no es un partido propiamente dicho del GBA queda próximo a la ciudad de Buenos Aires. Lo mismo sucede con el partido de Escobar, donde se encuentra en construcción un hotel de la cadena Sofitel. Luego, también hay pequeños hoteles de alta categoría como el Villa Julia en el partido de Tigre y el Hotel del Casco en San Isidro. No obstante, estos son pequeños hoteles, cuentan con 5 y 20 habitaciones respectivamente, y no representan una fuerte competencia.

Por último, también se podría considerar a los apart-hoteles o apartamentos de alquiler temporario como sustitutos. En 2006 según datos de la Secretaría de Turismo había 46 apart-hoteles, la mayoría de ellos concentrados en los barrios de San Nicolás, Recoleta y Retiro. Sin embargo, en cuanto a los apartamentos de alquiler temporario, al no existir

un registro de los mismos, no se tiene a disposición datos sobre la cantidad o ubicación de los mismos. Es importante destacar que el potencial de estos dos tipos de alojamiento como sustituto no es muy fuerte, ya que no poseen los servicios de los hoteles 5 estrellas y menos aún los de un hotel de categoría superior, como por ejemplo: servicio de concierge, spa, business centre, etc.

#### **1.4.4 PROVEEDORES**

Un hotel cuenta con numerosos proveedores dependiendo del área, sin embargo, se podría dividir a los mismos en tres categorías diferentes<sup>8</sup>:

- Alimentos y Bebidas: Esta categoría incluye a los proveedores de productos alimenticios, bebidas, equipamientos de restaurantes y uniformes.
- Proveedor General: La cual incluye a proveedores de insumos de limpieza, productos de cortesía para el huésped, papelería y uniformes.
- Diseño y Sistemas: La misma esta compuesta por proveedores de muebles, insumos para las habitaciones y sistemas.

La clave en cuanto a los proveedores consiste en unificar a la mayor cantidad de los mismos para poder tener un mayor poder de negociación y además mayor facilidad en el manejo de los insumos. Es importante que los proveedores cuenten con certificados de calidad, tales como ISO, para asegurarse de la calidad de los productos. En la actualidad hay una mercado desarrollado de proveedores, lo cual es favorable para el proyecto.

#### **1.4.5 CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LOS MERCADOS**

En cuanto al mercado de los competidores, a pesar de que existen competidores fuertes, es posible competir con los mismos, como lo hacen cadenas independientes tales como el Alvear y Faena, teniendo una adecuada estrategia comercial. Sin embargo, la barrera de entrada más importante para los competidores potenciales es la inversión, que para grandes cadenas internacionales puede no ser una barrera importante. Con respecto a los sustitutos, existe una amenaza media a baja, ya que los sustitutos más posibles son los hoteles de la misma categoría en el interior, pero otros como apart hoteles o departamentos temporarios en la ciudad de Buenos Aires no son sustitutos fuertes, ya que no brindan los servicios de un hotel de lujo. Finalmente en cuanto a los consumidores, el mercado resulta atractivo ya que Buenos Aires se está posicionando como un importante destino turístico a nivel mundial y lo arribos de turistas extranjeros

---

<sup>8</sup> Categorización de “American Hotel & Lodging Association” (AHLA)

crecerán a una tasa media anual del 5,1%<sup>9</sup> (Ver 1.7 Proyección y Estudio de la Demanda).

## 1.5 SEGMENTACION DEL MERCADO

A continuación se analiza la segmentación del mercado turístico a partir de la información de la Encuesta Turismo Internacional, realizada por la Secretaría de Turismo.

Tipo de alojamiento según país de origen de los turistas

Como se puede observar en la Fig. 1-13, del año 2004 al 2006, el porcentaje de turistas que se alojaron en hoteles 4 y 5 estrellas, permaneció casi constante alrededor del 50%.

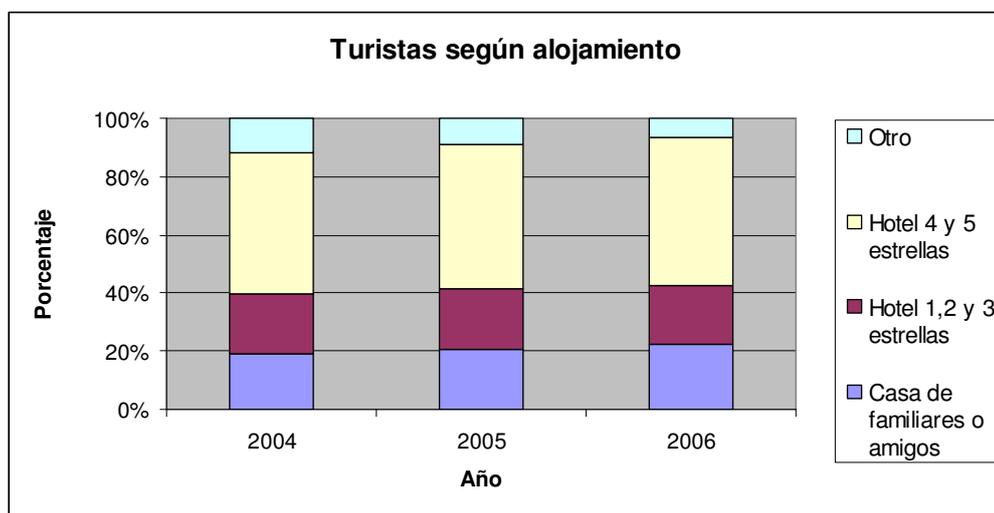


Figura 1-13 Tipo de alojamiento por año.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

De este porcentaje de turistas que se alojan en hoteles de 4 y 5 estrellas, la distribución de los países de los cuales provienen se puede observar en la siguiente figura (Fig.1-14). De la misma, se puede concluir que los mercados más importantes para los hoteles de alta categoría provienen: en primer lugar de Brasil, el cual aporta aproximadamente el 20%. Luego, en segundo lugar, Europa, también con alrededor del 20%. Finalmente, se encuentran Chile, EE.UU. y el resto de América, con aproximadamente el 15%.

<sup>9</sup>Fuente: "Turismo 2020 Panorama", [World Tourism Organization, 2002]

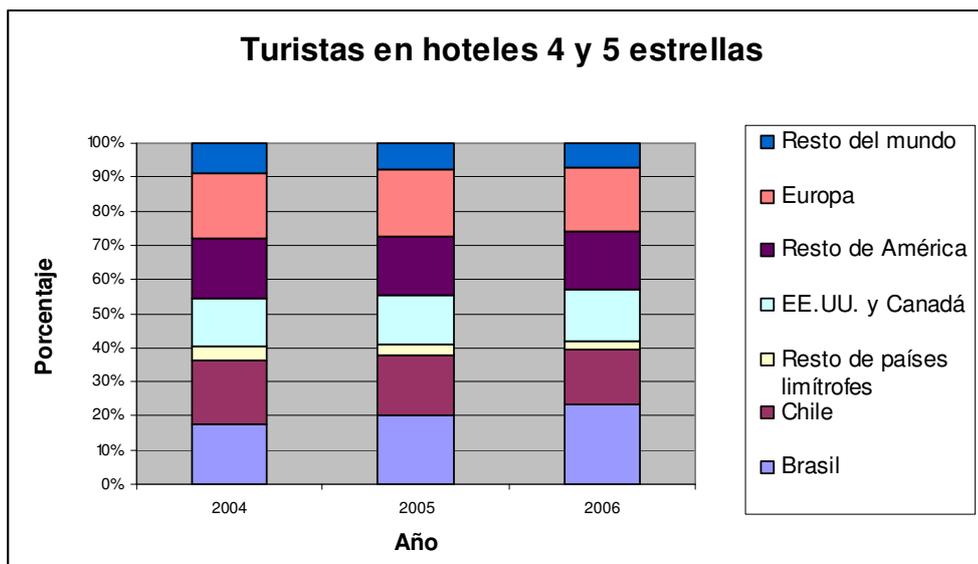


Figura 1-14 Alojamiento en hoteles 4 y 5 estrellas según país de origen de los turistas.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

#### Tipo de alojamiento según motivo de viaje de los turistas

Como se puede apreciar en la Fig. 1-15, de los turistas que se alojan en hoteles de 4 y 5 estrellas, aproximadamente el 70% su viaje es de vacaciones/ocio y alrededor del 25% su motivo de viaje es por negocios. Es interesante ver que en el período de 2004 a 2006, el porcentaje de turistas que se alojaron en hoteles de 4 y 5 estrellas, cuyo motivo de viaje fue de vacaciones, aumentó. Mientras, que aquellos cuyo motivo de viaje fue de negocios, sufrió una disminución.

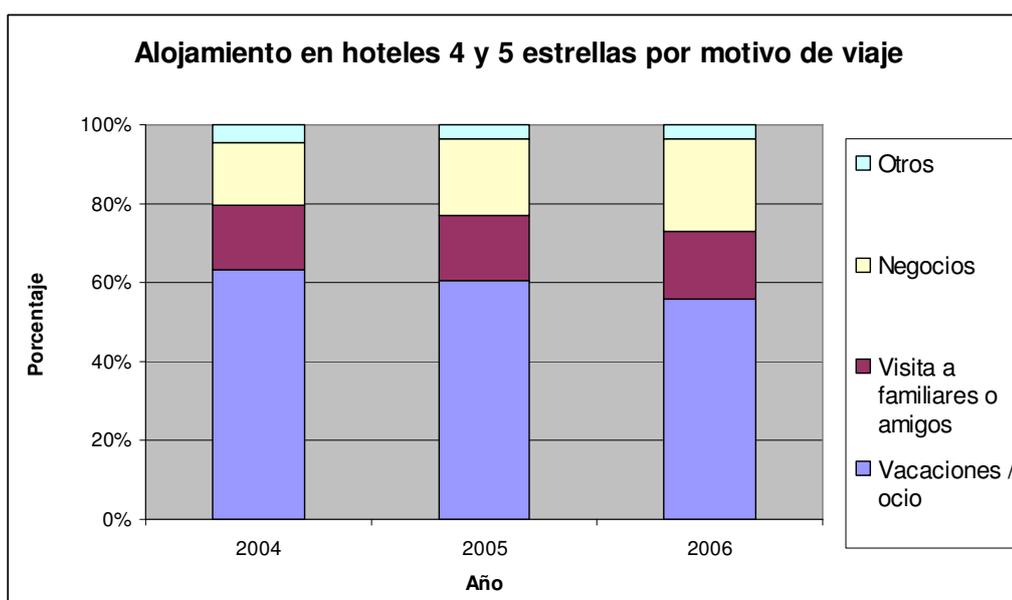


Figura 1-15 Alojamiento en hoteles 4 y 5 estrellas según motivo de viaje.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

A pesar, de que para el año 2007 solo se posee la información correspondiente a los dos primeros cuatrimestres, al comparar estos con los respectivos para 2006 (Fig.1-16), se observa que el ingreso de turistas, cuyo motivo de viaje es negocios, aumenta nuevamente.

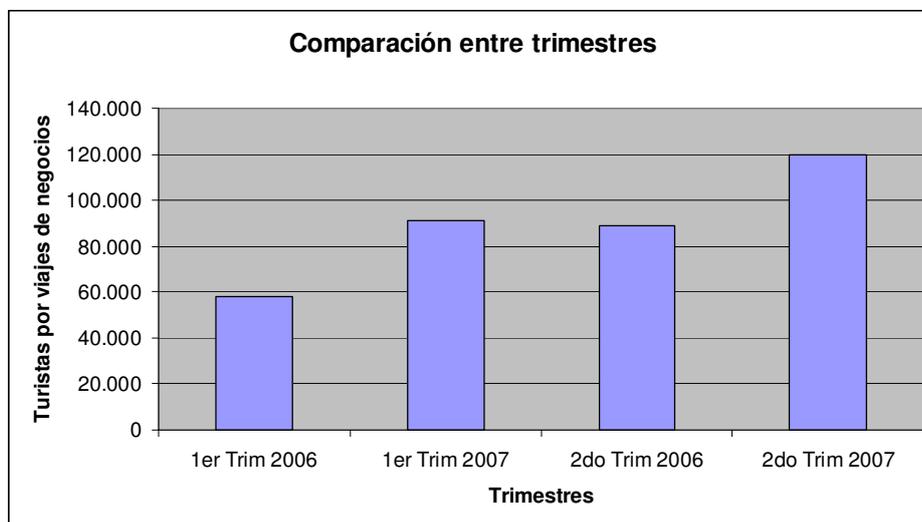


Figura 1-16 Comparación entre trimestres de viajes de negocio.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

Si a partir de los datos preliminares del año 2007 se calcula la distribución de turistas que se alojaron en hoteles de 4 y 5 estrellas según motivo de viaje, se obtiene la siguiente figura (Fig.1-17).

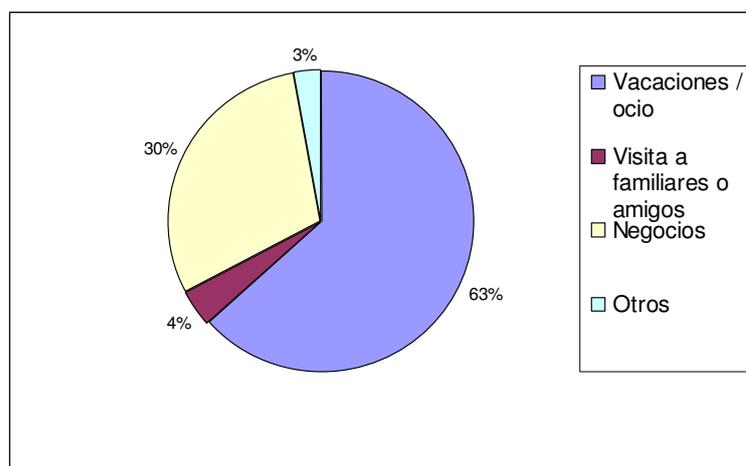


Figura 1-17. Turistas alojados en hoteles 4 y 5 estrellas según motivo de viaje.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

Se puede observar que el porcentaje de turistas cuyo motivo es de negocios y se alojan en hoteles de alta categoría volvió nuevamente a los niveles de los años 2004 y 2005, con lo cual la situación del 2006 ha sido particular y no representa una tendencia decreciente en cuanto al arribo de turistas de negocios a la Argentina

Si bien de los turistas que se alojan en hoteles de alta categoría, solamente alrededor del 30% viaja por negocios, es importante destacar que el 70% de los turistas cuyo motivo de viaje es negocios se aloja en hoteles de alta categoría (Fig.1-18). Con lo cual se destaca la importancia de los clientes corporativos para los hoteles 5 estrellas.

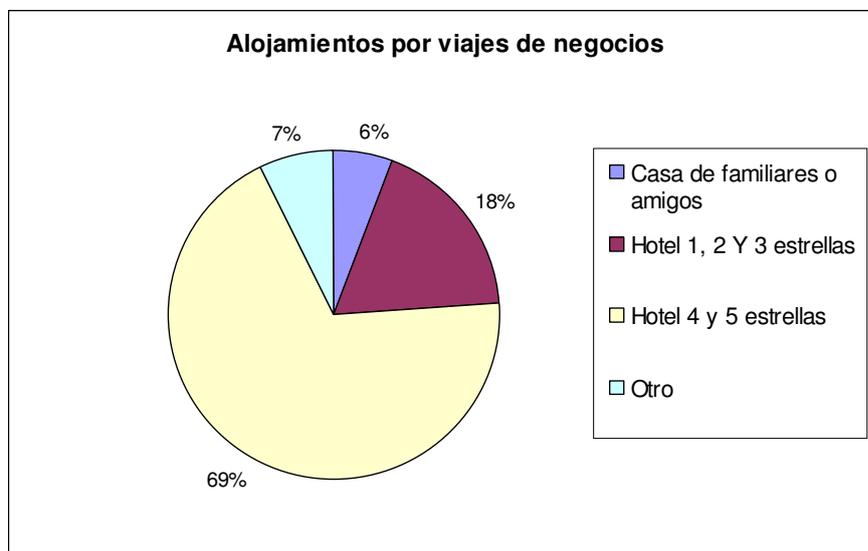


Figura 1-18. Alojamiento de turistas cuyo motivo de viaje es negocios.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

### Conclusiones

Tras segmentar el mercado se decide que el segmento objetivo primario del hotel sean los turistas cuyo motivo de viaje son vacaciones, ya que estos representan el 70% de los huéspedes que se alojan en hoteles 5 estrellas (Ver Fig.1-15) .Pero a su vez se tendrá un segmento objetivo secundario que serán los viajeros de negocios, ya que como se dijo anteriormente el 70% de los viajeros de este tipo (Ver Fig. 1-18) se alojan en hoteles de alta categoría, con lo cual también es importante atraer a estos clientes.

## 1.6 PROYECCION DE LA OFERTA

Para la proyección de la oferta se utilizaron los datos históricos que existen acerca de la evolución de la oferta hotelera y parahotelera de 1998 a 2006, extraídos de la Secretaría de Turismo (Tabla 1-15).

Período	Cantidad de establecimientos	Período	Cantidad de establecimientos
1998	6.767	2003	8.088
1999	6.970	2004	8.796
2000	7.398	2005	9.538
2001	7.597	2006	10.146
2002	7.822		

Tabla 1-15 Evolución establecimientos hoteleros y parahoteleros. Fuente: SECTUR

Se ensayó un modelo con las siguientes variables:

- Y: Cantidad de establecimientos en año n
- X1: Inversión de Capital en año n-2
- X2: Inversión de Capital en año n-1
- X3: PBI turismo mismo año

Los datos de las variables X1, X2 Y X3 se obtuvieron del “World Travel and Tourism Council” y son los siguientes:

Año	Inversión Capital (2000 USD Bill.)	PBI Turismo (2000 USD Bill.)	Año	Inversión Capital (2000 USD Bill.)	PBI Turismo (2000 USD Bill.)
1996	4,93646	14,7336	2002	2,91505	21,5966
1997	5,77595	17,2022	2003	3,65811	19,4004
1998	6,20677	18,3814	2004	5,5323	22,0727
1999	5,53004	17,6442	2005	5,81156	26,5654
2000	4,67036	17,229	2006	6,83548	29,135
2001	3,72933	16,2964			

Tabla 1-16 Datos históricos de las variables propuestas

Fuente: World Travel and Tourism Council

Los resultados de la regresión se pueden observar en la Tabla 1-17:

Modelo	R2	S <sup>2</sup>	DET	Σ  δ <sub>i</sub>	PRESS	p	Cp
X3	0,854364	220741,7	1	3826,073	2257472	2	1,07909
X2 X3	0,8791	213790,5	0,990258	3905,488	2364527	3	2,046564
X1 X3	0,862194	243685,4	0,888842	4625,186	3051491	3	2,75224
X1 X2 X3	0,880215	254181,4	0,43424	4752,963	3307095	4	4

Tabla 1-17. Resultados de la regresión

Los modelos que mejor se ajustan a los datos son el X3 y el X2X3, ya que ambos tienen valores altos de  $R^2$  y las varianzas más pequeñas de entre los modelos con  $R^2$  altos. Asimismo, en el modelo X2X3 el determinante es mayor que 0,1 con lo cual aparentemente no hay multicolinealidad, y ambos modelos cumplen con la regla que el CP no es mayor a cinco veces P (número de parámetros del modelo).

#### Modelo X2X3

En este caso la variable X1 tiene signo negativo, contrario al esperado, ya que se esperaría que cuanto mayor sean las inversiones de capital en el área turística mayores serían los hoteles construidos. Además el P-value no es menor que 5% con lo cual el modelo no pasa las pruebas de significancia de los coeficientes. Por lo tanto, se rechaza el modelo. Ver resumen de la regresión en Tabla 6-1 en el Anexo

#### Modelo X3

Este modelo tiene menor  $R^2$  y mayor varianza que el modelo anterior, pero sin embargo su PRESS es el menor de todos los modelos posibles, con lo cual el mismo posee la mejor capacidad predictiva. Ver resumen de la regresión en Tabla 6-2 en el Anexo

En este caso los signos son los esperados y además el p-value es menor que 5%, con lo cual el modelo es válido. Finalmente el modelo resultante tiene la siguiente expresión (1-1):

$$Y = 3074,69254 + 241,341874X \quad (1-1)$$

Del “World Travel and Tourism Council” se obtienen las proyecciones para el PBI turismo, que son las siguientes (Tabla 1-18):

Año	PBI Turismo (2000 USD Bill.)	Año	PBI Turismo (2000 USD Bill.)
2007	32,757	2014	42,3568
2008	34,2869	2015	43,885
2009	35,4598	2016	45,4813
2010	36,6998	2017	47,1594
2011	38,0731	2018	48,9209
2012	39,4516	2019	50,7756
2013	40,8825	2020	52,7293

Tabla 1-18 Proyecciones PBI Turismo  
Fuente: World Travel and Tourism Council

Utilizando el modelo de regresión y las proyecciones del PBI turismo se obtiene la proyección de la oferta hotelera y parahotelera para los siguientes años (Tabla 1-19)

Año	Oferta
2008	11350
2009	11633
2010	11932
2011	12263
2012	12596
2013	12941
2014	13297
2015	13666
2016	14051
2017	14456
2018	14881
2019	15329
2020	15800

Tabla 1-19 Proyecciones oferta hotelera y parahotelera  
Fuente: World Travel and Tourism Council

En el año 2006 la oferta hotelera representaba el 42,4% del total, a su vez los hoteles 5 estrellas representaban el 1,07% del total de los hoteles, y los hoteles 5 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires representaban el 36,96% del total de los hoteles de esta categoría (ver 1.3 Análisis Histórico de la Oferta). Al no poseer datos de otros años que no sean en el 2006 sobre la oferta hotelera discriminada por provincias, se realiza el supuesto que estos porcentajes se mantendrán aproximadamente en el tiempo. Con esta suposición se obtienen los siguientes resultados (Tabla 1-20):

Año	Oferta Total	Oferta Hotelera	Hoteles 5* Argentina	Hoteles 5* Cdad. Bs. As.
2008	11350	4812	51	19
2009	11633	4932	53	19
2010	11932	5059	54	20
2011	12263	5200	56	21
2012	12596	5341	57	21
2013	12941	5487	59	22
2014	13297	5638	60	22
2015	13666	5795	62	23
2016	14051	5958	64	24
2017	14456	6130	66	24
2018	14881	6310	67	25
2019	15329	6500	69	26
2020	15800	6700	72	26

Tabla 1-20 Proyecciones oferta hotelera.

## Proyección de plazas

La proyección de las plazas es de utilidad para luego calcular la tasa de ocupación de plazas. Para proyectar las mismas se encontró un modelo en donde la variable explicativa es la oferta de alojamiento, ya que ambas variables están altamente correlacionadas.

En el resumen de la regresión (Tabla 6-3, Anexo) se puede ver que el modelo tiene un buen  $R^2$ , el signo es el adecuado y el p-value de los coeficientes es menor que el 5%. Por lo tanto el modelo es válido.

En primer lugar se proyectan las plazas, conociendo la evolución de los establecimientos (Tabla 1-19). Luego, teniendo en cuenta que el 63% de las plazas en 2006 eran de establecimientos hoteleros y que el 2,6% de esas plazas pertenecía a hoteles 5 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires y asumiendo que este porcentaje se mantendrá en el tiempo, se obtiene la siguiente proyección (Tabla 1-21):

Plazas		
Año	Total	Hoteles 5* Cdad. Bs.As
2008	591.764	9.839
2009	606.523	10.085
2010	622.127	10.344
2011	639.408	10.631
2012	656.754	10.920
2013	674.760	11.219
2014	693.312	11.528
2015	712.542	11.847
2016	732.629	12.181
2017	753.745	12.533
2018	775.911	12.901
2019	799.250	13.289
2020	823.834	13.698

Tabla 1-21 Proyección plazas hoteles 5 estrellas

## 1.7 PROYECCION Y ESTUDIO DE LA DEMANDA

### 1.7.1 Proyección del turismo extranjero

Al proyectar la demanda hay dos alternativas:

- Alternativa A : La cual es una proyección realizada por la Organización Mundial del Turismo
- Alternativa B: Una proyección realizada por el “World Travel & Toursim Council”

#### Alternativa A

Para proyectar la demanda se utilizó “Tourism 2020 Vision”, una publicación de la Organización Mundial del Turismo (OMT) que proyecta a largo plazo el desarrollo del turismo hasta el año 2020, tomando a 1995 como año base. Actualmente, la OMT sigue manteniendo las proyecciones a largo plazo ya que cree firmemente que “la estructura de la proyección no ha cambiado significativamente” y por consecuente sigue siendo válida. La OMT ha dicho que la “experiencia muestra que en el corto plazo, períodos de crecimiento más rápidos (1995, 1996, 2000) se han alternado con períodos de crecimiento más lentos (2001 a 2003)”. Y, si bien “la tasa de crecimiento hasta el 2000 a excedido a aquellas proyectadas por la OMT, es de esperar que la actual desaceleración sea compensada en el mediano a largo plazo”.

En la Fig. 1-19 se puede apreciar las proyecciones de la OMT para América y la que es de interés para este estudio, la de Argentina. Como se puede observar hay proyecciones para el año 2010 y para el año 2020, con una tasa de crecimiento medio anual de 1995 a 2020 del 5,1%.

Tomando una tasa de crecimiento medio desde 1995 a 2010 y otra para el 1995 a 2020 para obtener mayor precisión se obtienen las siguientes tasas (Tabla 1-22):

Tasa de crecimiento medio anual	
1995-2010	5,45%
2010-2020	4,60%

Tabla 1-22 Tasas de crecimiento medio anual

Cuadro 2.1.2a OMT - Turismo: Panorama 2020 - Turismo receptor, selección de países de destino americanos						
Proyecciones de llegadas de turistas internacionales por subregión receptora y país de destino (millones)						
	Datos	Proyecciones		Cuota de		Tasa de
	registrados			mercado (%)		crecimiento medio
	1995	2010	2020	1995	2020	anual (%) 1995-2020
Total Américas	108,9	190,4	282,3	100	100	3,9
Sur	11,8	26,9	42,8	10,8	15,2	5,3
Brasil (1998)	4,8	9,0	14,1	4,4	5,0	5,0
Argentina	2,3	5,1	8,0	2,1	2,8	5,1
Chile	1,5	3,1	4,8	1,4	1,7	4,7

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

(Datos registrados de la base de datos OMT, julio 2000)

Figura 1-19. Proyecciones de la OMT. Fuente: Tourism 2020 Vision

Luego proyectando para los años 2008 a 2020 con las tasas de crecimiento de la Tabla 1-22, se obtienen los siguientes resultados:

Año	Turistas	Año	Turistas
2008	4.586.251	2015	6.387.488
2009	4.836.309	2016	6.681.624
2010	5.100.000	2017	6.989.306
2011	5.334.849	2018	7.311.156
2012	5.580.513	2019	7.647.826
2013	5.837.490	2020	8.000.000
2014	6.106.299		

Tabla 1-23 Proyecciones de arribos internacionales

Comparación de los años 1996 a 2006 con los años proyectados para la OMT

A continuación (Tabla 1-24) se comparan los datos reales del turismo receptivo en Argentina desde 1996 a 2006, contra aquellos proyectados por la OMT, para ver la magnitud del error de la proyección realizada por la OMT.

Año	Datos Reales	Datos Proy.	Error Relativo
1996	2.613.909	2.425.403,46	-7,77%
1997	2.764.226	2.557.644,31	-8,08%
1998	3.012.472	2.697.095,37	-11,69%
1999	2.898.241	2.844.149,76	-1,90%
2000	2.909.468	2.999.222,02	2,99%
2001	2.620.464	3.162.749,33	17,15%
2002	2.820.039	3.335.192,67	15,45%
2003	2.995.272	3.517.038,19	14,84%
2004	3.456.527	3.708.798,51	6,80%
2005	3.822.666	3.911.014,23	2,26%
2006	4.155.920	4.124.255,40	-0,77%

Tabla 1-24 Comparación datos reales con proyectados.

Como se puede apreciar en la Tabla 1-24, los errores coinciden con lo dicho por la OMT en cuanto a períodos de crecimiento más rápidos (1995 a 2000) y períodos de crecimiento más lentos (2000 a 2003). No obstante la proyección sigue siendo válida, como se explico anteriormente.

#### Alternativa B

Las proyecciones del “World Travel & Tourism Council” surgen de un estudio llamado “Simulated Tourism Satellite Accounts”, actualizado en 2008 y realizado en conjunto con “Oxford Economics”. Lo cual hace a las proyecciones de este estudio más actuales que las de la OMT.

En este estudio, el número de arribos internacionales se proyectó (Tabla 1-25) “utilizando un promedio ponderado de gasto real en turismo al exterior de los países fuente [del país analizado]”<sup>10</sup>

Año	Turistas	Año	Turistas
2008	4.795.450	2014	5.947.810
2009	4.872.820	2015	6.208.060
2010	4.987.990	2016	6.482.060
2011	5.238.440	2017	6.769.820
2012	5.460.600	2018	7.072.310
2013	5.699.920	2019	7.392.070

Tabla 1-25 Proyección turismo receptivo.  
Fuente: World Travel & Tourism Council.

Al ser este estudio más actualizado que el de la OMT, y dado que ambas organizaciones que lo realizaron son de gran prestigio, se decide utilizar esta proyección de la demanda.

#### Proyección de la demanda del turismo extranjero en Capital Federal

Para realizar esta proyección se toma como variable a explicar (Y) a la cantidad de turistas en la Ciudad de Buenos Aires y como variable explicativa (X) a la cantidad de turistas que recibe Argentina (Tabla 1-26). Se espera obtener un buen ajuste del modelo a los datos ya que un alto porcentaje de los turistas al venir a la Argentina visita la Ciudad de Buenos Aires.

<sup>10</sup> Fuente: Oxford Economics

Año	Turistas	
	Cdad. Buenos Aires Variable Y	Argentina Variable X
1997	1.931.008	2.764.226
1998	2.035.700	3.012.472
1999	1.968.046	2.898.241
2000	1.975.332	2.909.468
2001	1.723.808	2.620.464
2002	1.374.789	2.820.039
2003	2.315.826	2.995.272
2004	2.798.089	3.456.527
2005	3.135.254	3.822.666
2006	3.429.775	4.155.920

Tabla 1-26 .Datos de las variables del modelo.

Realizando el análisis de la regresión (Ver resumen Tabla 6-4, Anexo) se obtiene que el modelo tiene un  $R^2$  alto de 0,98 lo que indica un buen ajuste del modelo a los datos. Por otro lado al realizar la prueba de significancia de los coeficientes, como se puede ver en el análisis de varianza, la probabilidad de que el coeficiente sea cero ( $H_0$ ) $\beta_1=0$ ) es menor que 5%, por lo tanto el modelo es válido.

Es importante destacar que el modelo se realizó con intercepto conocido e igual a cero, ya que si en la Argentina el turismo receptivo es igual a cero entonces en la Ciudad de Buenos Aires no podría haber turistas extranjeros.

Finalmente, la recta de regresión (1-2) que se obtiene es:

$$Y = 0,7328X \text{ (1-2)}$$

Donde X= turismo receptivo en Argentina e Y=turismo extranjero en Ciudad de Buenos Aires.

Utilizando las proyecciones para el turismo receptivo en la Argentina (Tabla 1-25) se obtienen las proyecciones del turismo extranjero en la Ciudad de Buenos Aires (Tabla 1-27).

Año	Ciudad Buenos Aires	Argentina
2008	3.514.120	4.586.251
2009	3.570.817	4.836.309
2010	3.655.214	5.100.000
2011	3.838.745	5.334.849
2012	4.001.544	5.580.513
2013	4.176.919	5.837.490
2014	4.358.573	6.106.299
2015	4.549.285	6.387.488
2016	4.750.073	6.681.624
2017	4.960.945	6.989.306
2018	5.182.610	7.311.156
2019	5.416.931	7.647.826
2020	5.664.692	8.000.000

Tabla 1-27 Proyecciones turismo receptivo extranjero Ciudad de Buenos Aires

### 1.7.2 Proyección del turismo proveniente del interior

La serie histórica de arribos de turistas del interior de la Argentina a Capital Federal que se observa en la Fig.1-20, es del año 2002 al 2006.

**TURISTAS. CANTIDAD Y VARIACIÓN INTERANUAL POR TRIMESTRE. CIUDAD DE BUENOS AIRES. AÑOS 2002-2007**

PERÍODO	TURISTAS		
	LUGAR DE RESIDENCIA		TOTAL
	EXTRANJERO	ARGENTINA	
<b>2002</b>	<b>1.374.789</b>	<b>2.013.955</b>	<b>3.388.744</b>
<b>2003</b>	<b>2.315.826</b>	<b>2.632.068</b>	<b>4.947.892</b>
<b>2004</b>	<b>2.798.089</b>	<b>3.941.470</b>	<b>6.739.559</b>
<b>2005</b>	<b>3.135.254</b>	<b>4.118.655</b>	<b>7.253.909</b>
Trimestre I	839.251	1.096.272	1.935.523
Trimestre II	681.330	950.318	1.631.648
Trimestre III	787.406	1.028.211	1.815.617
Trimestre IV	827.267	1.043.853	1.871.120
<b>2006</b>	<b>3.429.775</b>	<b>4.359.380</b>	<b>7.789.155</b>
Trimestre I	921.937	1.171.756	2.093.693
Trimestre II	757.628	1.031.321	1.788.949
Trimestre III	840.199	1.071.170	1.911.369
Trimestre IV	910.011	1.085.133	1.995.144

Figura 1-20 Arribos de turistas a Capital Federa .Fuente: GCBA

Utilizando estos datos se encontró que un modelo que se ajusta a los mismos es el de  $Y = \beta_0 + \beta_1 \ln(X)$ . Donde Y es arribo de turistas del interior y X es gasto personal (Ver Tabla 6-5, Anexo).

El modelo (Ver resumen Tabla 6-6, Anexo) posee un  $R^2$  alto y asimismo tiene un p-value menor al 5% para sus coeficientes, por lo cual es válido. Utilizando el mismo y la

proyección del gasto personal, se calcula el arribo de turistas del interior a Capital Federal (Tabla 1-28).

Año	Turistas
2008	5.618.776
2009	5.927.971
2010	6.170.647
2011	6.329.945
2012	6.479.052
2013	6.624.236
2014	6.765.379
2015	6.902.232
2016	7.035.111
2017	7.165.028
2018	7.292.033
2019	7.416.776
2020	7.545.270

Tabla 1-28 Turismo del interior a Capital Federal

### 1.7.3 Demanda Total Turismo Capital Federal

Finalmente, la llegada de turistas a Capital Federal es la suma del turismo extranjero más la del turismo del interior (Tabla 1-29)

Año	Total Turistas
2008	9.132.896
2009	9.498.788
2010	9.825.861
2011	10.168.690
2012	10.480.596
2013	10.801.155
2014	11.123.952
2015	11.451.517
2016	11.785.184
2017	12.125.973
2018	12.474.643
2019	12.833.707
2020	13.209.962

Tabla 1-29 Turismo receptivo total Capital Federal

### 1.7.4 Análisis Estacionalidad

La llegada de turistas extranjeros y del interior tienen diferentes estacionalidades. Para calcular la misma se utilizarán los datos de llegadas históricas por trimestre. Cabe

destacar que el primer y cuarto trimestre coinciden con la alta temporada, mientras que el segundo y el tercero coinciden con la media y baja temporada respectivamente.

El procedimiento para calcular la estacionalidad consiste, en primer lugar, en calcular la tendencia anual y luego analizar los datos sin tendencia. Una vez que se tienen los datos sin tendencia, se calcula el promedio para cada trimestre (1-3), y con estos últimos el promedio trimestral (1-4)

$$(1-3) \frac{\sum_{i=1}^n \text{arribo trimestre } j}{n} \quad (1-4) \frac{\sum_{j=1}^4 \text{prom.trimj}}{4}$$

Donde:

- i= año
- j= trimestre
- n= cantidad de años utilizados en el análisis
- arribo trimestre j= turistas en el trimestre j analizado
- prom.trimj= promedio del trimestre j

Finalmente la estacionalidad para cada trimestre se obtiene como la división entre (1-3) y (1-4).

#### Estacionalidad Turismo Extranjero

A continuación, en la Tabla 1-30 se puede observar los datos históricos utilizados para calcular la estacionalidad

Año/Trim.	I	II	III	IV
2003	783.761	653.522	707.738	850.250
2004	993.769	711.417	790.187	961.154
2005	1.100.332	741.413	900.897	1.080.023
2006	1.233.971	813.024	960.961	1.147.963

Tabla 1-30 Turistas extranjeros por trimestre.  
Elaboración propia en base a datos del SECTUR

Siguiendo el procedimiento antes descrito, se obtiene la estacionalidad por trimestre para el turismo extranjero (Tabla 1-31).

Trimestre	I	II	III	IV
Estacionalidad	1,13	0,8168	0,932	1,121

Tabla 1-31 Estacionalidad turismo extranjero

Una vez obtenida la estacionalidad, se utiliza la misma para dividir por trimestre los arribos de turistas extranjeros para los años futuros (Tabla 1-32).

Trim./Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	992.836	1.008.854	1.032.698	1.084.551	1.130.546	1.180.094	1.231.417
2	717.591	729.168	746.402	783.880	817.124	852.936	890.030
3	818.616	831.823	851.484	894.237	932.161	973.015	1.015.331
4	985.078	1.000.971	1.024.629	1.076.077	1.121.713	1.170.874	1.221.795

Trim./Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	1.285.298	1.342.026	1.342.026	1.464.230	1.530.432	1.600.431
2	928.974	969.975	969.975	1.058.300	1.106.149	1.156.742
3	1.059.758	1.106.531	1.106.531	1.207.291	1.261.876	1.319.592
4	1.275.255	1.331.540	1.331.540	1.452.789	1.518.474	1.587.926

Tabla 1-32 Turismo extranjero por trimestre

### Estacionalidad Turismo Interior

Los datos históricos del turismo del interior por trimestre (Tabla 1-33) son más escasos, en este caso hay información sólo para los años 2005 y 2006:

Año/Trim.	I	II	III	IV
2005	1.096.272	950.318	1.028.211	1.034.853
2006	1.171.756	1.031.321	1.071.170	1.085.133

Tabla 1-33 Turistas del interior por trimestre.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del GCBA.

Siguiendo el mismo procedimiento se calcula la estacionalidad (Tabla 1-34)

Trimestre	I	II	III	IV
Estacionalidad	1,07	0,936	0,992	1,001

Tabla 1-34 Estacionalidad turismo proveniente del interior

Luego, como en el caso anterior se utiliza la estacionalidad para dividir el arribo de turistas por trimestre (Tabla 1-35).

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	1.504.554	1.587.347	1.652.329	1.694.985	1.734.912	1.773.788	1.811.582
2	1.314.275	1.386.598	1.443.362	1.480.623	1.515.501	1.549.460	1.582.475
3	1.393.204	1.469.871	1.530.043	1.569.542	1.606.514	1.642.513	1.677.510
4	1.406.743	1.484.155	1.544.912	1.584.795	1.622.126	1.658.475	1.693.812

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	1.848.228	1.883.809	1.918.597	1.952.606	1.986.008	2.020.415
2	1.614.486	1.645.567	1.675.956	1.705.663	1.734.842	1.764.897
3	1.711.444	1.744.392	1.776.605	1.808.097	1.839.027	1.870.888
4	1.728.075	1.761.343	1.793.870	1.825.668	1.856.899	1.889.069

Tabla 1-35 Turistas provenientes del interior por trimestre.

### 1.7.5 Total demanda Capital Federal por trimestre

Sumando la llegada de turistas extranjeros y la de turistas del interior se obtiene el total de turistas que recibe la Ciudad de Buenos Aires por trimestre (Tabla 1-36).

Trim./Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	2.497.389	2.596.201	2.685.028	2.779.536	2.865.458	2.953.882	3.042.999
2	2.031.866	2.115.767	2.189.765	2.264.503	2.332.624	2.402.396	2.472.505
3	2.211.820	2.301.694	2.381.527	2.463.779	2.538.675	2.615.528	2.692.842
4	2.391.821	2.485.126	2.569.542	2.660.871	2.743.838	2.829.348	2.915.607

Trim./Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	3.133.526	3.225.835	3.260.623	3.416.835	3.516.440	3.620.847
2	2.543.459	2.615.542	2.645.931	2.763.963	2.840.990	2.921.640
3	2.771.201	2.850.923	2.883.137	3.015.388	3.100.904	3.190.480
4	3.003.330	3.092.884	3.125.410	3.278.457	3.375.373	3.476.995

Tabla 1-36 Total turismo receptivo Capital Federal

Conociendo la tasa de ocupación de plazas y las plazas disponibles para el 2006, el cual es el último año relevado del que existen datos, se calcula trimestralmente cual es el porcentaje de turistas que arriban a la Ciudad de Buenos Aires y se alojan en hoteles 5 estrellas. En promedio este porcentaje es de aproximadamente 23,5% y se asume que se mantendrá alrededor de este valor en el tiempo. Tal como sucede con el porcentaje de turistas extranjeros que se alojan en hoteles 4 y 5 estrellas en la Argentina, el cual a través de los años se mantuvo en alrededor del 50%.

Con estos datos se calcula la demanda trimestral de hoteles 5 estrellas en la Ciudad de Buenos Aires (Tabla 1-37).

Trim./Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	586.886	610.107	630.982	653.191	673.383	694.162	715.105
2	477.489	497.205	514.595	532.158	548.167	564.563	581.039
3	519.778	540.898	559.659	578.988	596.589	614.649	632.818
4	562.078	584.005	603.842	625.305	644.802	664.897	685.168

Trim./Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	736.379	758.071	766.247	802.956	826.363	850.899
2	597.713	614.652	621.794	649.531	667.633	686.585
3	651.232	669.967	677.537	708.616	728.712	749.763
4	705.783	726.828	734.471	770.437	793.213	817.094

Tabla 1-37 Demanda hoteles 5 estrellas en Capital Federal

A continuación se calcula la tasa de ocupación de plazas (T.O.P), en el caso que la oferta no aumente y se mantenga en el mismo nivel, con el fin de analizar si habrá en el futuro demanda insatisfecha y cual es la cantidad de habitaciones faltantes, en el caso

que la oferta no aumente. Esta tasa se calcula como  $100 \times (\text{Plazas ocupadas} / \text{Plazas Disponibles})$ . Donde, según el INDEC:

- Plaza Ocupada: “Se refiere al total de noches que cada viajero permaneció en una habitación o unidad.”
- Plaza Disponible: “Son el número total de camas fijas y supletorias. Se obtienen multiplicando las plazas disponibles por la cantidad de días que estuvo abierto el establecimiento en el mes.” Una cama matrimonial representa 2 plazas.

Por lo tanto cada turista ocupa una plaza, con lo cual son unidades equivalentes. Para este cálculo, se tomo la cantidad de plazas disponibles para hoteles cinco estrellas de 2006 como 8155 plazas<sup>11</sup>, que es la misma que para 2007 ya que no se abrieron nuevos hoteles. En este caso las plazas disponibles por trimestre surgen de multiplicar 90 días (30 días x 3 meses) por 8155 plazas disponibles por día. Con la fórmula de la T.O.P y estos datos, se procede a calcular la misma para los años futuros (Tabla 1-38).

Trim./Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	79,96%	83,13%	85,97%	89,00%	91,75%	94,58%	97,43%
2	65,06%	67,74%	70,11%	72,51%	74,69%	76,92%	79,17%
3	70,82%	73,70%	76,25%	78,89%	81,28%	83,75%	86,22%
4	76,58%	79,57%	82,27%	85,20%	87,85%	90,59%	93,35%

Trim./Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	100,33%	103,29%	104,40%	109,40%	112,59%	115,93%
2	81,44%	83,75%	84,72%	88,50%	90,96%	93,55%
3	88,73%	91,28%	92,31%	96,55%	99,29%	102,15%
4	96,16%	99,03%	100,07%	104,97%	108,07%	111,33%

Tabla 1-38. Proyección de la tasa de ocupación de plazas

Es importante destacar que, por ejemplo, si un hotel posee dos habitaciones (una con 2 plazas y otra con 1 plaza) y hay dos plazas ocupadas una en cada habitación, entonces la T.O.P será del 67%, pero en realidad el hotel se encuentra completo con una tasa de ocupación de habitaciones del 100%. Por lo tanto, asumiendo que un 80% de ocupación de plazas significa que un hotel se encuentra completo, se obtiene el faltante de plazas por trimestre (Tablas 1-39 a 1-40):

Trim./Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	0	22.947	43.822	66.031	86.223	107.002	127.945
2	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	9.429	27.489	45.658
4	0	0	16.682	38.145	57.642	77.737	98.008

Tabla 1-39. Faltante de plazas por trimestre de 2008 a 2014

<sup>11</sup> Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (GCBA).

Trim./Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	149.219	170.911	179.087	215.796	239.203	263.739
2	10.553	27.492	34.634	62.371	80.473	99.425
3	64.072	82.807	90.377	121.456	141.552	162.603
4	118.623	139.668	147.311	183.277	206.053	229.934

Tabla 1-40. Faltante de plazas por trimestre de 2015 a 2020

Al dividir la cantidad de plazas (8155) por la cantidad de habitaciones (4087<sup>12</sup>) de hoteles 5 estrellas, se obtiene que en promedio hay 2 plazas por habitación. Con este dato se calcula el faltante de habitaciones por trimestre, pero en realidad, lo que interesa es el faltante de habitaciones por día, el cual se obtiene dividiendo el faltante de habitaciones por trimestre por 90 días por trimestre (Tabla 1-41).

Trim./Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	0	127	243	367	479	594	711
2	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	52	153	254
4	0	0	93	212	320	432	544

Trim./Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	829	950	995	1.199	1.329	1.465
2	59	153	192	347	447	552
3	356	460	502	675	786	903
4	659	776	818	1.018	1.145	1.277

Tabla 1-41 Faltante de habitaciones por día

Como se puede apreciar en 2010 comienza el faltante tanto en el primer y cuarto trimestre, y en el 2012 comienza el faltante en el tercer trimestre. Finalmente en el 2015 comienza el faltante en todo el año. Al ver estos déficits de habitaciones, se propone que el hotel comience en 2010 con 100 habitaciones y luego en 2013 cuando aumente el faltante en las otras temporadas amplíe su oferta en 60 habitaciones.

<sup>12</sup> Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (GCBA)

## 1.8 PROYECCION DE VENTAS

Al proyectar las ventas se hacen los siguientes supuestos:

### Habitaciones

Como se definió anteriormente el hotel contará con 100 habitaciones y luego en 2013 se ampliará la oferta en 60 habitaciones. Aquí se asumirá, en base a la proporción de habitaciones de hoteles similares, la cantidad de habitaciones de cada tipo (Tabla 1-42).

Años	2008-2012	2013-2020
<b>Habitaciones</b>	<b>100</b>	<b>160</b>
Superior	40	64
Lujo	40	64
Suite	20	32

Tabla 1-42. Tipos y cantidades de habitaciones del hotel

Las diferencias entre cada tipo de habitación se tratan en la sección 1.11 Definición del Producto

### Tarifas

Se supone que la facturación se hará de acuerdo a las siguientes proporciones:

Tarifas	
Internet	36,00%
Op. Mayoristas	21,00%
Agentes	10,00%
Corporativa	31,00%
Rack	2,00%

Tabla 1-43. Porcentajes de facturación con cada tarifa

Los aspectos de las tarifas se desarrollan en profundidad en la sección 10.1.2 Determinación del Precio.

### Proyección de Tasa de ocupación de Habitaciones y de Plazas

La T.O.H. y la T.O.P varía año a año, se debe calcular primero esta última ya que se conocen las plazas demandas (como se dijo anteriormente una plaza es igual a un turista) y las disponibles, y luego, ya que existe una alta correlación entre la T.O.P y la T.O.H, se debe calcular la T.O.H. Realizando una regresión con los datos históricos de esta variable (Tabla 1-44) se obtiene que el modelo se ajusta a los datos, debido a que el mismo (Ver resumen Tabla 6-7, Anexo) tiene un  $R^2$  alto próximo a la unidad, el signo

del coeficiente es el esperado y el pvalue menor que 5%. El modelo obtenido es (1-5), donde X es la T.O.P:

$$Y = 1,235X \quad (1-5)$$

Como se puede apreciar en la ecuación (1-5), para que una T.O.H del 100% representa una T.O.P del 80,9%, por lo tanto la suposición realizada anteriormente en la sección 1.7.5 es válida.

Serie Histórica		Serie Histórica	
Y= T.O.H [%]	X=T.O.P [%]	Y= T.O.H [%]	X=T.O.P [%]
68,9	57,9	56,3	45,8
78,6	62,7	61,2	47,8
81,9	70,1	68,5	53,6
75,3	62,4	72,5	58,3
67,4	51,5	89,3	70,6
55,1	42,5		

Tabla 1-44. Datos históricos T.O.P. Fuente: GCBA

Utilizando la demanda de plazas por trimestre (Ver Tabla 1-37) y la proyección de plazas (Ver Tabla 1-21), se calcula la proyección de la T.O.P media del mercado para hoteles 5 estrellas (Tabla 1-45).

Trim./Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	66,27%	67,22%	67,78%	68,27%	68,52%	68,75%	68,93%
2	53,92%	54,78%	55,28%	55,62%	55,78%	55,91%	56,00%
3	58,70%	59,60%	60,12%	60,51%	60,70%	60,87%	60,99%
4	63,47%	64,34%	64,86%	65,35%	65,61%	65,85%	66,04%

Trim./Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	69,06%	69,15%	67,93%	69,15%	69,09%	69,02%
2	56,06%	56,06%	55,13%	55,94%	55,82%	55,69%
3	61,08%	61,11%	60,07%	61,03%	60,93%	60,82%
4	66,19%	66,30%	65,12%	66,35%	66,32%	66,28%

Tabla 1-45. Proyección T.O.P media del mercado, hoteles 5 estrellas.

Ahora conociendo la T.O.P y utilizando el modelo encontrado, se obtiene la proyección de la T.O.H media del mercado para hoteles 5 estrellas (Tabla 1-46 a 1-47).

Trim./Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	81,90%	83,07%	83,75%	84,36%	84,67%	84,95%	85,17%
2	66,63%	67,69%	68,30%	68,73%	68,92%	69,09%	69,21%
3	72,53%	73,64%	74,29%	74,77%	75,01%	75,22%	75,37%
4	78,44%	79,51%	80,15%	80,76%	81,08%	81,37%	81,61%

Tabla 1-46. Proyección T.O.H media del mercado de 2008 a 2014

Trim./Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	85,34%	85,45%	83,95%	85,46%	85,38%	85,29%
2	69,27%	69,28%	68,12%	69,13%	68,98%	68,82%
3	75,47%	75,52%	74,23%	75,42%	75,29%	75,15%
4	81,79%	81,92%	80,47%	82,00%	81,95%	81,90%

Tabla 1-47. Proyección T.O.H media del mercado de 2015 a 2020

Hay un fenómeno, en cuanto a la T.O.P y T.O.H., que es interesante recalcar. Como se dijo anteriormente el trimestre II es temporada media y el trimestre III es temporada baja. Sin embargo en 2005 (Ver Fig. 1-21), para los hoteles cinco estrellas, la T.O.H fue mayor en el trimestre III, que en el II correspondiente a la temporada baja. Es más para todas las demás categorías de hoteles siempre la ocupación media es mayor en el trimestre III que en el II, esto se debe a que en realidad hay mas arribos de turistas en el trimestre II que en el III (Ver 1.7.4 Análisis Estacionalidad). Sin embargo los hoteles consideran temporada baja al trimestre III, y este será el tratamiento que se le dará en cuanto a tarifas.

**CUADRO A-VII-5**  
**TASA DE OCUPACIÓN DE LAS HABITACIONES DISPONIBLES Y TARIFAS PROMEDIO POR CATEGORÍA. HOTELES DE 1 A 5 ESTRELLAS Y APARTS. CIUDAD DE BUENOS AIRES. AÑOS 2003-2007**

PERÍODO	5 ESTRELLAS	4 ESTRELLAS	3 ESTRELLAS	2 ESTRELLAS	1 ESTRELLA	APART	TOTAL
	TASA DE OCUPACIÓN MEDIA (%)						
2003	54,3	65,0	54,5	43,4	38,7	55,7	51,9
2004	66,4	70,7	60,6	51,2	46,0	67,9	64,0
2005	70,5	74,9	65,9	52,1	45,8	66,7	67,1
Trimestre I	70,9	70,1	58,8	48,5	42,6	65,5	63,7
Trimestre II	61,7	72,2	61,8	51,5	44,7	62,5	62,8
Trimestre III	68,2	78,7	70,6	56,8	49,5	72,6	69,8
Trimestre IV	81,1	78,4	72,4	51,5	46,4	66,0	72,1
2006	70,5	72,0	67,2	55,3	57,5	61,9	s/d
Trimestre I	76,2	68,5	62,5	51,3	54,0	58,2	s/d
Trimestre II	64,9	69,3	65,7	53,5	54,9	61,0	s/d
Trimestre III	63,1	73,8	70,0	58,9	62,0	62,6	s/d
Trimestre IV	77,6	76,2	70,4	57,3	58,9	65,7	s/d

Figura 1-21. T.O.H por mes en la Ciudad de Buenos Aires. Fuente: GCBA

### Ventas de habitaciones

Conociendo la T.O.H para cada trimestre y el número de habitaciones del hotel, asumiendo que el la T.O.H del hotel será la media del mercado, se calcula la cantidad de habitaciones vendidas por trimestre (Tabla 1-48):

Trimestres	Habitación	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Sup	3.015	3.037	3.048	4.893	4.906	4.916
	Lujo	3.015	3.037	3.048	4.893	4.906	4.916
	Suite	1.508	1.518	1.524	2.447	2.453	2.458
2	Sup	2.459	2.474	2.481	3.980	3.986	3.990
	Lujo	2.459	2.474	2.481	3.980	3.986	3.990
	Suite	1.229	1.237	1.241	1.990	1.993	1.995
3	Sup	2.674	2.692	2.700	4.333	4.341	4.347
	Lujo	2.674	2.692	2.700	4.333	4.341	4.347
	Suite	1.337	1.346	1.350	2.166	2.171	2.174
4	Sup	2.885	2.907	2.919	4.687	4.701	4.711
	Lujo	2.885	2.907	2.919	4.687	4.701	4.711
	Suite	1.443	1.454	1.459	2.343	2.350	2.356
<b>Total Año</b>		<b>27.585</b>	<b>27.775</b>	<b>27.871</b>	<b>44.732</b>	<b>44.836</b>	<b>44.910</b>

Trimestres	Habitación	2016	2017	2018	2019	2020
1	Sup	4.922	4.835	4.922	4.918	4.913
	Lujo	4.922	4.835	4.922	4.918	4.913
	Suite	2.461	2.418	2.461	2.459	2.456
2	Sup	3.991	3.924	3.982	3.973	3.964
	Lujo	3.991	3.924	3.982	3.973	3.964
	Suite	1.995	1.962	1.991	1.987	1.982
3	Sup	4.350	4.276	4.344	4.337	4.329
	Lujo	4.350	4.276	4.344	4.337	4.329
	Suite	2.175	2.138	2.172	2.168	2.164
4	Sup	4.719	4.635	4.723	4.721	4.718
	Lujo	4.719	4.635	4.723	4.721	4.718
	Suite	2.359	2.317	2.361	2.360	2.359
<b>Total Año</b>		<b>44.952</b>	<b>44.174</b>	<b>44.927</b>	<b>44.871</b>	<b>44.808</b>

Tabla 1-48. Cantidad de habitaciones vendidas por trimestre

Utilizando el supuesto de las tarifas, luego se calcula la cantidad de habitaciones vendidas a cada tarifa (Tablas 1-49 a 1-50).

Trimestre	Habitación	Tarifa	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Superior	Internet	1055	1063	1067	1713	1717	1720	1723	1692	1723	1721	1719
		Op.May	603	607	610	979	981	983	984	967	984	984	983
		Agentes	302	304	305	489	491	492	492	484	492	492	491
		Corp	905	911	914	1468	1472	1475	1477	1451	1477	1475	1474
		Rack	151	152	152	245	245	246	246	242	246	246	246
	Lujo	Internet	1055	1063	1067	1713	1717	1720	1723	1692	1723	1721	1719
		Op.May	603	607	610	979	981	983	984	967	984	984	983
		Agentes	302	304	305	489	491	492	492	484	492	492	491
		Corp	905	911	914	1468	1472	1475	1477	1451	1477	1475	1474
		Rack	151	152	152	245	245	246	246	242	246	246	246
	Suite	Internet	528	531	533	856	859	860	861	846	861	861	860
		Op.May	302	304	305	489	491	492	492	484	492	492	491
		Agentes	151	152	152	245	245	246	246	242	246	246	246
		Corp	452	456	457	734	736	737	738	725	738	738	737
		Rack	75	76	76	122	123	123	123	121	123	123	123
2	Superior	Internet	861	866	868	1393	1395	1396	1397	1373	1394	1391	1387
		Op.May	492	495	496	796	797	798	798	785	796	795	793
		Agentes	246	247	248	398	399	399	399	392	398	397	396
		Corp	738	742	744	1194	1196	1197	1197	1177	1195	1192	1189
		Rack	123	124	124	199	199	199	200	196	199	199	198
	Lujo	Internet	861	866	868	1393	1395	1396	1397	1373	1394	1391	1387
		Op.May	492	495	496	796	797	798	798	785	796	795	793
		Agentes	246	247	248	398	399	399	399	392	398	397	396
		Corp	738	742	744	1194	1196	1197	1197	1177	1195	1192	1189
		Rack	123	124	124	199	199	199	200	196	199	199	198
	Suite	Internet	430	433	434	696	698	698	698	687	697	695	694
		Op.May	246	247	248	398	399	399	399	392	398	397	396
		Agentes	123	124	124	199	199	199	200	196	199	199	198
		Corp	369	371	372	597	598	598	599	589	597	596	595
		Rack	61	62	62	99	100	100	100	98	100	99	99

Tabla 1-49. Cantidad de habitaciones vendidas a cada tarifa (1<sup>er</sup> y 2<sup>do</sup> trimestre)

Trimestre	Habitación	Tarifa	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
3	Superior	Internet	936	942	945	1516	1520	1522	1522	1496	1520	1518	1515
		Op.May	535	538	540	867	868	869	870	855	869	867	866
		Agentes	267	269	270	433	434	435	435	428	434	434	433
		Corp	802	808	810	1300	1302	1304	1305	1283	1303	1301	1299
		Rack	134	135	135	217	217	217	217	214	217	217	216
	Lujo	Internet	936	942	945	1516	1520	1522	1522	1496	1520	1518	1515
		Op.May	535	538	540	867	868	869	870	855	869	867	866
		Agentes	267	269	270	433	434	435	435	428	434	434	433
		Corp	802	808	810	1300	1302	1304	1305	1283	1303	1301	1299
		Rack	134	135	135	217	217	217	217	214	217	217	216
	Suite	Internet	468	471	473	758	760	761	761	748	760	759	758
		Op.May	267	269	270	433	434	435	435	428	434	434	433
		Agentes	134	135	135	217	217	217	217	214	217	217	216
		Corp	401	404	405	650	651	652	652	641	652	651	649
		Rack	67	67	68	108	109	109	109	107	109	108	108
4	Superior	Internet	1010	1018	1022	1640	1645	1649	1652	1622	1653	1652	1651
		Op.May	577	581	584	937	940	942	944	927	945	944	944
		Agentes	289	291	292	469	470	471	472	463	472	472	472
		Corp	866	872	876	1406	1410	1413	1416	1390	1417	1416	1415
		Rack	144	145	146	234	235	236	236	232	236	236	236
	Lujo	Internet	1010	1018	1022	1640	1645	1649	1652	1622	1653	1652	1651
		Op.May	577	581	584	937	940	942	944	927	945	944	944
		Agentes	289	291	292	469	470	471	472	463	472	472	472
		Corp	866	872	876	1406	1410	1413	1416	1390	1417	1416	1415
		Rack	144	145	146	234	235	236	236	232	236	236	236
	Suite	Internet	505	509	511	820	823	824	826	811	827	826	826
		Op.May	289	291	292	469	470	471	472	463	472	472	472
		Agentes	144	145	146	234	235	236	236	232	236	236	236
		Corp	433	436	438	703	705	707	708	695	708	708	708
		Rack	72	73	73	117	118	118	118	116	118	118	118

Tabla 1-50. Cantidad de habitaciones vendidas a cada tarifa (3<sup>er</sup> y 4<sup>to</sup> trimestre)

Finalmente, conociendo la proyección de las tarifas (Ver 1.10.2 Proyección del Precio) se calcula las ventas trimestrales y anuales (Tabla 1-51).

<b>Año/Trim.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOTAL</b>
2010	USD 5.418.939	USD 3.833.364	USD 3.694.003	USD 5.185.864	<b>USD 18.132.169</b>
2011	USD 5.589.059	USD 3.949.630	USD 3.807.540	USD 5.350.450	<b>USD 18.696.679</b>
2012	USD 5.749.888	USD 4.060.012	USD 3.915.154	USD 5.505.844	<b>USD 19.230.897</b>
2013	USD 9.470.642	USD 6.681.100	USD 6.444.985	USD 9.071.366	<b>USD 31.668.093</b>
2014	USD 9.751.674	USD 6.872.767	USD 6.632.305	USD 9.343.431	<b>USD 32.600.177</b>
2015	USD 10.044.351	USD 7.071.810	USD 6.827.049	USD 9.627.017	<b>USD 33.570.228</b>
2016	USD 10.348.383	USD 7.277.952	USD 7.028.977	USD 9.921.879	<b>USD 34.577.191</b>
2017	USD 10.471.951	USD 7.370.935	USD 7.116.534	USD 10.037.695	<b>USD 34.997.116</b>
2018	USD 10.990.623	USD 7.711.656	USD 7.454.487	USD 10.545.513	<b>USD 36.702.278</b>
2019	USD 11.332.106	USD 7.941.349	USD 7.680.190	USD 10.877.501	<b>USD 37.831.147</b>
2020	USD 11.693.932	USD 8.184.538	USD 7.919.228	USD 11.229.348	<b>USD 39.027.046</b>

Tabla 1-51. Ventas trimestrales y anuales

## 1.9 ESTRATEGIA COMERCIAL

En primer lugar, al hablar de la estrategia comercial del hotel, es importante recordar como se mencionó anteriormente, el papel que juega la ubicación del mismo para atraer turistas, ya que la misma forma parte de la oferta del hotel.

Se tendrá una estrategia basada en la diferenciación del servicio así como también en la calidad y diseño de las habitaciones e instalaciones, incluyendo la oferta integral de servicios que viene ligada a estas últimas dos. Un hotel depende de sus recursos humanos para brindar el servicio, por lo tanto es importante que la selección y capacitación de los mismos estén alineadas con este objetivo. Para ello se crearán programas de entrenamiento y capacitación orientados a que la experiencia del huésped sea única, a fin de brindar un servicio de alta calidad a los huéspedes. No obstante, es importante tener en cuenta la calidad de servicio toma tiempo en ser desarrollada, ya que el personal debe ser capacitado y adaptarse a los estándares. Otro punto fuerte de la oferta del hotel será su calidad de instalaciones, aptas para atraer tanto a los viajeros de negocios como a los turistas. Pero para que esta estrategia sea exitosa, es imprescindible que sea respaldada por un adecuado plan de marketing orientado a posicionar al hotel en la mente de los potenciales clientes. Este punto se tratará con mayor profundidad en la sección 1.10.3 Promoción.

El pilar de la estrategia comercial es la de convertirse en miembro de “The Leading Hotels of the World” o una organización similar, con lo cual se logra definitivamente diferenciarse de la competencia y es posible competir en el mercado local con cadenas internacionales como Hyatt y Four Seasons. Al convertirse en miembro de esta cadena, el hotel pasará a tener reconocimiento mundial, ya que el pertenecer a esta organización

le otorga un status de calidad en sus servicios e instalaciones al hotel. Es importante destacar que, “The Leading Hotels of the World” es líder en la hotelería de lujo y cuenta con más hoteles de lujo como miembros, que “las diez cadenas internacionales de lujo más conocidas combinadas”<sup>13</sup>. Con lo cual en la mente de los consumidores el hotel pasa a ser parte de una organización de lujo mundialmente conocida por sus estándares de calidad y servicio, y no es más un hotel independiente, tal vez desconocido. No obstante, en la práctica el hotel sigue siendo independiente y puede mantener sus características únicas. En Buenos Aires, hay tres hoteles miembros de “The Leading Hotels of the World”, el Faena, el Sofitel y el Alvear Palace y a modo de comparación, en otras ciudades como Paris o Nueva York hay 6 y 7 hoteles miembros respectivamente.

En los primeros años el hotel deberá seguir una “estrategia de seguimiento”, alineando las decisiones con las de la competencia, pero de “adaptador”, adaptando y mejorando los “productos” de los líderes en el mercado hotelero. En cuanto a productos se refiera a aquellas ideas referidas al servicio, instalaciones, etc. No obstante una vez posicionado dentro del mercado y ya siendo miembro de “The Leading Hotels of the World”, el hotel podrá pasar de ser un “seguidor” a ser un referente en el mercado local, pero siempre intentado una “coexistencia pacífica” con los grandes competidores, debido en parte a su tamaño y renombre internacional y debido a que hay mercado para los hoteles 5 estrellas, especialmente para los de categoría superior. .

Con respecto al precio, el mismo se definirá de acuerdo al de los competidores en el sector, fijándose en la media de las tarifas de los hoteles 5 estrellas de categoría superior, los cuales son los mencionados anteriormente. Esta estrategia es preferible a la de fijar precios inferiores a los de estos hoteles, ya que fijar el precio cercano al de los competidores, es también una manera de posicionar el hotel dentro de la categoría alta y refleja con quienes pretende competir. En otras palabras, la fijación de precios es importante, ya que es un mensaje que se transmite a los consumidores, en este caso sobre la categoría del hotel, el servicio y oferta a esperar. Asimismo, es más fácil luego bajar los precios de ser necesarios, por el contrario, sería más difícil aumentar el precio una vez fijado. Una solución alternativa para atraer clientes, es en vez de cobrar menos, tener una tarifa mayor pero incluir mayores servicios en las tarifas. Al igual que con la estrategia de diferenciación, para lograr que esta estrategia de precios sea exitosa es necesario acompañarla con una adecuada campaña de marketing.

La estrategia comercial se completa con la mezcla de marketing

---

<sup>13</sup> Fuente: Leading Hotels of the World

## **1.10 MEZCLA DE MARKETING**

### **1.10.1 DETERMINACION DEL PRECIO**

Como se dijo en la estrategia comercial el precio se fijará en relación con la competencia. Para ello se analizará los precios de los hoteles cinco estrellas de categoría superior, ya que el hotel de proyecto será de esta categoría y esta será su competencia directa. No obstante, es importante destacar, que los hoteles poseen distintas categorías de habitaciones, por lo cual se estudiarán los precios de aquellas habitaciones comparables a las del hotel del proyecto

Los hoteles tienen distintos tipos de tarifa, denominadas “rango tarifario”. A continuación se analizarán:

- Rack Rate: Es aquella tarifa que no tiene ningún descuento, pero se usa de base para calcular los mismos. Es muy poco usada y pocas veces se paga.
- Tarifa Internet (B.A.R): Es aquella que se paga cuando se realiza la reserva a través de la página de Internet del hotel.
- Tarifa Agencias de Viajes: Aquella que es cobrada a los agentes de viajes.
- Tarifa Corporativa: Es aquella cobrada a las empresas.
- Tarifa Operadores Mayoristas: La misma es solamente utilizada para los operadores mayoristas.

El año se encuentra dividido en temporadas y las tarifas varían de acuerdo a estas temporadas:

- Temporada Alta: Enero a Marzo y Octubre a Diciembre
- Temporada Media: Abril a Junio
- Temporada Baja: Julio a Septiembre

#### **1.10.1.1 Temporada Alta**

A continuación (Tabla 1-52) se puede observar las tarifas para la temporada alta para los hoteles de categoría superior

Faena Hotel		
Hab./Tipo Tarifa	B.A.R (USD)	Rack Rate(USD)
Superior	555	750
Lujo	615	810
Suite	815	1010

Four Seasons		
Hab./Tipo Tarifa	B.A.R (USD)	Rack Rate (USD)
Superior	545	685
Lujo	710	880
Suite	905	1200

Alvear Palace Hotel		
Hab./Tipo Tarifa	B.A.R (USD)	Rack Rate (USD)
Superior	N/A	800
Lujo	N/A	930
Suite	N/A	1100

Park Hyatt		
Hab./Tipo Tarifa	B.A.R (USD)	Rack Rate (USD)
Superior	535	650
Lujo	685	865
Suite	885	1150

Sofitel		
Hab./Tipo Tarifa	B.A.R (USD)	Rack Rate (USD)
Superior	520	630
Lujo	675	835
Suite	860	1100

Tabla 1-52. Tarifas temporada alta

Tarifa Internet

Habitación Superior

En la Fig. 1-22 se puede observar la dispersión de la B.A.R para los hoteles analizados y el precio fijado en la media de acuerdo con la estrategia comercial.

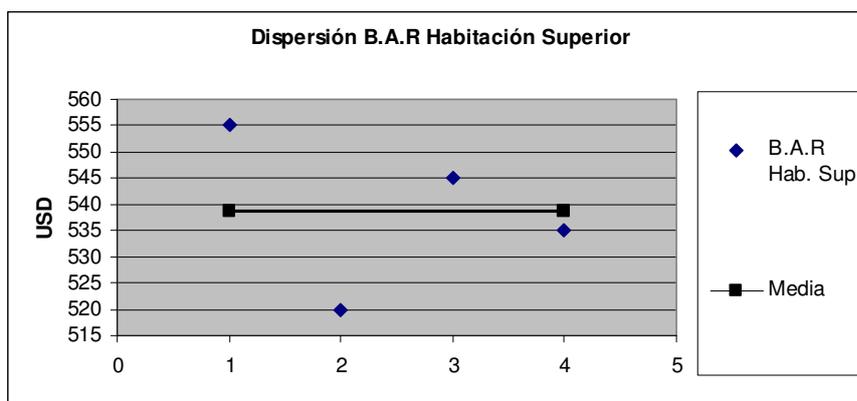


Figura 1-22. Dispersión tarifa Internet habitación Superior

Por lo tanto la B.A.R de la habitación superior es de USD 538,75

### Habitación Lujo

A continuación (Fig.1-23) se puede apreciar la dispersión de la B.A.R para la habitación de Lujo, el precio fijado para la misma es de USD 671,25.

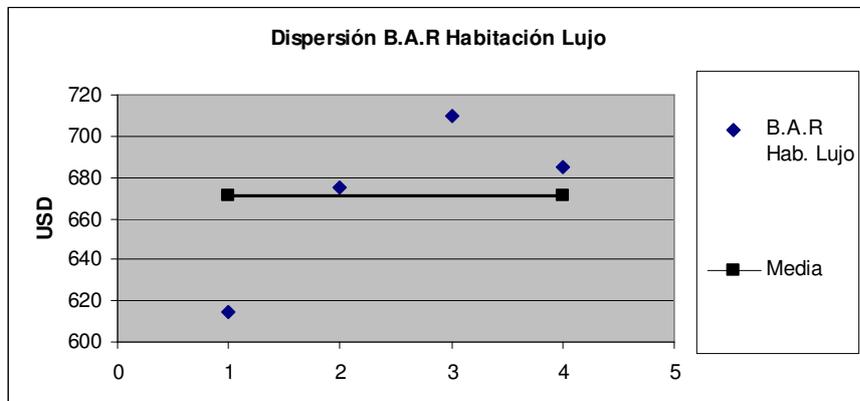


Figura 1-23. Dispersión tarifa Internet habitación Lujo

### Habitación Suite

Se puede observar (Fig. 1-24) la dispersión de la B.A.R para la Suite y el precio fijado para la misma, que es de USD 866,25.

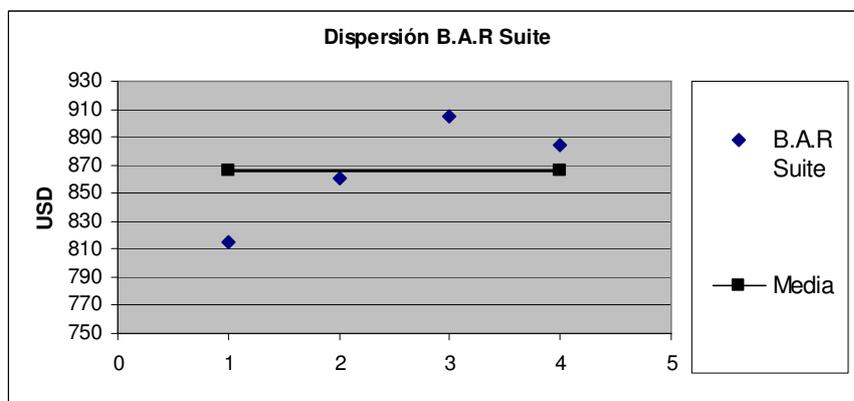


Figura 1-24. Dispersión tarifa Internet habitación Suite

### Rack Rate

Para calcular el precio fijado para esta tarifa se adoptará el mismo procedimiento utilizado para calcular la B.A.R. En la siguiente tabla (Tabla 1-53) se puede observar cual es el precio fijado para cada habitación, que de acuerdo a la estrategia comercial es coincidente con la media.

Rack Rate	
Habitación	Media
Superior	USD 703,00
Lujo	USD 864,00
Suite	USD 1.112,00

Tabla 1-53. Tarifa Rack de habitaciones

### Tarifa Corporativa

La tarifa corporativa es aquella que se cobra a las empresas, cuando envían a sus empleados por viajes de negocios. Esta tarifa (Tabla 1-54) es menor que la de Internet y que la cobrada a agencias de viajes. No todos los hoteles dan a conocer públicamente sus tarifas corporativas, dado que en algunos hoteles la misma depende de la empresa que se trate. Por lo tanto, se asumirá esta tarifa un 15% más barata que la tarifa Internet

Corporativa	
Habitación	Tarifa
Superior	USD 457,94
Lujo	USD 570,56
Rack Rate	USD 736,31

Tabla 1-54. Tarifa corporativa

### Tarifas Operadores Mayoristas y Agencias de Viajes

La tarifa a los operadores mayoristas (Tabla 1-55) es la menor de todas y se asumirá un 20% menor que la tarifa de Internet.

Tarifa Operadores Mayoristas	
Habitación	Tarifa
Superior	USD 431,00
Lujo	USD 537,00
Rack Rate	USD 693,00

Tabla 1-55. Tarifa operadores mayoristas

La tarifa a los agentes de viajes (Tabla 1-56) es mayor que la cobrada a los operadores mayoristas y se asumirá un 10% menor que la tarifa Internet.

Tarifa Agentes de Viajes	
Habitación	Tarifa
Superior	USD 484,88
Lujo	USD 604,13
Rack Rate	USD 779,63

Tabla 1-56. Tarifa agentes

## 1.10.1.2 Temporadas Media y Baja

Para la tarifa de Internet se poseen datos para calcular la media en cada temporada, por lo tanto se sigue este procedimiento. No obstante, para el resto de las tarifas no se tiene a disposición todos los datos, con lo cual al analizar las variaciones por temporada para cada habitación se asumirán variaciones de las tarifas de la temporada media con respecto a la alta y de las tarifas de la temporada baja con respecto a la media. (Ver Tabla 1-57)

Variación tarifa por temporada		
Habitación	Media	Baja
Superior	-16,47%	-16,47%
Lujo	-14,43%	-14,43%
Suite	-9,40%	-9,40%

Tabla 1-57. Variaciones de las tarifas por temporada.

## Tarifa Internet

Para las temporadas media y baja se realiza el mismo procedimiento que para la temporada alta, situándose la tarifa en la media. A continuación en la Tabla 1-58 se puede ver las tarifas fijadas:

Tarifa Internet		
Hab. /Temp.	Media	Baja
Superior	USD 471,25	USD 421,25
Lujo	USD 595,25	USD 543,5
Suite	USD 745	USD 726,25

Tabla 1-58. Tarifa Internet temporada media y baja

## Resto de tarifas

Aplicando el procedimiento antes descrito se obtienen las siguientes tarifas (Tablas 1-59 a 1-60):

Rack Rate			Tarifa Corporativa		
Hab. /Temp.	Media	Baja	Hab. /Temp.	Media	Baja
Superior	USD 587,21	USD 490,49	Superior	USD 382,51	USD 319,51
Lujo	USD 739,30	USD 632,60	Lujo	USD 488,21	USD 417,75
Suite	USD 1.007,52	USD 912,85	Suite	USD 667,13	USD 604,45

Tabla 1-59. Tarifa Rack y Corporativa temporadas media y baja

Tarifa Operadores Mayoristas			Tarifa Agentes de Viajes		
Hab./Temp.	Media	Baja	Hab. /Temp.	Media	Baja
Superior	USD 360,01	USD 300,72	Superior	USD 405,01	USD 338,31
Lujo	USD 459,49	USD 393,18	Lujo	USD 516,93	USD 442,32
Suite	USD 627,89	USD 568,89	Suite	USD 706,37	USD 640,00

Tabla 1-60. Tarifas operadores y agentes temporadas media y baja

### 1.10.2 PROYECCIÓN DEL PRECIO

Para la proyección del precio se asumirá que las tarifas aumentan con la inflación de Argentina hasta que el precio promedio por habitación es similar al de Estados Unidos. Luego, se asume que en este punto empiezan a aumentar con el “Tourism Price Index”, que es la inflación del sector turístico de EE.UU. El supuesto se basa en que una vez que los precios de los hoteles en Argentina y Estados Unidos sean similares, los precios de los hoteles en Argentina no deberían seguir aumentando a una tasa mayor que los de EE.UU ya que el destino perdería competitividad. Es importante destacar que es necesario comparar tarifas de hoteles de la misma categoría. Al no tener a disposición estos datos divididos por categoría de hotel a nivel nacional, se opta por comparar las tarifas de la cadena Four Seasons que tiene hoteles tanto en Argentina como en EE.UU.

Del reporte anual de 2006 del Four Seasons, se obtiene la tarifa media diaria<sup>14</sup> para los hoteles de la cadena en EE.UU. y en América Latina, uno de los cuales es el de Buenos Aires. Tomando la tarifa media diaria de América Latina como representativa de la de Buenos Aires, se calcula en que año la tarifa alcanza los niveles de EE.UU. En 2006, según el reporte anual, la tarifa media diaria para los hoteles de la cadena era de USD 398,26 y en América Latina era de USD 303,77. Proyectando la tarifa media diaria de EE.UU. con el “Tourism Price Index” (Fig. 1-25) y la tarifa media diaria que se asume representativa de Argentina con la inflación del país (Tabla 1-62), se obtiene que las tarifas alcanzan y superan a las de EE.UU. en el año 2011 (Tabla 1-61)

Año	2006	2007	2008	2.009	2010	2011
EE.UU	\$ 398,26	\$ 416,18	\$ 429,92	\$ 436,36	\$ 445,53	\$ 456,22
América Latina	\$ 303,77	\$ 330,61	\$ 360,95	\$ 393,78	\$ 429,31	\$ 467,95

Tabla 1-61. Proyección tarifa media diaria

Por lo tanto siguiendo el supuesto mencionado anteriormente, a partir de 2010 la tarifa de los hoteles comenzaría a aumentar con el “Tourism Price Index” y no con la inflación Argentina. No obstante en la proyección del precio hay factores de riesgo que serán analizados en el estudio de riesgos.

<sup>14</sup> La tarifa media diaria pagada por cuarto disponible

	2005	Annual 2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tourism Price Index, US (% change)	5.3%	4.9%	4.5%	3.3%	1.5%	2.1%	2.4%	2.5%

Figura 1-25. Proyección del “Tourism Price Index” realizada en Junio-07.

Fuente: Ontario Tourism Outlook

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inflación	10,90%	8,83%	9,18%	9,10%	9,02%	9%	8,99%	9%

Tabla 1-62. Proyección inflación anual Abril-08. Fuente: FMI

Para proyectar los precios de las habitaciones es necesario completar la proyección del “Tourism Price Index”, para lo cual se asume que el mismo seguirá aumentando un 0,1% por año hasta el 2020.

En conclusión, las proyecciones de las tarifas se realizan desde 2008 a 2010 con la inflación Argentina y de 2011 a 2020 con el “Tourism Price Index”.

A continuación (Tabla 1-63 a 1-64) se puede observar la proyección del precio hasta el 2020 para cada temporada y tarifa.

Temporada	Habitación	Tarifa [USD]	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Alta	Superior	Internet	640,8	656,2	672,6	690,1	708,7	728,6	749,7	772,2	796,1	821,6	848,7
		Op.May	512,6	524,9	538,1	552,1	567	582,8	599,7	617,7	636,9	657,3	679
		Agentes	576,7	590,6	605,3	621,1	637,8	655,7	674,7	695	716,5	739,4	763,8
		Corp	544,7	557,8	571,7	586,6	602,4	619,3	637,2	656,3	676,7	698,3	721,4
		Rack	836,2	856,2	877,6	900,5	924,8	950,7	978,2	1007,6	1038,8	1072,1	1107,4
	Lujo	Internet	798,4	817,6	838	859,8	883	907,7	934,1	962,1	991,9	1023,6	1057,4
		Op.May	638,7	654,1	670,4	687,8	706,4	726,2	747,2	769,7	793,5	818,9	845,9
		Agentes	718,6	735,8	754,2	773,8	794,7	817	840,7	865,9	892,7	921,3	951,7
		Corp	678,6	694,9	712,3	730,8	750,6	771,6	793,9	817,8	843,1	870,1	898,8
		Rack	1027,7	1052,3	1078,6	1106,7	1136,6	1168,4	1202,3	1238,3	1276,7	1317,6	1361,1
	Suite	Internet	1030,3	1055,1	1081,4	1109,6	1139,5	1171,4	1205,4	1241,6	1280,1	1321	1364,6
		Op.May	824,3	844,1	865,2	887,7	911,6	937,1	964,3	993,3	1024	1056,8	1091,7
		Agentes	927,3	949,6	973,3	998,6	1025,6	1054,3	1084,9	1117,4	1152	1188,9	1228,1
		Corp	875,8	896,8	919,2	943,1	968,6	995,7	1024,6	1055,3	1088	1122,9	1159,9
		Rack	1322,6	1354,4	1388,2	1424,3	1462,8	1503,8	1547,4	1593,8	1643,2	1695,8	1751,7
Media	Superior	Internet	560,5	574	588,3	603,6	619,9	637,3	655,8	675,4	696,4	718,6	742,4
		Op.May	428,2	438,5	449,4	461,1	473,6	486,8	501	516	532	549	567,1
		Agentes	481,7	493,3	505,6	518,8	532,8	547,7	563,6	580,5	598,5	617,6	638
		Corp	455	465,9	477,5	490	503,2	517,3	532,3	548,2	565,2	583,3	602,6
		Rack	698,4	715,2	733,1	752,2	772,5	794,1	817,1	841,6	867,7	895,5	925
	Lujo	Internet	708	725	743,1	762,4	783	805	828,3	853,2	879,6	907,7	937,7
		Op.May	546,5	559,7	573,6	588,6	604,5	621,4	639,4	658,6	679	700,7	723,8
		Agentes	614,9	629,6	645,4	662,1	680	699	719,3	740,9	763,9	788,3	814,3
		Corp	580,7	594,6	609,5	625,3	642,2	660,2	679,4	699,7	721,4	744,5	769,1
		Rack	879,3	900,4	923	947	972,5	999,8	1028,7	1059,6	1092,5	1127,4	1164,6
	Suite	Internet	886,1	907,4	930,1	954,3	980	1007,5	1036,7	1067,8	1100,9	1136,1	1173,6
		Op.May	746,8	764,8	783,9	804,2	826	849,1	873,7	899,9	927,8	957,5	989,1
		Agentes	840,2	860,3	881,9	904,8	929,2	955,2	982,9	1012,4	1043,8	1077,2	1112,8
		Corp	793,5	812,5	832,9	854,5	877,6	902,2	928,3	956,2	985,8	1017,4	1050,9
		Rack	1198,4	1227,1	1257,8	1290,5	1325,4	1362,5	1402	1444	1488,8	1536,4	1587,1

Tabla 1-63. Proyección tarifas para la alta y media temporada.

Temporada	Habitación	Tarifa [USD]	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Baja	Sup	Internet	501	513,1	525,9	539,6	554,1	569,7	586,2	603,8	622,5	642,4	663,6
		Op.May	357,7	366,3	375,4	385,2	395,6	406,7	418,5	431	444,4	458,6	473,7
		Agentes	402,4	412	422,3	433,3	445	457,5	470,8	484,9	499,9	515,9	532,9
		Corp	380	389,2	398,9	409,3	420,3	432,1	444,6	457,9	472,1	487,2	503,3
		Rack	583,4	597,4	612,3	628,3	645,2	663,3	682,5	703	724,8	748	772,7
	Lujo	Internet	646,5	662	678,5	696,2	715	735	756,3	779	803,1	828,8	856,2
		Op.May	467,7	478,9	490,9	503,6	517,2	531,7	547,1	563,5	581	599,6	619,4
		Agentes	526,1	538,7	552,2	566,6	581,9	598,2	615,5	634	653,6	674,5	696,8
		Corp	496,9	508,8	521,5	535,1	549,5	564,9	581,3	598,7	617,3	637,1	658,1
		Rack	752,4	770,5	789,7	810,3	832,2	855,5	880,3	906,7	934,8	964,7	996,5
	Sute	Internet	863,8	884,6	906,7	930,2	955,4	982,1	1010,6	1040,9	1073,2	1107,5	1144,1
		Op.May	676,7	692,9	710,2	728,7	748,4	769,3	791,6	815,4	840,6	867,5	896,2
		Agentes	761,2	779,5	799	819,8	841,9	865,5	890,6	917,3	945,7	976	1008,2
		Corp	718,9	736,2	754,6	774,2	795,1	817,4	841,1	866,3	893,2	921,8	952,2
		Rack	1085,8	1111,8	1139,6	1169,3	1200,8	1234,4	1270,2	1308,4	1348,9	1392,1	1438

Tabla I-64. Proyección tarifas para la baja temporada..

### 1.10.3 PROMOCIÓN

Una adecuada estrategia de marketing es importante para posicionar el hotel y atraer clientes. Una estrategia utilizada por los hoteles es la de invitaciones, las mismas se extienden a dueños de importantes agencias de viajes, operadores mayoristas, secretarías ejecutivas de importantes empresas que se encargan de la organización de los viajes por negocio y a importantes revistas turísticas, como por ejemplo Data Report o Ladevi. El fin de estas invitaciones es la de dar a conocer el hotel en los ámbitos adecuados para atraer clientes. Existe también otra herramienta denominada “Site Inspection”, mediante la cual se da a conocer el hotel, como en el caso de las invitaciones, pero en la cual se realiza un recorrido por el hotel, mostrando las instalaciones y el funcionamiento del hotel.

A la hora de la promoción es importante el diseño de la página de Internet del hotel, debido a que los huéspedes se fijarán en la misma para conocer el hotel y decidir si hospedarse en él. Así como también la publicidad del hotel en sitios de Internet afines a turismo. La importancia de la publicidad en Internet se ve reflejada en un estudio del año 2005 sobre el comportamiento online de los europeos (Fig. 1-26). Entre las tres primeras actividades online de los europeos se encuentran: “investigar destinos de vacaciones” y “preparar viajes online”.

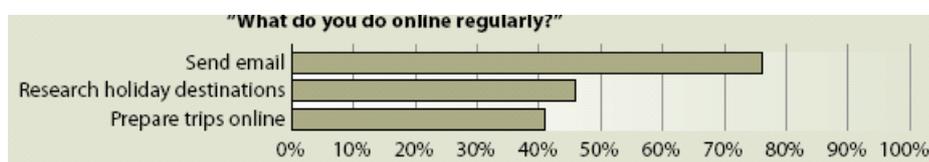


Figura 1-26 Extracto de la encuesta de comportamiento online. Fuente: Forrester

Además en el “estudio presentado en la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo se dijo que "casi el 60 por ciento de los usuarios de Internet norteamericanos planifica sus vacaciones a través de Internet" ”<sup>15</sup>

Finalmente dentro de la estrategia de marketing también se encuentran las promociones de estadias, generalmente realizadas en temporada baja, que consisten en armar paquetes, como por ejemplo, si se hospedan 3 noches se les regala 1, o si se hospedan 5 se les regala 2, o paquetes para luna de miel, etc., los cuales constituyen un importante incentivo para los turistas en la baja temporada.

<sup>15</sup> Fuente: Sección Turismo, La Nación 05/2006

Es importante recordar, que una vez que el hotel sea miembro de “The Leading Hotels of the World” contará además con las campañas de marketing realizadas por esta organización. Entre las cuales se encuentran:

- Campañas de marketing en Internet
- Promociones en eventos alrededor del mundo
- Promociones de ventas
- Publicidad al consumidor

### **1.11 DEFINICIÓN FINAL DEL PRODUCTO**

Del análisis de los hoteles de la misma categoría y del estudio de mercado se obtiene la definición final del producto.

#### Tamaño

Del estudio de la demanda se obtiene que el hotel comenzará a operar con 100 habitaciones y ampliará su oferta en 2013 en 60 habitaciones. Se contará con tres tipos de habitaciones: Superior, Lujo y Suites. A modo de comparación el Four Seasons cuenta con 165 habitaciones y el Faena Hotel con 110.

Asimismo, poseerá todas las instalaciones de confort necesarias tanto para categorizar como hotel de lujo y para competir con hoteles de la misma categoría. Es decir:

- Business Centre/Salones
- Spa/Fitness Centre
- Restaurante/Bar
- Área Relax

#### Servicio

Una de las políticas más importantes del hotel será la de servicio, ya que será uno de los pilares del hotel para diferenciarse de la competencia. Para poder crear una política de servicio adecuada al mercado, es necesario basarse en aquellas brindadas por hoteles como el Four Seasons y el Hyatt, mundialmente conocidos por el servicio que brindan a los huéspedes. Es necesario basarse en ella sin embargo es indispensable superarlas.

Los hoteles 5 estrellas de categoría superior tienen estrictos estándares de servicio, los cuales ayudan a los empleados a centrarse en las necesidades del huésped, de modo de lograr una eficiencia en el servicio, con el fin de que el mismo disfrute de una buena experiencia en hotel.

Habiendo estudiando cuáles son los estándares de estos hoteles, se define a continuación aquellos de mayor importancia, que son comunes a los diferentes departamentos:

- Las conversaciones con el huésped deben ser atentas y sin prisa, y nunca interrumpir la misma para atender otros asuntos.
- Aprovechar las oportunidades para sorprender al huésped.
- Escuchar atentamente al huésped ante una queja, mostrar empatía y proponer soluciones al problema. Luego informar al superior sobre la queja y realizar un seguimiento del huésped.
- Atender a los pedidos de los clientes pacientemente, siempre intentado identificar sus necesidades.
- Si el huésped realiza algún pedido referente a la habitación, el mismo deberá ser entregado dentro de los 10 minutos.
- En el lobby debe haber infusiones y bebidas a disposición del huésped
- Al utilizar el huésped las instalaciones del hotel (gimnasio, etc.):
  - Al ingresar un huésped ofrecerle toallas y agua.
  - Ofrecer un amenity (toallas, agua, etc.) por lo menos 3 veces al día.
  - Asegurarse que la experiencia resulte placentera y sin inconvenientes.

En cuanto al proceso de llegada y salida del huésped son de mayor importancia los siguientes estándares.

- Dar la bienvenida cordial a los huéspedes siempre nombrando al hotel.
- Automáticamente acercarse al vehículo, abrir las puertas y bajar el equipaje del huésped.
- El check-in debe ser personalizado y se debe acompañar al huésped a la habitación.
- Los pedidos especiales del cliente deberán ser colocados en la habitación con anterioridad o dentro de los 10 minutos.
- El equipaje debe ser entregado dentro de los 10 minutos posteriores a la entrada del huésped en la habitación.
- El check-out del huésped debe tardar menos de 5 minutos.
- Durante el check-out agradecer al cliente por elegir el hotel y preguntarle sobre su estadía.
- Al pedir el huésped ayuda con el equipaje, el bellboy debe llegar dentro de los 5 minutos.
- Al pedir el huésped su vehículo, el mismo debe ser regresado dentro de los 5 minutos de realizado el pedido.

## Descripción de las habitaciones

Todas las habitaciones contarán con Room Service las 24hs, servicio de concierge, laundry service y de periódico matutino.

### Superior

Las habitaciones superiores contarán con un tamaño de 35 a 45 m<sup>2</sup> y contarán con:

- TV LCD 33"
- Mesa de trabajo
- Reproductor de DVD y CD
- Acceso a banda ancha con conexión WI-FI
- Cama tamaño King o dos Queen
- Minibar
- Aire Acondicionado/Calefacción regulable
- Caja Fuerte con espacio para laptop
- Ropa de cama y baño 100% algodón Egipcio
- Baño de mármol totalmente equipado
- Teléfono con dos líneas

### Lujo

Las habitaciones de lujo contarán con un tamaño de 50 a 60 m<sup>2</sup> y contarán con el área del dormitorio virtualmente separada de un área de trabajo/relax. Contarán con:

- Área de trabajo completamente equipada
- TV LCD 33", televisión satelital
- Reproductor de DVD y CD
- Acceso a banda ancha con conexión WI-FI
- Cama tamaño King o dos Queen
- Gourmet Minibar
- Aire Acondicionado/Calefacción regulable
- Caja Fuerte con espacio para laptop
- Ropa de cama y baño 100% algodón Egipcio
- Baño de mármol con :
  - TV LCD 19"
  - Bañadera con hidromasaje y ducha separadas
  - Bidet
  - Productos de baño de lujo
- Teléfono con dos líneas

## Suite

Las habitaciones tipo Suite contarán con un tamaño de 60 a 75 m<sup>2</sup>. Tendrán el área del dormitorio, el área de trabajo y un área de relax separadas. Las mismas contarán con:

- Área de trabajo completamente equipada
- Área de relax completamente equipada con Bar
- Home Theatre con TV LCD 42" y televisión satelital
- Acceso a banda ancha con conexión WI-FI
- Gourmet Minibar
- Aire Acondicionado/Calefacción regulable
- Caja Fuerte con espacio para laptop
- Ropa de cama y baño 100% algodón Egipcio
- Baño de mármol con :
  - TV LCD 19"
  - Bañadera, jacuzzi y ducha separadas
  - Bidet
  - Productos de baño de lujo
- Teléfono con dos líneas

## Instalaciones

A continuación se describe las instalaciones que poseerá el hotel.

### Restaurante y Bar

El restaurante es una parte integral de la oferta del hotel y como tal debe ser tenida en cuenta. El hotel tendrá un restaurante como oferta gastronómica que ofrecerá comida típica Argentina, pero al mismo tiempo tendrá platos internacionales. Asimismo, ampliando la oferta el hotel tendrá un bar dividido en Wine Bar, el cual ofrecerá una gran selección de vinos argentinos e importados, y un bar en donde se servirán cocktails y refrigerios.

### Spa

El Spa ofrecerá masajes y tratamientos, pero el mismo será concesionado a otra empresa para que se haga cargo de los servicios, en un espacio de 60m<sup>2</sup>.

### Fitness Center

El hotel deberá contar con un Fitness Center de 340m<sup>2</sup>, el cual poseerá sauna, pileta climatizada construida con el concepto infinit y un gimnasio totalmente equipado a disposición del huésped con equipamiento de alta gama.

### Área de Relax

Es un área en donde el huésped pueda relajarse y distenderse, muy difundida actualmente en los hoteles 5 estrellas, como por ejemplo: Four Seasons ofrece “The Library”, el Faena Hotel “The Library Lounge” y el Sofitel “La Bibliotheque”. El hotel ofrecerá un área con un diseño de bar inglés con juego de billar y sillones para distenderse, solo disponible para huéspedes de las habitaciones de lujo y suites

### Business Centre/Salones

Es importante destacar que estas dos ofertas son factores importantes para atraer a los huéspedes de negocios.

El business centre contará con el equipamiento necesario para que el huésped de negocios pueda trabajar tranquilamente y estará a disposición del mismo las 24hs del día. Contará con puestos de trabajo separados que tendrán:

- Computadoras de última generación con acceso a banda ancha
- Teléfono
- Impresora/Fotocopiadora
- Servicio de Correo
- Video Conferencia

A su vez el business centre tendrá un salón en el cual se puedan celebrar reuniones de negocios con capacidad para entre 10 a 20 personas.

Los salones son necesarios según la ley (2.16 Marco Legal, Estudio de Ingeniería) para clasificar como cinco estrellas con una superficie de 1,5m<sup>2</sup>/plaza. El hotel contará con dos salones (Tabla 1-65) en los que se podrán celebrar congresos y eventos sociales o corporativos.

Salón	Tamaño (m2)
Salón A	400
Salón B	200

Tabla 1-65. Salones del hotel

## 1.12 FODA

### Fortalezas

- Las fortalezas claves del hotel serán su calidad de servicio, su ubicación e instalaciones.
- El objetivo del hotel es ser miembro de “The Leading Hotels of the World”, con lo que se podrá competir cara a cara con las cadenas internacionales.
- Al pertenecer a “The Leading Hotels of the World” se dará a conocer el hotel a nivel mundial y se contará con el apoyo de la central de reservas de la misma y marketing.
- El hotel contará con recursos humanos bien capacitados y con la adecuada formación académica.
- Mayor independencia en la toma de decisiones, al no ser franquicia de una cadena internacional.

### Oportunidades

- La mayoría de los vuelos internacionales llega a Capital Federal, por lo cual además de ser un paso obligado, es además uno de los puntos turísticos de la Argentina más requeridos.
- El tipo de cambio alto favorece el turismo receptivo.
- Apoyo del Gobierno a la promoción del turismo, ya que es la tercer fuente generadora de divisas y una importante generadora de empleo.
- Argentina se esta posicionando a nivel mundial como un destino turístico de gran importancia, siendo a nivel regional el segundo país que mayor turismo recibe, luego de Brasil.
- Se prevé en el futuro que el turismo siga creciendo a una tasa media anual del 5%.
- Oportunidad de explotar los congresos y convenciones celebrados en Capital Federal
- Oportunidad de crecer hacia el interior de la Argentina, donde el mercado de los hoteles 5 estrellas no está muy desarrollado.
- Oportunidad de expansión en la región a fin de afianzarse en la misma.

### Debilidades

- Competir con cadenas hoteleras internacionales en Capital Federal.
- No se poseen los mismos recursos de marketing y logísticos que las cadenas internacionales.

### Amenazas

- La crisis en EE.UU. puede afectar el turismo receptivo, si bien para la Argentina representa el quinto mercado de turismo receptivo, una crisis en EE.UU. se podría contagiar a los otros países afectando el turismo.
- Potenciales competidores fuertes en el futuro, tales como la posible apertura del Ritz-Carlton en 2009.
- Como dice la publicación Tourism 2020 Vision de la OMT, “el turismo no prosperará en destinos con perturbaciones sociales, o donde se perciba que la salud o seguridad del turista esté amenazada”. Incidentes como los de Diciembre de 2001 que han afectado al turismo, o de índole similar que puedan volver a repetirse, representan una grave amenaza para el mismo. Sin embargo, según el mismo informe basándose en la experiencia en distintas partes del mundo “el turismo casi sin excepción resulta ser muy resistente y muestra una fuerte capacidad de recuperación”.

### 1.13 CICLO DE VIDA

Aquí hay que analizar la etapa del ciclo en la que se encuentra el turismo en Argentina, lo cual está altamente correlacionado con la infraestructura hotelera y de turismo. Ya que en la etapa de crecimiento, el incremento de turistas es acompañado con la oferta hotelera e instalaciones turísticas.

A continuación en la Fig. 1-27 se puede observar la serie histórica de turismo en Argentina. Como se puede observar a partir del 2001 el turismo parece haber entrado en una etapa de crecimiento, y las proyecciones para los próximos años son que el turismo siga creciendo.

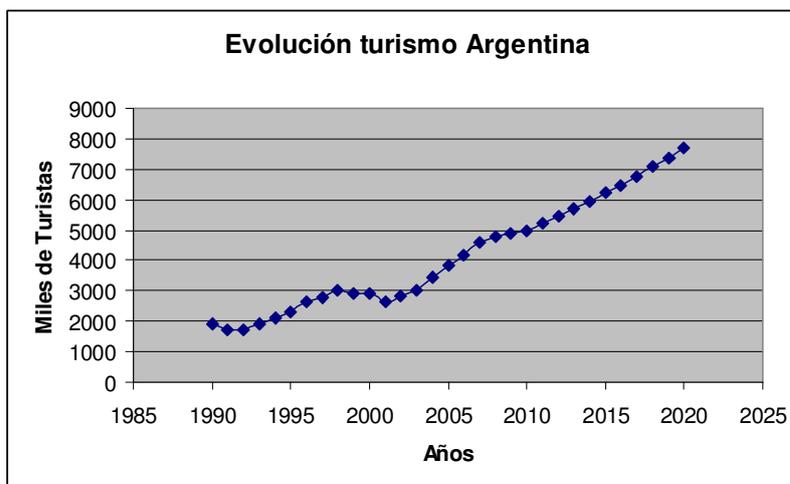


Figura 1-27. Evolución turismo receptor Argentina.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos del SECTUR

Por otro lado (Fig. 1-28), se observa la evolución de la oferta hotelera, cuyo crecimiento fue acompañado al aumento de demanda turística, que es lo que sucede en la etapa de crecimiento del ciclo de vida de un destino turístico.

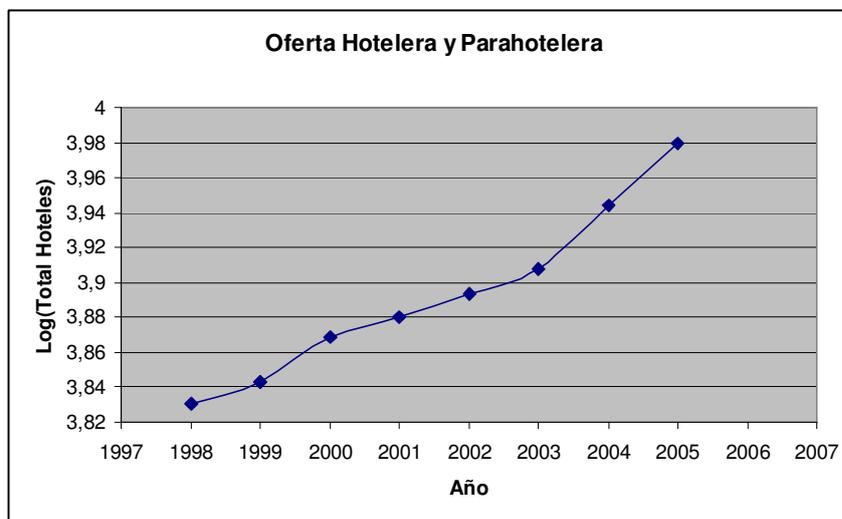


Figura 1-28. Evolución oferta hotelera y para hotelera.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos del SECTUR

Por el contrario, si el turismo se encontrase en una etapa de madurez tendría que haber, según un estudio de la Secretaría de Turismo española, características tales como:

- Caída en la demanda
- Decrecimiento en la oferta turística
- Degradación ambiental del destino debido al turismo

Por las razones expresadas anteriormente y al no presentarse las características típicas de la etapa de madurez, se concluye que el turismo y la oferta hotelera se encuentra en crecimiento.



## 2 ESTUDIO DE INGENIERÍA

### 2.1 PUESTA EN MARCHA

A continuación en la Tabla 2-1 se puede apreciar el cronograma de la puesta en marcha.

N°	Tarea	Duración [Días]	Inicio	Fin	Predecesora
1	Conformar la sociedad	7	01/09/2008	07/09/2008	
2	Compra Terreno	75	08/09/2008	21/11/2008	1
3	Desarrollo anteproyecto y documentación	150	22/11/2008	20/04/2009	2
4	Desarrollo de la obra	585	21/04/2009	26/11/2010	3
5	Habilitación Provisoria	15	12/11/2010	26/11/2010	4FS-15 días
6	Inscripción en el Registro Municipal de Alojamiento	35	27/11/2010	31/12/2010	4
7	Inauguración	1	01/01/2011	01/01/2011	6
8	Selección y capacitación del personal	180	06/07/2010	01/01/2011	

Tabla 2-1. Cronograma puesta en marcha

Los ítems a destacar aquí son la el desarrollo del anteproyecto y documentación, el desarrollo de la obra, la habilitación, el registro y por último la selección y capacitación.

En cuanto al desarrollo del anteproyecto y la documentación se puede separar esta tarea en dos. En primer lugar el desarrollo del anteproyecto por parte del estudio de arquitectos y la aprobación del mismo por parte de la sociedad. Luego una etapa de preparación de la documentación escrita, en forma de planos, etc. Cabe destacar que para el desarrollo del anteproyecto y el consiguiente proyecto, se seleccionará un estudio de arquitectos reconocido y con experiencia en este tipo de edificaciones. Se elige este método sobre otros procesos de obra como podría ser llave en mano, ya que en este tipo de procesos se tiene menos control sobre el desarrollo de la obra y en la toma de decisiones.

El desarrollo de la obra también se puede dividir en diferentes etapas:

1. Etapa de fundaciones: Incluye el barrido y limpieza del terreno, las excavaciones y movimientos de suelo. La preparación de las bases de subsuelo, submuraciones y su hormigonado. Tiempo de ejecución : 4 meses
2. Etapa de estructura en elevación: Contempla el armado del esqueleto estructural hasta el último piso en hormigón armado, así como también la mampostería y cerramientos. Tiempo de ejecución: 5,5 meses.
3. Etapa de instalaciones: Se refiere a la ejecución de las instalaciones cloacales y eléctricas en cada planta tipo, además de la colocación de los contrapisos y ventilaciones en los baños. Tiempo de ejecución: 3 meses.

4. Colocación de carpintería: Colocación elementos previos necesarios para las terminaciones, como ser los premarcos. Tiempo de ejecución: 2 meses
5. Etapa de terminaciones: Las terminaciones incluyen los pisos, revoques, zócalos, colocación de ventanas, pinturas, griferías, herrajes, etc. Tiempo de ejecución: 4 meses
6. Instalación final de equipos: Incluye equipo de aire acondicionado, calefacción, ascensores, etc. Tiempo de ejecución: 1 mes

Estas etapas representan el desarrollo de la obra y son las de mayor importancia dentro de la misma. Los tiempos de ejecución de cada una de estas son aproximados, y son para un método de construcción tradicional. Se podría utilizar otros métodos de construcción en seco más modernos, como el “steel frame”, muy difundido en EE. UU., en el cual básicamente, la estructura se realiza con perfiles “T” de acero, con lo cual el tiempo de ejecución de obra es menor.

Con respecto a la habilitación, la misma es indispensable para comenzar a operar y para ser habilitado se debe cumplir con las normas de los Códigos de Planeamiento Urbano, de Edificación y Habilitación y también con la Ley de Impacto Ambiental. Para solicitar la habilitación la obra debe estar completa en aproximadamente un 90%, y la misma es realizada por el contratista seleccionado. A los 15 días de pedida la solicitud se obtiene la habilitación provisoria y luego entre los 6 y 12 meses posteriores se obtiene la habilitación final.

Una vez obtenida la habilitación provisoria se debe inscribir el hotel en el Registro de Alojamientos Turísticos. El procedimiento consiste en presentar la documentación correspondiente, luego el ente realiza una verificación de la documentación mediante una inspección y el próximo paso consiste en la categorización del hotel para finalmente ser inscripto en el registro. Este procedimiento lleva de 30 días a 45 días, y se estableció una duración entre estos valores, de 35 días en el cronograma.

En cuanto a la selección y capacitación de personal, la misma debe comenzar antes de la apertura del hotel, de manera tal de poder seleccionar adecuadamente al mismo y capacitarlo, para estar en condiciones de brindar el nivel de servicio adecuado.

En la Fig.6-6 a 6-7 en el Anexo se puede observar el diagrama de Gantt del cronograma y del desarrollo de la obra.

## 2.2 DIMENSIONAMIENTO MANO DE OBRA

A continuación (Tabla 2-2) se puede observar la dotación de los empleados administrativos, los mismos trabajan en el turno de 9hs a 18hs.

<b>Horarios Administrativos</b>	
<b>Rol</b>	<b>9hs a 18hs</b>
Gerente General	1
Director de Habitaciones	1
Director de Marketing y Ventas	1
Director de Seg. y Mantenimiento	1
Director Administrativo	1
Gerente de Ventas	1
Gerente de RRPP	1
Gerente de finanzas	1
Gerente de RR HH	1
Gerente de Housekeeping	1
Gerente de Front Desk	1
Gerente de compras y proveedores	1
Gerente Instalaciones	1
Gerente Mantenimineto	1
Agente venta	2
Agente Reservas	2
Agente de capacitación y selección	2
Contadores	2
Secretarias	5

Tabla 2-2. Dotación empleados administrativos

Al dimensionar el resto de los empleados, es necesario tener en cuenta que la relación laboral de los mismos se encuentra regulada por el convenio colectivo N°389/04 celebrado por la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A), en término de la Ley N°14.250. Por consiguiente, al dimensionar la mano de obra, es necesario respetar las siguientes disposiciones del convenio:

- “Las empresas podrán establecer jornadas y tiempos de trabajo con arreglo a las distintas modalidades y extensión previstos en la normativa legal vigente —ley 11.544”.
- “Deberá observarse el descanso mínimo de 12 horas entre jornadas de trabajo y un franco semanal de 35 horas”.
- Los diferentes tipos de contratos posibles, importantes para el proyecto son:
  - Contrato por tiempo indeterminado
  - Contrato de trabajo a plazo fijo
  - Contrato de Temporada
  - Régimen especial de colaboradores extra: Extra Común (Franquero) y Trabajo a tiempo parcial.

A continuación, teniendo en cuenta los conceptos mencionados, se dimensiona la mano de obra necesaria. La descripción de la funciones de los empelados se encuentra en la sección “Descripción de la función de empleados” en el Anexo.

- Sector de Housekeeping

#### Supervisor de pisos

En cuanto a los supervisores de pisos, se debe contar con uno en cada turno, y en sus francos el sistema que se utiliza para reemplazarlos es el de “Capitán”.El mismo consiste en que en ese turno una de las mucamas desempeña también el papel de supervisor y por este rol se le otorga un bonus en su salario.

#### Mucamas

##### Mucamas Habitaciones

Las mucamas trabajan en los turnos mañana realizando el servicio diurno de la habitación y en la tarde efectúan el servicio nocturno de la misma. Para dimensionar la mano de obra se parte de los datos que a una mucama le toma limpiar:

- Si el estado de la habitación es de Check-Out:
  - 30 minutos para una habitación superior o de lujo
  - 45 minutos para una suite
- Si es la limpieza cotidiana cuando la habitación está ocupada:
  - 20 minutos para una habitación superior o de lujo
  - 30 minutos para una suite

Sin embargo, el aspecto crítico para dimensionar las mucamas necesarias, es la cuota que cada una puede limpiar según el Convenio Colectivo de Trabajo ya que trabajan en turnos de 8 horas más una de descanso, y la cantidad posible de habitaciones que una mucama podría limpiar en su jornada supera la cuota. Por lo tanto, en los hoteles cinco estrellas se utiliza el sistema de créditos, en el cual una mucama por turno debe sumar once de estos créditos. En este sistema una habitación superior representa 1 crédito, una de lujo 1,5 créditos y una suite 2 créditos.

Para calcular la mano de obra se parte de la cantidad de habitaciones por categoría vendidas por trimestre (Tabla 1-48), luego se obtiene la cantidad de habitaciones vendidas por semana y finalmente con la (Tabla 2-3), se calcula las habitaciones vendidas por día. Posteriormente, conociendo los créditos que representan cada habitaciones se obtienen los créditos por día que se deben cumplir (Ver Tabla 6-8, Anexo). Con este dato y conociendo que una mucama debe realizar 11 créditos por

turno, se obtiene la cantidad de mucamas necesarias para el turno mañana (Ver Tabla 6-9, Anexo).

Día	Ocupación
Lunes	13,80%
Martes	14,91%
Miércoles	15,38%
Jueves	15,10%
Viernes	14,42%
Sábado	15,49%
Domingo	10,90%
Total	100,00%

Tabla 2-3. Ocupación diaria en relación a la semanal  
Fuente: Consultora Mazars

No obstante, el caso del turno tarde es diferente ya que la tarea a realizar en este turno no posee tanta carga (Ver 2.4 Descripción de los Procesos). En los hoteles de categoría similar, una mucama realiza en promedio 30 aperturas por turno, y le toma en promedio 10 minutos cada una. Por lo tanto en este caso, el tiempo no es tampoco el aspecto crítico sino las aperturas que pueden realizar. El procedimiento a seguir para dimensionar el turno tarde es similar al de la mañana. Se divide la cantidad de habitaciones por día por las 30 aperturas por mucama y se obtiene la cantidad necesaria de las mismas para el turno (Ver Tabla 6-10, Anexo).

Finalmente, a continuación (Tablas 2-4 a 2-5) se detalla para cada año<sup>16</sup> la cantidad de mucamas necesarias para cada turno.

Período de 2011 a 2012					
Trimestre	Turno	Efectivas	Contrato de Temporada	Franqueras	Francos a Cubrir
1	T.M	12	2	1	2
	T.T	3	1		
2	T.M	12	0	1	3
	T.T	3	0		
3	T.M	12	0	1	3
	T.T	3	1		
4	T.M	12	0	1	4
	T.T	3	1		

Tabla 2-4. Mucamas necesarias en el período de 2011 a 2012

<sup>16</sup> Como se definió en el Estudio de Mercado en 2013 se ampliará el hotel en 60 habitaciones.

Período de 2013 a 2020					
Trimestre	Turno	Efectivas	Contrato de Temporada	Franqueras	Francos a Cubrir
1	T.M	17	5	1	5
	T.T	4	0		
2	T.M	17	0	1	4
	T.T	4	1		
3	T.M	17	2 + 1	1	2
	T.T	4	1		
4	T.M	17	4	1	2
	T.T	4	2		

Tabla 2-5. Mucamas necesarias en el período de 2013 a 2020

### Mucamas Áreas Comunes

En también necesario que haya mucamas que se encarguen de mantener impecables las áreas comunes (Tabla 2-6) y de la recolección de los residuos de las distintas áreas de acuerdo con la “Ley de Basura Cero” (Ver 2.10 Tratamiento de desperdicios)

Mucamas áreas comunes			
Período	Turno	Efectivas	Efectivas en turnos rotativos
2011 - 2012	T.M	2	2
	T.T	2	
2013 - 2020	T.M	2	2
	T.T	2	

Tabla 2-6. Mucamas necesarias para áreas comunes

### Runners

A continuación, en la Tabla 2-7, se puede apreciar la cantidad de runners necesarios por turno y para cada año.

Runners			
Período	Turno	Efectivos	Rotativos
2011 - 2012	T.M	2	2
	T.T	2	
2013 - 2020	T.M	3	2
	T.T	3	

Tabla 2-7. Cantidad de runners necesarios

### Lavandería y Tintorería

Debe haber un supervisor en el turno mañana y otro en el de la tarde, aquí se utiliza también el sistema de “Capitán” para cubrir los francos de los mismos. La dotación de

Lavandería y Tintorería (Tablas 2-8 a 2-9) se basan en aquella de hoteles con una cantidad de habitaciones similar, ya que la carga de ropa a lavar será similar.

Lavandería			
Período	Turno	Efectivos	Rotativos
2011 - 2012	T.M	2	1
	T.T	2	
2013 - 2020	T.M	4	3
	T.T	4	

Tabla 2-8.Mano de obra necesaria en lavandería.

Tintorería			
Período	Turno	Efectivos	Rotativos
2011 - 2012	T.M	1	1
	T.T	1	
	T.N	1	
2013 - 2020	T.M	2	2
	T.T	2	
	T.N	1	

Tabla 2-9.Mano de obrar tintorería

- Sector de Recepción

#### Supervisor de recepción

En cuanto a los supervisores de recepción, se debe contar con uno en cada turno, y en sus francos el sistema que se utiliza para reemplazarlos es el de “Capitán”. El mismo, como se explicó anteriormente, consiste en que uno de los recepcionistas, en ese turno desempeña también el papel de supervisor y por este rol se le otorga un bonus en su salario.

#### Recepcionistas

Para conocer la cantidad de recepcionistas necesarios (Tabla 2-10), se basa el cálculo en la dotación de hoteles de dimensiones similares al del proyecto.

Recepcionistas			
Período	Turno	Efectivos	Efectivos en turnos rotativos
2011 - 2012	T.M	2	2
	T.T	2	
	T.N	1	
2013 - 2020	T.M	3	3
	T.T	3	
	T.N	1	

Tabla 2-10.Cantidad de recepcionistas necesarios.

En el caso de los años 2011 a 2012 se tienen cinco recepcionistas en total repartidos en los turnos según la Tabla 2-10, más dos recepcionistas que tiene turnos rotativos y cubre los francos de los demás. Luego, del 2013 a 2020, al incrementarse el número de habitaciones se debe asimismo aumentar el número de recepcionistas para mantener el nivel de servicio, con lo cual se tienen siete en total recepcionistas y tres rotativos que cubre los francos de los otros.

### Telefonistas

La dotación de telefonistas necesarias se puede apreciar en la Tabla 2-11.

Telefonistas			
Período	Turno	Efectivos	Efectivas en turnos rotativos)
2011 -2012	T.M	2	2
	T.T	2	
	T.N	1	
2013 -2020	T.M	2	2
	T.T	2	
	T.N	1	

Tabla 2-11.Cantidad de telefonistas necesarios

- Sector de Consejería

### Supervisor

En este caso, se necesita un supervisor para cada turno, y para los francos se utiliza el sistema de “Capitán” mencionado anteriormente.

### Conserje, Bell Boys y valets

A continuación en las Tablas 2-12 a 2-14 se puede observar la dotación necesaria para estos puestos.

Conserjes		
Período	Turno	Efectivos
2011 - 2012	T.M	1
	T.T	1
2013 - 2020	T.M	1
	T.T	1

Tabla 2-12. Cantidad de conserjes necesarios

<b>Bell Boys</b>			
<b>Período</b>	<b>Turno</b>	<b>Efectivos</b>	<b>Rotativos</b>
2011 - 2012	T.M	3	3
	T.T	3	
	T.N	1	
2013 - 2020	T.M	4	4
	T.T	4	
	T.N	1	

Tabla 2-13. Cantidad de Bell Boys necesarios

<b>Valets</b>			
<b>Período</b>	<b>Turno</b>	<b>Efectivos</b>	<b>Rotativos</b>
2011 - 2012	T.M	2	2
	T.T	2	
	T.N	1	
2013 - 2020	T.M	3	3
	T.T	3	
	T.N	1	

Tabla 2-14. Cantidad de Valets necesarios

- Empleados de instalaciones

#### Handyman

La dotación necesaria para este puesto se puede apreciar a continuación en la Tabla 2-15.

<b>Handyman</b>			
<b>Período</b>	<b>Turno</b>	<b>Efectivos</b>	<b>Efectivos en turnos rotativos</b>
2011 - 2012	T.M	2	2
	T.T	2	
	T.N	1	
2013 - 2020	T.M	3	3
	T.T	3	
	T.N	1	

Tabla 2-15. Dotación necesaria para el puesto

#### Fitness Center

El mismo opera con personal en el horario de 7:00 a 22:00 y necesita la siguiente cantidad de empleados (Tabla 2-16), trabajando en modalidad part-time, para atender a los huéspedes.

Fitness Center			
Período	Turno	Efectivos	Rotativo
2011 - 2012	T.M	2	1
	T.T	2	
2013 - 2020	T.M	3	2
	T.T	3	

Tabla 2-16.Dotación necesaria en el Fitness Center

### Secretaria Business Centre

Las secretarías de Business centre trabajan part-time, ya que el mismo opera de 8:00 a 22:00 de lunes a viernes y luego los sábados y domingos de 11:00 a 17:00. Por lo tanto, en la Tabla 2-17, se puede apreciar la cantidad de secretarias necesarias.

Business Centre		
Período	Turno	Efectivos
2011 - 2012	T.M	1
	T.T	1
2013 - 2020	T.M	1
	T.T	1

Tabla 2-17.Secretarias necesarias

## 2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En las siguientes figuras (Fig. 2-1 a 2-5) se puede apreciar el organigrama de la organización. En primer lugar se observa en la Fig. 2-1 el organigrama general de la misma con los diferentes departamentos y luego, en las restantes, el organigrama de cada departamento en particular.

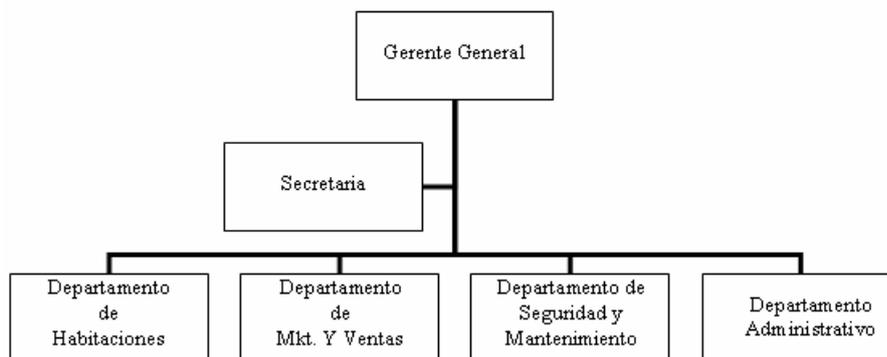


Figura 2-1.Organigrama general de la organización

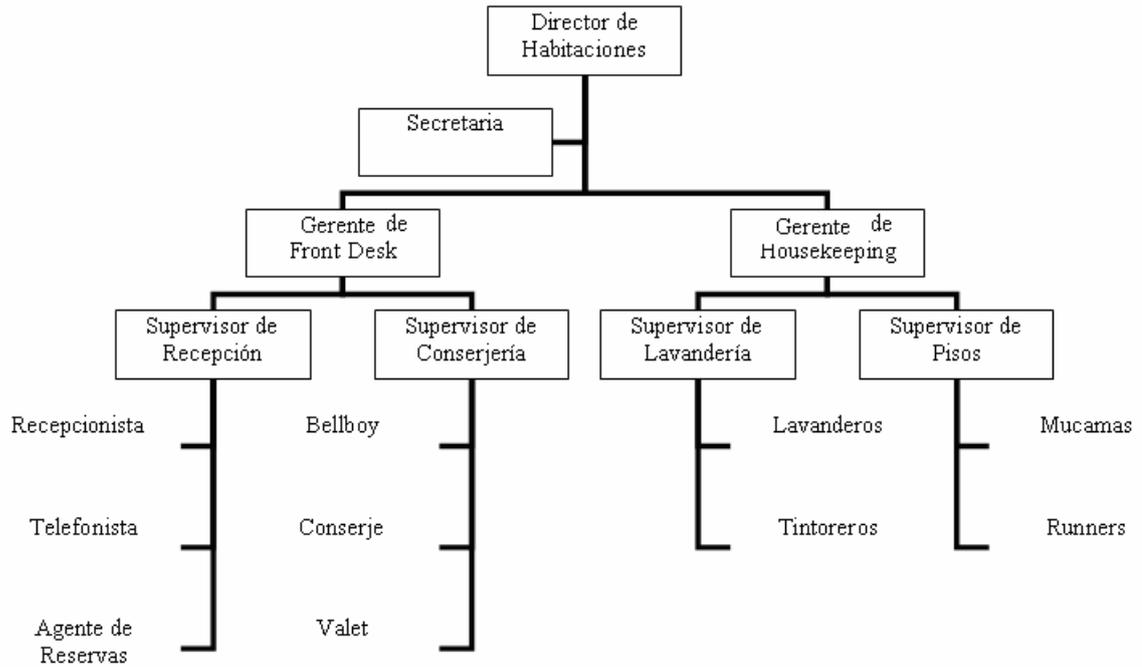


Figura 2-2. Organigrama del departamento de habitaciones

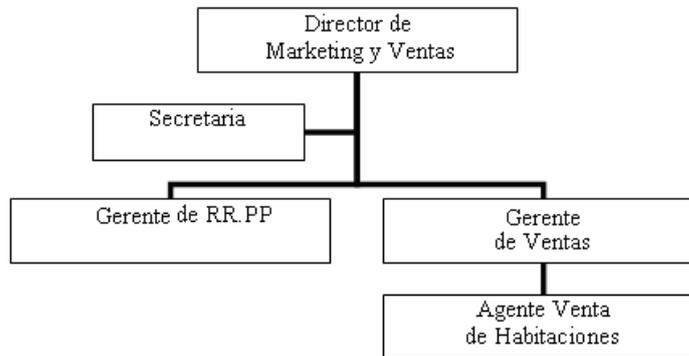


Figura 2-3. Organigrama del departamento de Marketing

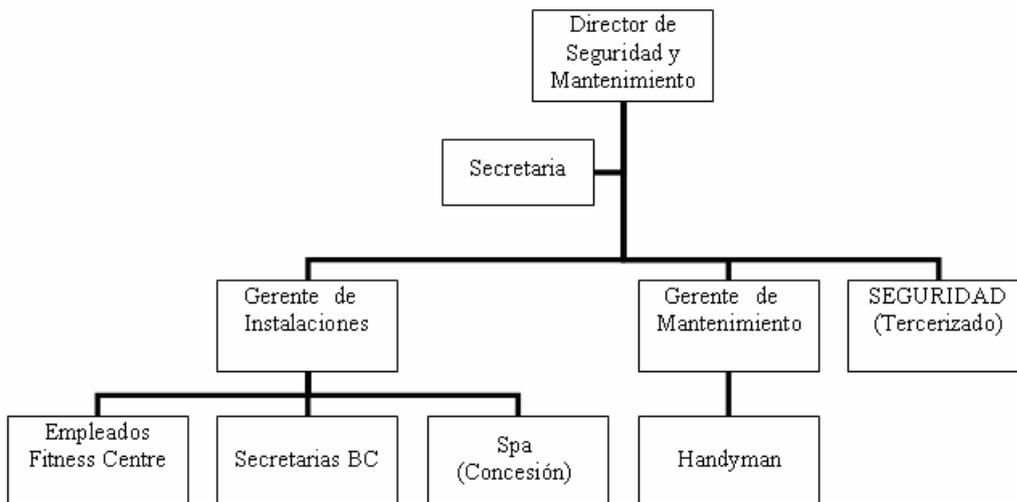


Figura 2-4. Organigrama del departamento de Seguridad y Mantenimiento

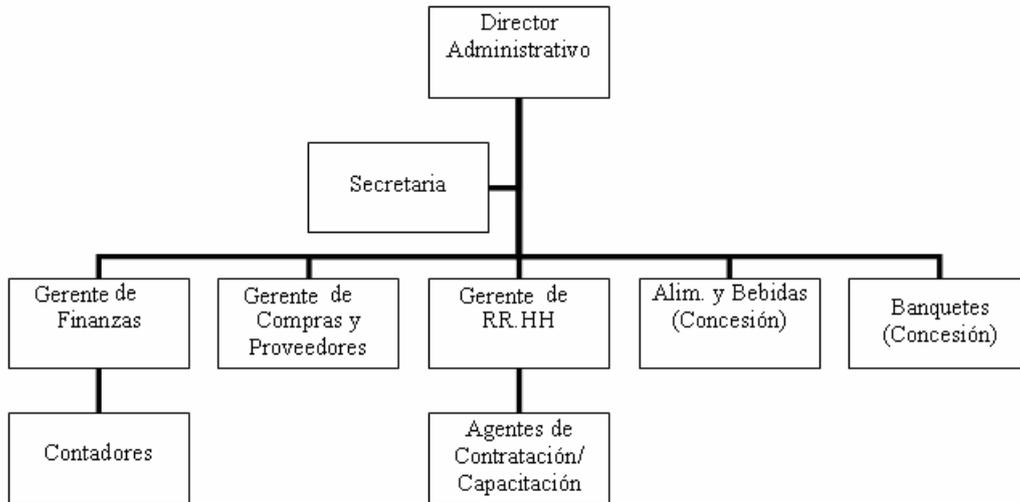


Figura 2-5.Organigrama del departamento administrativo

#### Descripción de las funciones

**Gerente General:** Es el primer responsable ejecutivo del hotel y como tal debe cumplir las siguientes funciones:

- Informa al directorio sobre la evolución de las operaciones.
- Realizar reuniones periódicas con los directores de los departamentos para delinear los objetivos del negocio y para informarse de las operaciones.
- Recibe a los huéspedes de categoría V.I.P

**Directores:** Todos los directores del hotel deben cumplir las siguientes funciones:

- Se encuentran a cargo del funcionamiento y la coordinación de las actividades de las áreas a su cargo.
- Informar al Gerente General de la evolución del departamento.
- Delinear los objetivos del año para el departamento.
- Controlar el cumplimiento del presupuesto para el área.

**Supervisores:**

- Coordina y supervisa las tareas de sus subordinados.
- Informar al director del departamento sobre el desempeño del área:
  - Reportes Operativos: Constituido por las ventas de día, los ingresos, los acontecimientos, etc.
- Preparación de los horarios de trabajo de los empleados del área.
- Por medio de reuniones diarias mantiene informado a su personal sobre los objetivos a cumplir para el área propuestos por la gerencia.

## **2.4 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS**

A continuación se puede apreciar el flujograma de los procesos más relevantes en cuanto a mano de obra e importancia en el servicio al huésped:

- En la Fig. 2-7 se encuentra el flujograma del proceso de Check-In, desde el arribo del huésped al hotel hasta que ocupa la habitación.
- En la Fig.2-8 se observa el flujograma del servicio diurno de la habitación.
- En el Anexo (Fig. 6-8 a 6-9), se encuentra los flujogramas de los procesos de lavandería/tintorería y servicio nocturno de la habitación.

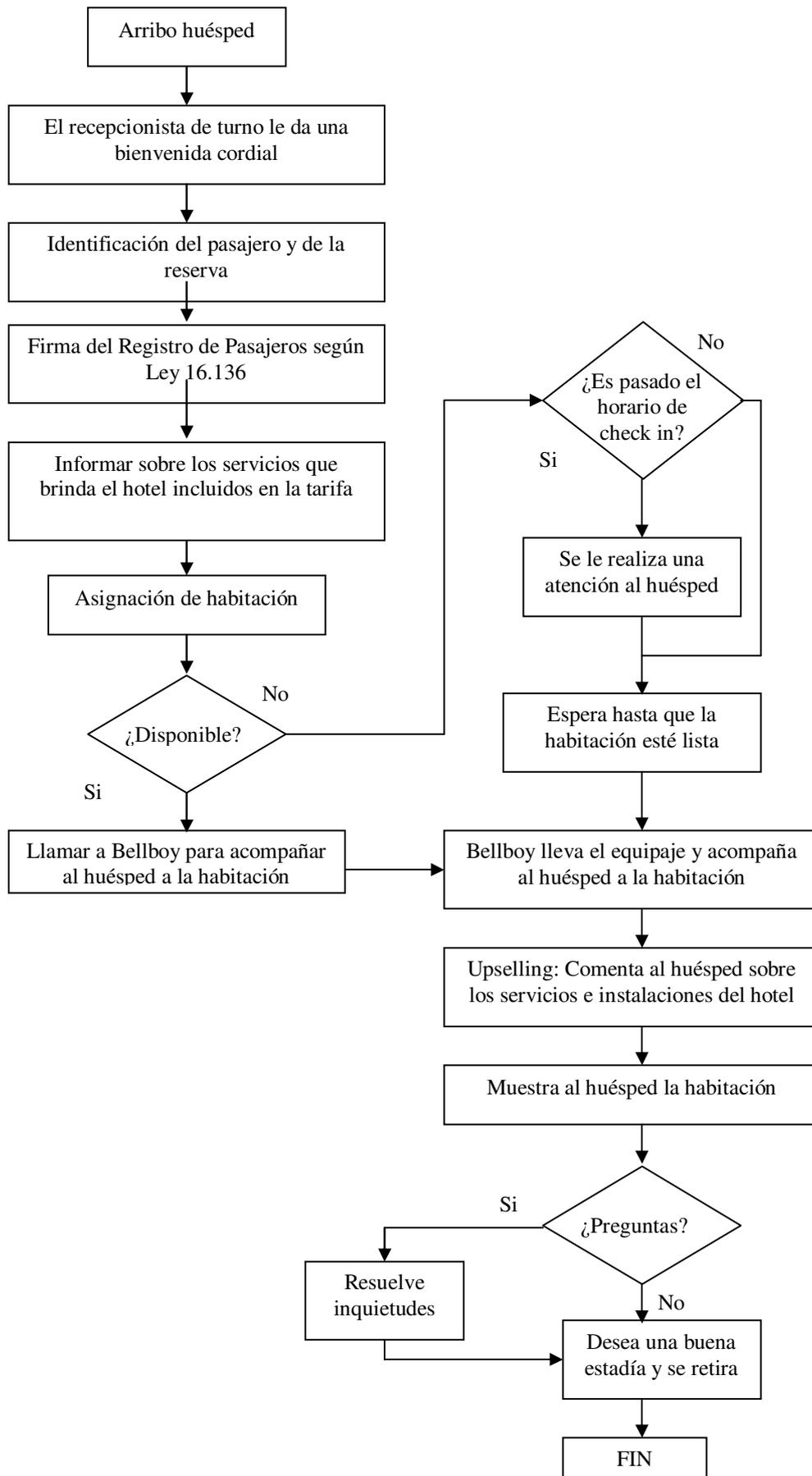


Figura 2-7 Diagrama del proceso de Check-In

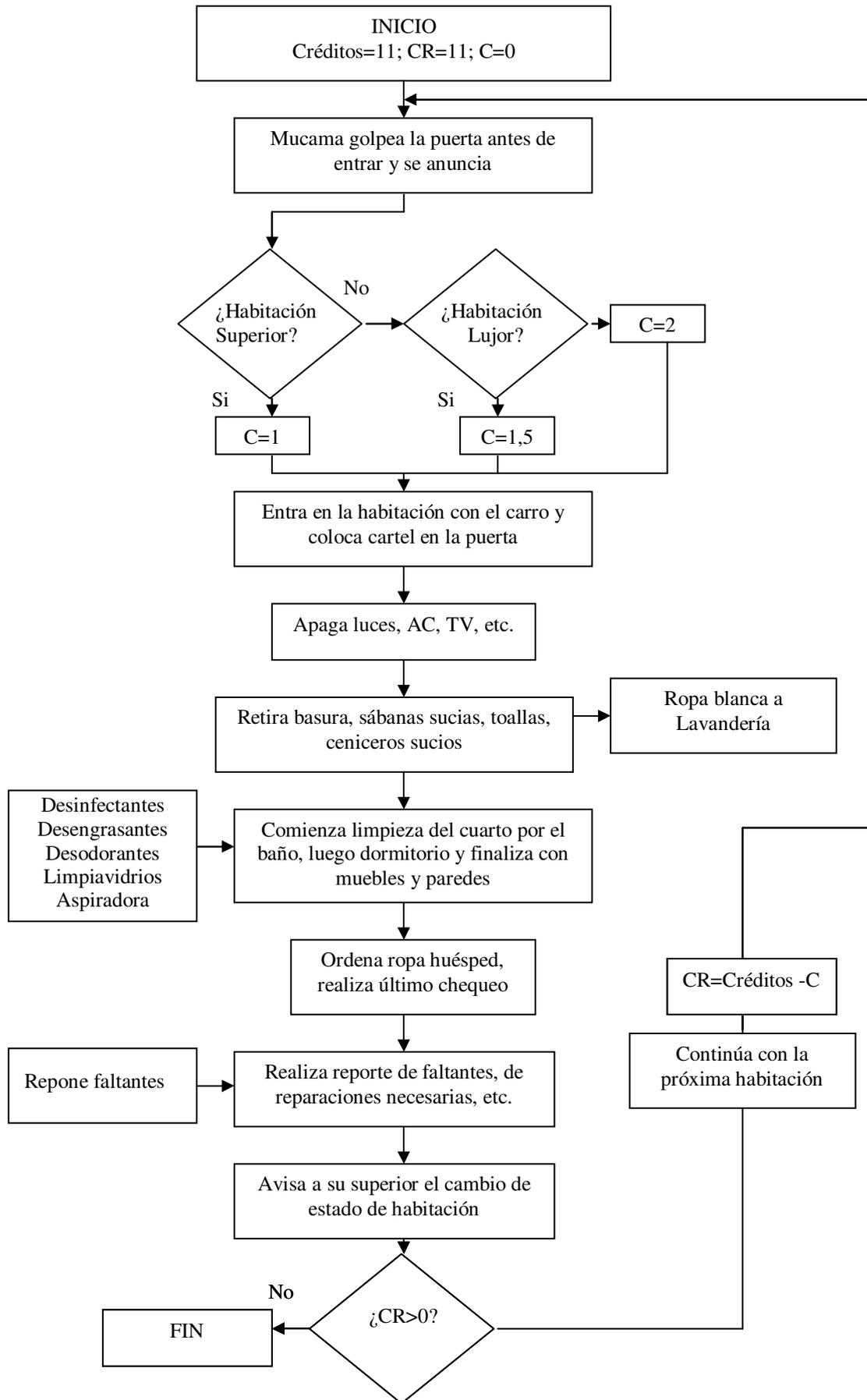


Figura 2-8. Diagrama proceso servicio diario

## 2.5 CONCESIONES Y TERCERIZACIÓN

### 2.5.1 Concesiones

Se darán en concesión los siguientes servicios:

#### Spa

El spa se dará en concesión y al concesionario se le otorgará el lugar físico que ocupará dentro del Fitness Centre, cobrándole un porcentaje de las ventas, y en los tres casos de concesión (spa, restaurante, y banquetes) los gastos de las superficies concesionadas corren a cargo del concesionario. Para proyectar los ingresos del mismo se toma en comparación las ventas del spa de un hotel de Buenos Aires comparable en la categoría y en el número de habitaciones. En éste hotel en los primeros cuatro meses de este año se facturó \$100.000 sin IVA. Si se utilizan estos meses como referencia para calcular la facturación anual se obtiene que anualmente el spa tiene ingresos por \$300.000. Proyectando las ventas anuales con la inflación y cobrando por la concesión un 10% sobre el total de ventas se obtiene los ingresos por la concesión (Tabla 2-18) del mismo

Año	Ventas Spa	Ingresos Concesión (10%)
2011	\$ 356.816	\$ 35.682
2011	\$ 388.929	\$ 38.893
2012	\$ 423.906	\$ 42.391
2013	\$ 462.057	\$ 46.206
2014	\$ 501.332	\$ 50.133
2015	\$ 541.439	\$ 54.144
2016	\$ 582.047	\$ 58.205
2017	\$ 622.790	\$ 62.279
2018	\$ 663.271	\$ 66.327
2019	\$ 703.068	\$ 70.307
2020	\$ 741.736	\$ 74.174

Tabla 2-18. Ingresos por concesión spa

#### Banquetes

El mismo procedimiento utilizado en el spa se emplea para calcular las ventas de los banquetes. En este caso el hotel a comparar es el mismo, y lo que es importante también lo es en la superficie de salones de convenciones. En este hotel en el 2007, se vendieron aproximadamente 84.000 cubiertos en eventos que generaron una facturación de \$16.000.000 sin IVA. Asumiendo que esta la cantidad de cubiertos anuales se mantiene constante a través de los años y que la facturación aumenta con la inflación se obtiene la proyección de la facturación (Tabla 2-19).

Al concesionario se le facilitarán los salones de convenciones para que el mismo se encargue del catering y de las ventas, dándole la posibilidad de tener un agente de ventas en el hotel que se encargue de conseguir clientes y atender a aquellos que se contacten con el hotel para realizar eventos en los salones. Si se le cobra una concesión del 10% sobre el total de la facturación, se obtiene que los ingresos del hotel en conceptos de la misma son los siguientes (Tabla 2-19).

Año	Ventas Banquetes	Ingresos Concesión (10%)
2011	\$ 22.646.890	\$ 2.264.689
2012	\$ 24.683.525	\$ 2.468.352
2013	\$ 26.905.042	\$ 2.690.504
2014	\$ 29.191.970	\$ 2.919.197
2015	\$ 31.527.328	\$ 3.152.733
2016	\$ 33.891.877	\$ 3.389.188
2017	\$ 36.264.309	\$ 3.626.431
2018	\$ 38.621.489	\$ 3.862.149
2019	\$ 40.938.778	\$ 4.093.878
2020	\$ 43.190.411	\$ 4.319.041

Tabla 2-19. Ingresos por la concesión de la realización de banquetes

#### Restaurante

Para calcular las ventas aquí también se compara con el restaurante del mismo hotel, en el cual en el año 2007, se vendieron 10.220 cenas con un cubierto promedio de \$100 y 12.775 almuerzos con un cubierto promedio de \$70. Utilizando estas cifras se calculan las ventas del 2007 que son de \$1.916.250. Asumiendo que los cubiertos anuales se mantienen constantes y que el precio promedio aumenta con la inflación, se obtiene la proyección de las ventas del restaurante (Tabla 2-20). Al concesionario en este caso también se le brindarán las instalaciones para que se encargue del restaurante, corriendo por su cuenta los costos de equipar la cocina y el restaurante. Si se le cobra una concesión del 10% se obtienen los ingresos por la concesión (Tabla 2-20)

Año	Ventas Restaurante	Concesión (15%)
2011	\$ 2.712.319	\$ 271.232
2012	\$ 2.956.238	\$ 295.624
2013	\$ 3.222.299	\$ 322.230
2014	\$ 3.496.195	\$ 349.619
2015	\$ 3.775.890	\$ 377.589
2016	\$ 4.059.082	\$ 405.908
2017	\$ 4.343.218	\$ 434.322
2018	\$ 4.625.527	\$ 462.553
2019	\$ 4.903.058	\$ 490.306
2020	\$ 5.172.727	\$ 517.273

Tabla 2-20. Ingresos por la concesión del restaurante

### **2.5.2 Tercerización**

Se tercerizará el servicio de seguridad a una empresa del rubro. Es conveniente tercerizar la misma ya que hay empresas especializadas en este servicio con empleados capacitados para tal fin. Los guardias de seguridad necesarios para el hotel son dos en el turno mañana y tarde, y un guardia en el turno noche

## **2.6 CONSIDERACIONES DE LA CONSTRUCCION**

Debido a que el hotel comenzará operando con 100 habitaciones y luego se ampliará su capacidad en 60 habitaciones, es necesario proyectar las instalaciones de modo tal que una vez realizada la ampliación, las mismas sean aptas para tal cantidad de gente. Al mismo tiempo según las reglamentaciones, para que un hotel sea categorizado como cinco estrellas debe cumplir con ciertas especificaciones (Ver 2.16 Marco Legal), las cuales están en función de las plazas o habitaciones. Por lo tanto, las instalaciones se deben planear en función del número de habitaciones que habrá en 2013.

Debido a las inconveniencias que generaría construir primero el hotel para 100 habitaciones y luego ampliarlo para 60 en 2013, se decide construir todas las habitaciones en una primera instancia. Sin embargo, las 60 habitaciones que son proyectadas para 2013 no se amueblaran hasta llegado el momento.

## **2.7 LAYOUT E INSTALACIONES**

### Subsuelo

Aquí se ubicará la sala de máquinas, la lavandería, y cocheras. Por ley debe haber una cantidad de cocheras igual al 20% (ver 2.16 Marco Legal) de las habitaciones, como se debe dimensionar para 160 habitaciones, será necesario tener 32 cocheras.

### Planta baja

En esta planta se encuentran:

Las medidas calculadas a continuación respetan las exigidas por la Ley 16.136 (Ver 2.16 Marco Legal) y las dimensiones son comparables a las instalaciones de hoteles de la misma categoría en Buenos Aires:

- Recepción: 105m<sup>2</sup>
- Lobby: 350m<sup>2</sup>
- Restaurante: 150m<sup>2</sup>

- Cocina: 300m<sup>2</sup>. Esta superficie incluye las que estarán destinadas a pastelería, room service y otras que son complementarias a la cocina propiamente dicha.
- Bar: 100m<sup>2</sup>
- Back of the house: En este sector se encuentran el comedor para empleados, los ascensores de servicio, los vestuarios, etc. Tiene una superficie 345m<sup>2</sup>.

Para la planta baja se necesita entonces una superficie de 1350m<sup>2</sup> de 50m de frente por 27m de fondo

La piscina, cumpliendo también con lo exigido por la Ley 16.1365 (Ver 2.16 Marco Legal) debe tener una superficie de 192m<sup>2</sup>, y estará localizada en el jardín del hotel.

Pisos superiores (habitaciones e instalaciones)

Las instalaciones específicas necesarias son las siguientes:

- De acuerdo con la Ley 16.136 para que un hotel sea categorizado como 5 estrellas debe contar con salón de convenciones con una superficie de 1,5m<sup>2</sup> por plaza. Con lo cual totaliza una superficie mínima exigida de 576m<sup>2</sup>. Se construirán dos salones uno de 400m<sup>2</sup> y otro menor de 200m<sup>2</sup>.
- El Business Centre debe tener una superficie de 50m<sup>2</sup> y su sala de reuniones una de 30m<sup>2</sup> con capacidad para 15 personas.
- El Fitness Centre con el gimnasio, el sauna y el spa. que tendrá una superficie de 300m<sup>2</sup>.
- El área de relax que tendrá una superficie de 100m<sup>2</sup>.

En las siguientes figuras (Fig. 2-9 a Fig. 2-11) se puede apreciar el layout de las habitaciones.

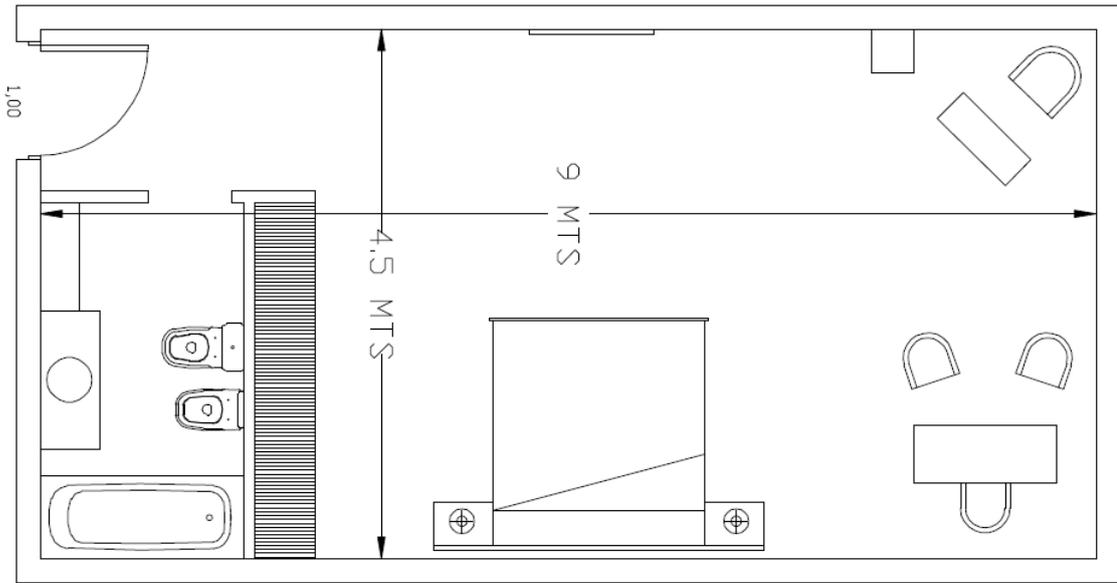


Figura 2-9. Layout habitación superior.

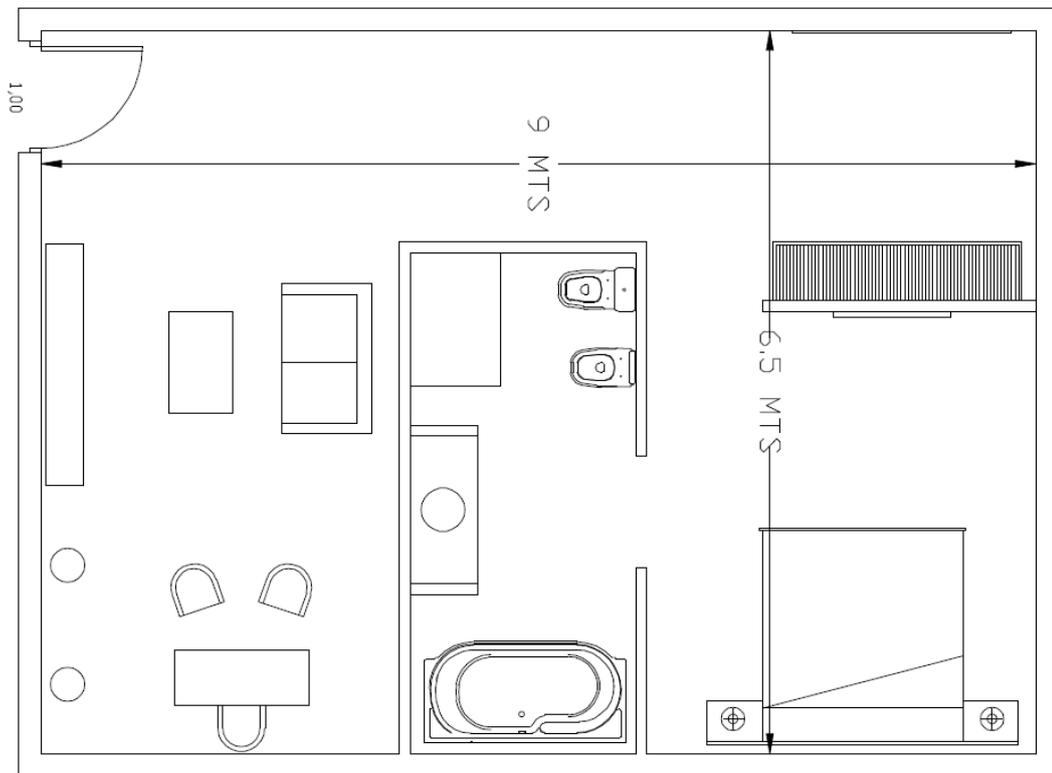


Figura 2-10. Layout habitación Lujo

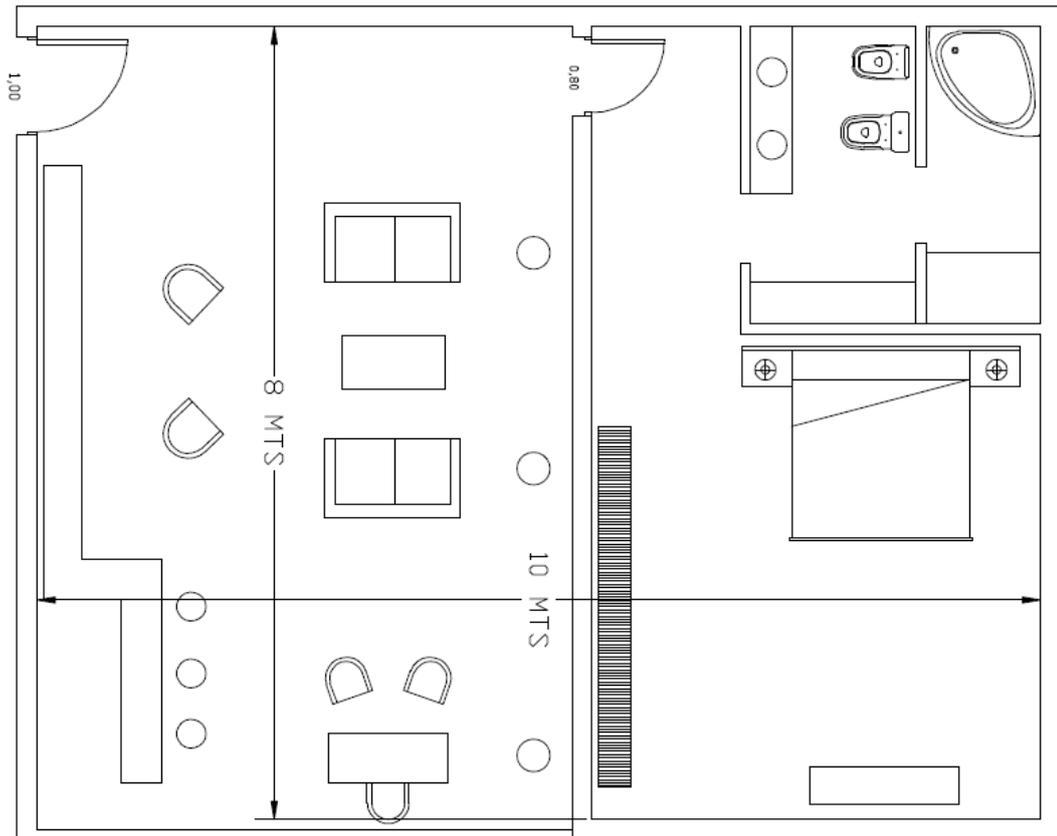


Figura 2-11. Layout habitación Suite

### Distribución de habitaciones e instalaciones en pisos

En las siguientes figuras (2-12 a 2.-16), se puede apreciar la distribución de las instalaciones y habitaciones en los diferentes pisos. Todas las plantas tienen un frente de 50m y un ancho de 27m, sin embargo el último piso, como se puede apreciar en la Fig.2-16, tiene una planta en “C” y ocupa un área menor (1130m<sup>2</sup>)

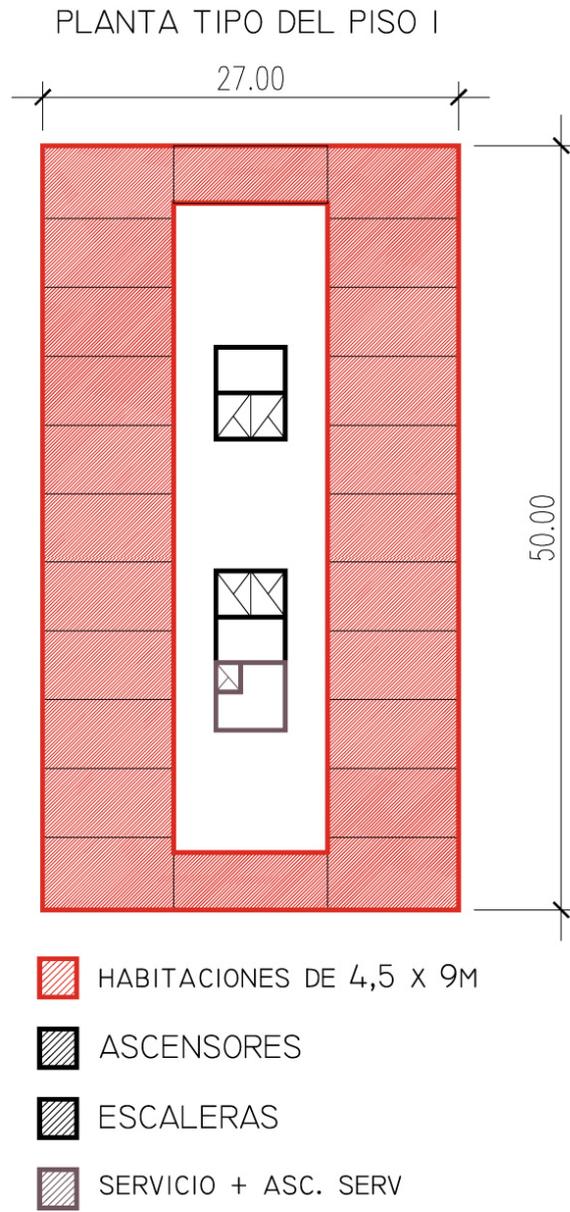


Figura 2-12. Planta tipo del piso 1

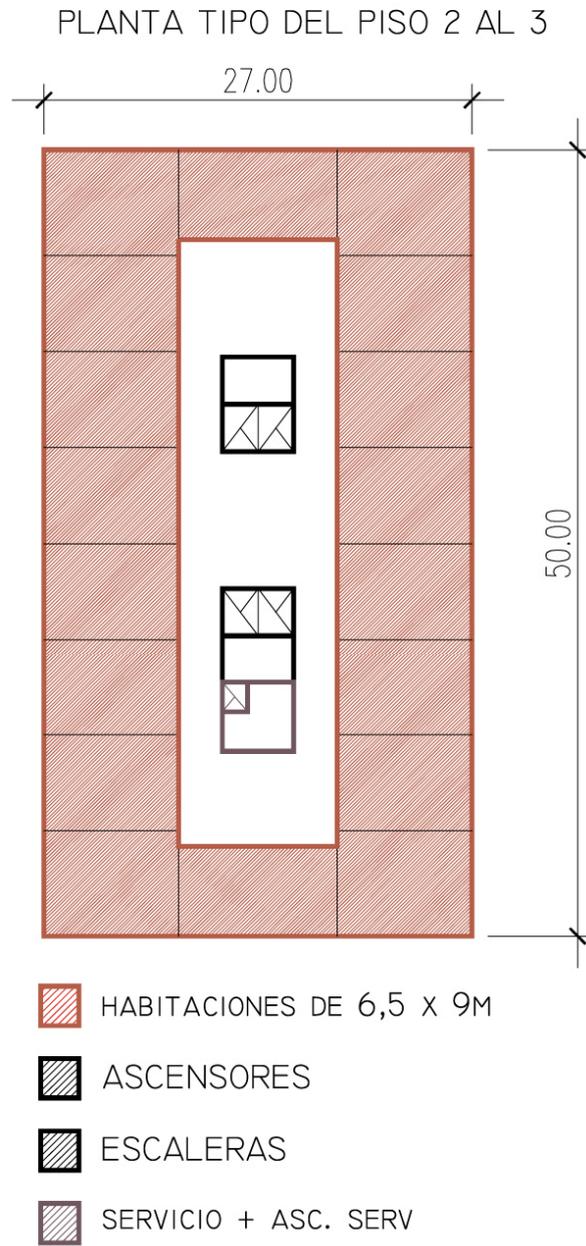


Figura 2-13. Planta tipo del piso 2 a 3



Figura 2-14.Planta tipo del piso 4 a 8

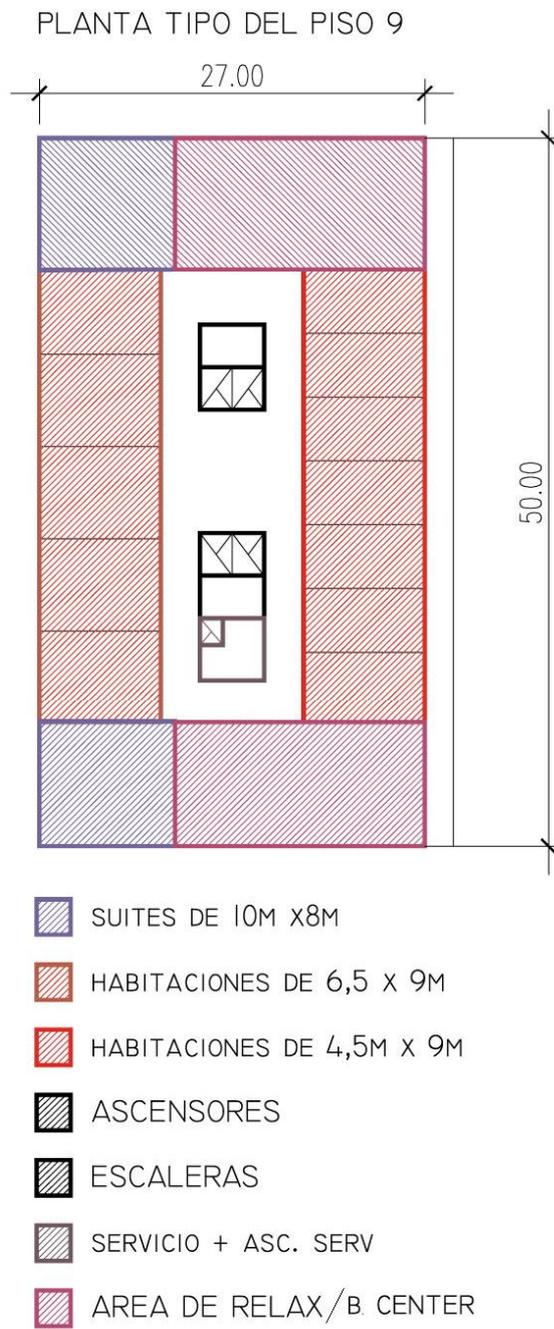


Figura 2-15.Planta tipo del piso 9

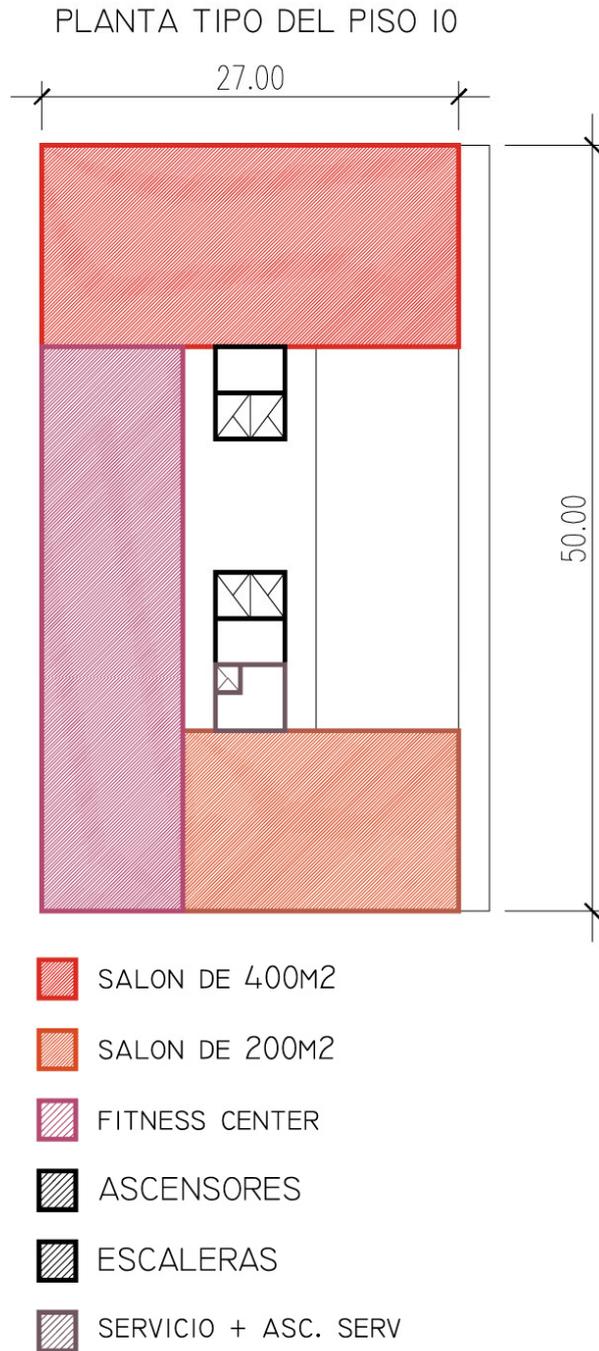


Figura 2-16.Planta tipo del piso 10

## 2.8 EQUIPOS

- Sistemas

El sistema más utilizado para la gestión de un hotel es el OPERA, el cual está construido en base a módulos que cubren las actividades de reservas, check-in, facturación, etc. El sistema necesita para operar de un servidor y de terminales que son las computadoras desde donde se accederá al sistema a través de una intranet.

Para la operación del hotel son necesarios los siguientes módulos<sup>17</sup>:

- OPERA Reservation System: Maneja las reservaciones con las diferentes tarifas disponibles en el hotel.
- OPERA Consumer Information System: El módulo ayuda en la gestión de información de “huésped, agencias de viajes, compañías... [además de] coleccionar información sobre el perfil de los huéspedes, detalles de la estadía del mismo y estadísticas de ingresos”.
- OPERA GDS Interface: El mismo se utiliza como interfase entre la base de datos del hotel el sistema OPERA con los “Sistemas de Distribución Global” (usados por las agencias de viajes y operadores turísticos) y “Motores de Reserva de Internet”( en donde los usuarios realizan sus reservas).
- OPERA Property Management System: El mismo “provee todas las herramientas que el staff necesitar para realizar el trabajo día a día sea manejando reservas, check-in y out, asignando cuartos, manejando el inventario de los mismos y la facturación”.

Asimismo hay que tener en cuenta las terminales de ventas que están conectadas con el sistema OPERA. Por lo tanto, si por ejemplo un huésped compra un tratamiento en el Spa se le factura usando la terminal y el mismo tiene la opción de abonarlo en el momento o de que le sea cargado a la habitación. En el hotel habrá terminales de venta en el restaurante, en el bar y en el spa.

El costo de los equipos es el siguiente

- Sistema OPERA: Se calcula US\$ 225 por habitación
- Cada módulo que se le agrega al sistema US\$ 150 por habitación
- Cada terminal de venta US\$ 1250
- Servidor: US\$5000

---

<sup>17</sup> La información de los módulos fue obtenida de [www.micros.com](http://www.micros.com)

- Telefonía

Es necesario contar un sistema de telefonía, el cual está compuesto de una central telefónica, los teléfonos que funcionaran como internos y el software necesario para los operadores. Se elige a Siemens como proveedor de estos productos, ya que es la empresa líder a nivel mundial en soluciones telefónicas.

En este caso se necesitaría una central tipo HiPath 3800. Asimismo el software necesario para los operadores es el Opticlient Attendant, y los teléfonos que funcionan como interno del tipo analógico y digital. La central HiPath también sirve para conectar abonados digitales/analógicos para el uso de Internet. Es importante destacar que en el 2013 cuando se amplíe la capacidad del hotel en 60 habitaciones, solo será necesario adquirir los equipos telefónicos ya que la central tiene capacidad para absorber las ampliaciones necesarias.

El costo total de estos productos es de US\$ 18.950 con IVA incluido y no incluye el montaje y programación de los sistemas que tiene un costo de \$3.910 con IVA incluido. La empresa ofrece una garantía de un año, sin embargo la central telefónica puede tener una vida útil superior a los diez años. Los productos se encuentran detallados con mayor precisión en la sección “Descripción Técnica de Equipos” en el Anexo

- Lavandería

Para el cálculo del equipamiento de la lavandería se tienen en cuenta 5,5kg de ropa por habitación<sup>18</sup> que es el valor estándar en un hotel de categoría cinco estrellas. Conociendo las habitaciones vendidas por día, se obtiene la carga promedio por día necesaria y sabiendo que lavandería trabaja en dos turnos de ocho horas, se calcula la carga necesaria por hora. Del 2011 al 2013 resulta necesaria una carga de 30kg/hora y del 2013 al 2020 una carga de 45kg/hora.

Por lo tanto el equipamiento necesario para lavandería es el siguiente:

- De 2011 a 2013:
  - Dos lavadoras con capacidad de 15kg
  - Dos secadoras con la misma capacidad
  - Una calandra
- De 2013 a 2020: Es necesario agregar:
  - Una lavadora y una secadora con capacidad de 15kg

Estos equipos son de gran capacidad y diseñados para uso industrial, como por ejemplo hoteles. (Ver sección “Descripción Técnica Equipos”, Anexo)

---

<sup>18</sup> Fuente: Lavaya S.A

Los costos de los equipos mencionados son los siguientes (Tabla 2-21)

Ítem	Costo
Lavadora 15kg	\$17.182
Secadora 15kg	\$12.099
Calandra	\$23.205

Tabla 2-21. Costo equipos lavandería

- Tintorería

Se basa el cálculo de tintorería en el equipamiento de un hotel comparable en categoría y número de habitaciones. Se obtiene que es necesario tener:

- De 2011 a 2013:
  - Dos lavadoras con capacidad de 10kg
  - Dos secadoras con la misma capacidad
  - Un equipo de planchado ( generadora de vapor)
- De 2013 a 202: Es necesario agregar una unidad de cada uno de los equipos mencionados

Los costos de estos equipos se pueden apreciar a continuación en la Tabla 2-22 y la descripción detallada de estos equipos se encuentra en el Anexo.

Ítem	Costo
Lavadoras 10kg	\$ 1.682
Secadora 10kg	\$ 1.561
Generador de Vapor + Plancha	\$ 3.042

Tabla 2-22. Costo equipo lavandería

- Termotanques

Para el sistema de agua caliente central se necesitan dos termotanques con una capacidad de 40.000 litros cada uno (ver “Descripción Técnica Equipos”, Anexo). El costo de cada unidad de es \$20.000 + IVA, tienen garantía de 10 años y con un mantenimiento adecuado la vida útil es de 20 años.

- Grupo electrógeno

Basándose en el la capacidad del grupo electrógeno de un hotel del mismo número de habitaciones es necesario un generador de 700kva. El mismo tiene la capacidad de abastecer a las habitaciones, ascensores y sistema de refrigeración en caso de falta de electricidad.

Hay distintos generadores según el combustible que utilizan (nafta, diesel, gas). En la actualidad en el país en el invierno se genera una falta de gas con cortes a las industrias y a las estaciones de GNC, por esta razón se descarta este tipo de generador. A

continuación en la Tabla 2-23 se puede apreciar una comparación entre los generadores que funcionan a nafta y a gasoil.

Aspecto	Nafta	Diesel
Almacenabilidad	Mala (Altamente inflamable, vapores venenosos)	Excelente (Alto punto de inflamación)
Vida útil	Regular/Media (Depende del motor)	Excelente
Disponibilidad del Combustible	Buena	Regular
Costo	Medio	Variable (Mayor a menor tamaño)

Tabla 2-23.Comparación generadores.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de generator.com

Un generador con estas características tiene un costo de U\$S 100.000 dólares y una vida útil con mantenimiento adecuado de 20.000horas<sup>19</sup>.La garantía es de un año y extendible hasta un período de 10 años. (Ver “Descripción Técnica de Equipos”, Anexo)

- Habitaciones

De acuerdo con lo establecido en el estudio de mercado en cuanto al equipamiento necesario para las habitaciones, se puede apreciar a continuación (Tablas 2-24 a 2-25) los costos de los mismos para cada una.

Habitación Superior		Habitación Lujo	
Ítem	Costo	Ítem	Costo
Colchon y Sommier King	\$ 2.099	Colchon y Sommier King	\$ 2.099
TV LCD 33"	\$ 3.999	Tv LCD 19"	\$ 1.260
Reproductor DVD	\$ 199	TV LCD 33"	\$ 3.999
Equipos Baño	\$ 1.800	Reproductor DVD	\$ 199
Heladera Minibar	\$ 500	Equipos Baño	\$ 1.800
Caja Fuerte	\$ 300	Heladera Minibar	\$ 500
Otros (10%)	\$ 989	Caja Fuerte	\$ 300
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.886</b>	Otros (10%)	\$ 1.129
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11.286</b>

Tabla 2-24.Costo equipamiento habitaciones Superior y Lujo

<sup>19</sup> Fuente: generator.com

<b>Habitación Suite</b>	
<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>
Colchón y Sommier King	\$ 2.099
TV LCD 42"	\$ 7.499
TV LCD 19"	\$ 1.260
TV LCD 33"	\$ 3.999
Home Theatre	\$ 1.199
Equipos Baño	\$ 1.800
Heladera Minibar	\$ 500
Caja Fuerte	\$ 300
Otros (10%)	\$ 2.073
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.729</b>

Tabla 2-25.Costo equipamientos Suite

- Fitness Centre

#### Gimnasio

Equipar un gimnasio con aparatos de media a alta gama cuesta \$25.000 con IVA y los equipos tienen una vida útil mayor a 10 años. En la sección “Descripción Técnica Equipos” en el Anexo, se puede apreciar con mayor detalle el equipamiento y su costo.

#### Sauna

Debe haber dos saunas uno para mujeres y otro para hombres, cada uno tiene un costo de US\$ 4.050 con IVA incluido y una vida útil con mantenimiento mayor a 10 años. (Ver Descripción Técnica Equipos, Anexo).

La proyección de los costos de los equipos se desarrolla en la sección 3.3 Activo Fijo/IVA del Estudio Económico-Financiero.

## 2.9 IMPACTO AMBIENTAL

En la Ciudad de Buenos Aires, la ley N° 123 es la que rige sobre estos asuntos y determina el “Procedimiento Técnico - Administrativo de Evaluación de Impacto Ambiental”. Según el Art. 8 de esta ley, “las actividades, emprendimientos, proyectos y programas susceptibles de producir un impacto ambiental de relevante efecto, deberán cumplir con la totalidad del Procedimiento Técnico Administrativo de EIA”.

El mismo según la ley consta de las siguientes etapas:

- a. La presentación de la solicitud de categorización.
- b. La categorización de las actividades, proyectos, programas y/o emprendimientos con relevante efecto y sin relevante efecto, según correspondiere.
- c. La presentación del Manifiesto de Impacto Ambiental acompañado de un Estudio Técnico de Impacto Ambiental.
- d. El Dictamen Técnico.
- e. La Audiencia Pública de los interesados y potenciales afectados.
- f. La Declaración de Impacto Ambiental (DIA).
- g. El Certificado de Aptitud Ambiental.

Sin embargo, según la ley aquellos proyectos “de impacto ambiental sin relevante efecto, deberán cumplir con las etapas a) y b) del Procedimiento Técnico Administrativo de EIA mediante una declaración jurada, y recibirán una constancia de inscripción automática de parte de la Autoridad de Aplicación de la presente Ley.”, con lo cual no es necesario cumplir con los otros puntos de la EIA.

Por lo tanto, como según la ley un hotel no es un proyecto de relevante efecto (ver Marco Legal, Ley 123 Art. 13), según el Art. 15 la “Autoridad de Aplicación otorga una Constancia de Categorización acompañada del respectivo Certificado de Aptitud Ambiental”

## **2.10 TRATAMIENTO DE DESPERDICIOS**

La resolución N° 50 de la SPTyDS<sup>20</sup>, “establece la obligación, para los generadores denominados "Hoteles", de cuatro y cinco estrellas” de “separar los residuos domiciliarios generados, y disponerlos en forma diferenciada, a partir del 20 de febrero de 2005.”. La ley que rige esta actividad es la N°1854 también denominada “Ley de Basura Cero”.La misma obliga a los generadores de residuos sólidos a separar los mismos en origen, entre secos y húmedos. Según la ley los residuos húmedos son aquellos “orgánicamente biodegradables” y los secos son, por ejemplo, plásticos, cartones, papel, etc. En cuanto a la recolección, estos residuos serán luego recogidos mediante un servicio diferenciado, que en el caso de la Ciudad de Buenos Aires es brindado por CLIBA

## **2.11 TRATAMIENTO DE EFLUENTES**

Un hotel no necesita un tratamiento de efluentes especiales. Por un lado se tienen las instalaciones sanitarias las cuales descargarán sus efluentes mediante cañerías en el

---

<sup>20</sup> Secretaría de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable

colector cloacal. Por otro lado se tienen los desagües pluviales que descargan en los conductos pluviales.

## 2.12 ROYALTIES

Para convertirse en miembro de “The Leading Hotels of the World” se deberá abonar en primer lugar una suma inicial de U\$\$ 50.000<sup>21</sup>. Esta suma cubre los costos del franquiciante en cuanto a “proceso de la solicitud, inspección del sitio, inspección de la propiedad durante la construcción y evaluando los planes y layout del hotel”<sup>22</sup>. Luego una vez aprobada la franquicia se debe abonar las tasas continuas, entre las que generalmente se encuentran las “royalites”, “marketing fee” y “reservation fee”. En el caso de ésta franquicia sólo existen éstas últimas dos. La tasa de marketing se aporta al fondo de la franquicia, la cual administra el fondo en nombre de sus miembros, y la tasa de reserva es para solventar los costos del sistema de reserva de la franquicia. Según la circular de oferta de franquicias, para ser miembro de “The Leading” la tasa de marketing anual es de U\$\$ 325 por cuarto aumenta un 4% anualmente y la tasa de reserva es del 10% sobre las reservas hechas a través del franquiciante.

## 2.13 LOCALIZACIÓN

### 2.13.1 Macro-localización

En la actualidad los hoteles 5 estrellas de la de la Ciudad de Buenos Aires (ver Fig.2-17) se encuentran distribuidos en seis barrios dentro de la misma.

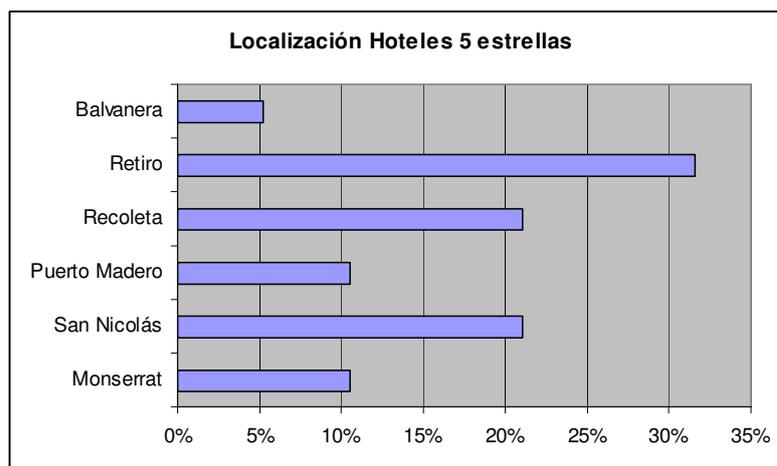


Figura2-17.Distribución hoteles 5 estrellas.  
Elaboración propia en base a datos del SECTUR

<sup>21</sup> Fuente: Uniform Franchise Offering Circular, Federal Trade Commission

<sup>22</sup> Fuente: “U.S Hotel Franchise Fee Guide” , [Rushmore & Kapur, 2007]

Como se puede observar en la Fig.2-17, los barrios con mayor concentración de esta categoría de hoteles son Retiro, Recoleta y San Nicolás. Como se dijo anteriormente, en el estudio de mercado, en la sección de ubicación, el hotel debe tener una ubicación cercana al centro financiero como de los puntos turísticos más importantes. Además es conveniente que en los alrededores del hotel allá restaurantes, cines/teatros, etc., que a su vez también son factores de decisión por parte de los clientes, ya que componen parte de la oferta de “vida nocturna” de la ciudad.

Como se mencionó anteriormente, los barrios que más se adecuan a estos requisitos son:

- Recoleta
- Palermo
- Retiro
- San Nicolás
- Puerto Madero

Con el fin de analizar cual es el barrio adecuado para la localización del hotel, se utilizó una matriz (Tabla 2-26) con cuatro variables, que definen la oferta turística del barrio. A cada una de estas variables se le asignó un porcentaje y se le fijó un puntaje del 1 al 10.

Barrio			
Variable	Porcentaje	Puntaje	Valor
Turístico	25,00%		
Negocios	25,00%		
Barrio	25,00%		
Vida Nocturna	25,00%		
Total	100%		

Tabla 2-26. Matriz comparación de barrios

Las variables utilizadas fueron:

- Turístico: Esta variable se refiere tanto al atractivo turístico del barrio, como a la cercanía con los puntos turísticos más importantes de la Ciudad de Buenos Aires.
- Negocios: Hace referencia a la cercanía con el centro financiero.
- Barrio: Evalúa al barrio en si mismo, es decir, si es seguro, la fisonomía, el atractivo del barrio, etc.
- Vida Nocturna: Esta variable valora la oferta de la vida nocturna del barrio, es decir, gastronomía, bares, entretenimientos, etc.

A cada variable se le asignó el mismo porcentaje, ya que se consideran de igual importancia en cuanto a oferta turística del barrio. A continuación se puede apreciar el análisis realizado para cada barrio.

## Retiro y San Nicolás

En la Tabla 2-27 se puede observar el análisis para estos dos barrios. En cuanto a la variable turística ambos tienen el mismo puntaje, debido a que al ser colindantes, los atractivos turísticos del barrio son compartidos, y la proximidad con otros puntos turísticos es similar. Luego en la variable negocios, Retiro tiene mayor puntaje ya que en este barrio se encuentran empresas y edificios de negocios de mayor importancia que en San Nicolás. Finalmente en cuanto a barrio y vida nocturna, ambos barrios, al ser en su mayor parte de oficinas, la oferta de vida nocturna no es significativa sin embargo, se encuentran próximos a Puerto Madero que sí posee oferta de este tipo.

Barrios		Retiro		San Nicolás	
Variable	Porcentaje	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor
Turístico	25,00%	7	1,75	7	1,75
Negocios	25,00%	9	2,25	8	2
Barrio	25,00%	6	1,5	5	1,25
Vida Nocturna	25,00%	5	1,25	6	1,5
Total	100,00%	27	6,75	26	6,5

Tabla 2-27. Análisis Retiro y San Nicolás

En conclusión Retiro tiene un puntaje final de 6,75 y San Nicolás de 6,5

## Recoleta y Puerto Madero

El análisis de estos dos barrios se puede observar en la Tabla 2-28. Con respecto a la variable turística, a ambos barrios, se les asignó el mismo puntaje, ya que ambos son de los barrios más turísticos de la ciudad y se encuentran además próximos a otros puntos turísticos. Lo mismo sucede con la variable negocios, ya que Puerto Madero tiene oficinas de empresas importantes y se encuentra próximo al centro financiero. A su vez Recoleta también se encuentra cercano a la Av. 9 de Julio y del centro financiero. Finalmente, respecto a barrio y vida nocturna, ambos barrios son de los más seguros de la capital, con un atractivo cultural y arquitectónico y una amplia oferta nocturna.

Barrios		Recoleta		Puerto Madero	
Variable	Porcentaje	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor
Turístico	25,00%	8	2	8	2
Negocios	25,00%	8	2	8	2
Barrio	25,00%	9	2,25	9	2,25
Vida Nocturna	25,00%	8	2	8	2
Total	100,00%	33	8,25	33	8,25

Tabla 2-28. Análisis Recoleta y Puerto Madero

Por lo tanto, Recoleta y Puerto Madero tienen ambos un puntaje de 8,25

## Palermo

Se puede apreciar el análisis en la Tabla 2-29. En cuanto a la variable turística Palermo es un barrio con una amplia oferta turística y con un buen acceso a los demás puntos turísticos. En cuanto a negocios, Palermo se encuentra próximo al centro financiero, pero no tanto como los demás barrios mencionados. Sin embargo, dentro de Palermo se encuentra el centro de exposiciones La Rural, donde se celebran congresos y convenciones de gran importancia, lo que da un valor agregado al barrio en cuanto a localización para viajeros de negocios. Finalmente, en cuanto a barrio y vida nocturna, se le asignó el mayor puntaje ya que hoy en día Palermo es el barrio de moda en cuanto a oferta de vida nocturna, con una amplia oferta gastronómica, de diseño y cultural.

Barrio:	Palermo		
Variable	Porcentaje	Puntaje	Valor
Turístico	25,00%	8	2
Negocios	25,00%	7	1,75
Barrio	25,00%	9	2,25
Vida Nocturna	25,00%	10	2,5
Total	100,00%	34	8,5

Tabla 2-29. Análisis Palermo

Este barrio tiene un puntaje de 8,5, y al ser el que mayor puntuación tiene obtuvo se lo elige como macro localización del hotel.

### 2.13.2 Microlocalización

Las posibles localizaciones dentro de Palermo son aquellas que a su vez cumplan con los requisitos mencionados anteriormente en cuanto a las variables. Surgen 2 posibles localizaciones (ver Fig.2-18):

- Alternativa A: La zona de Cañitas, entre Av. del Libertador y Av. Luis María Campos y Av. Int. Bullrich y Maure.
- Alternativa B: Esta compuesta por las zonas de Palermo Soho (entre Honduras y Av. Santa Fe, y Scalabrini Ortiz y Godoy Cruz) y entre Sarmiento y Av. Gral. Las Heras, y Gelly.

La Alternativa B es la preferida por tener mejor acceso y más proximidad a los demás puntos turísticos y el centro financiero. Sin embargo ambas opciones cumplen los requisitos expresados en las variables.

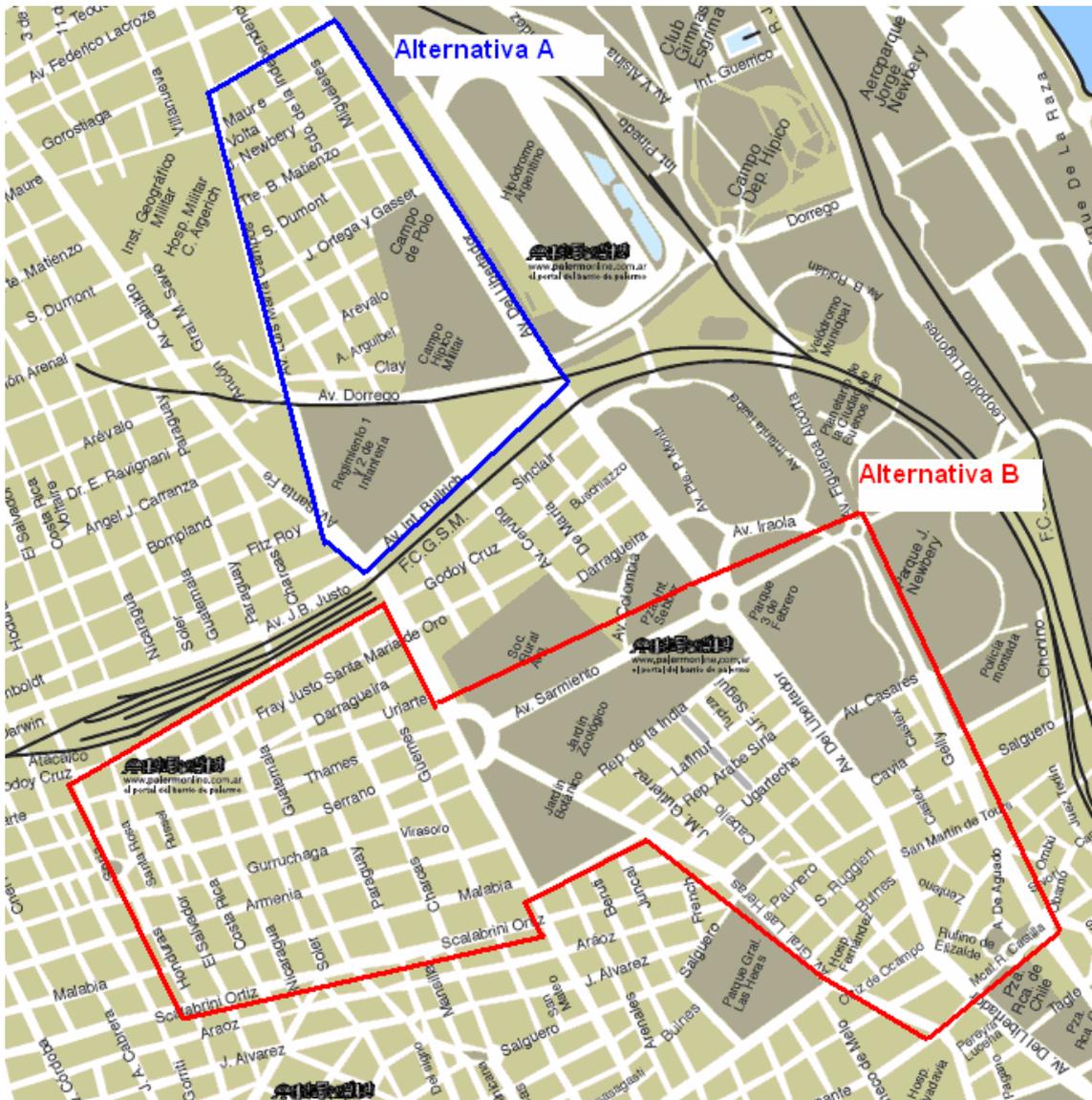


Figura 2-18. Alternativas de Microlocalización

Como se puede observar en la (Fig.2-20) las clasificaciones según el Código de Planeamiento Urbano de la Ciudad de Buenos Aires que hay dentro de la zona de la Alternativa B son:

- R2a1: Residencial General de densidad alta.
- R2b1: Residencial General de densidad media-baja
- C3: Centros Locales
- APH: Área de Protección Histórica

CUADRO DE USOS N° 5.2.1.a) : RESIDENCIAL Se considera uso residencial al que sirve para proporcionar alojamiento permanente o transitoria las personas			DISTRITOS													FOS	OBS	EST	C Y D		
CLASE	DESCRIPCION	RUBROS	Nomenclador de Habilitaciones	R1a	R1 bl	R1 bli	R2a	R2b	R2 blii	C1	C2	C3	E1	E2	E3	I	FOS	OBS	EST	C Y D	
		Cat E Ley 123: S.R.E.		C	C	-	P	P	P	P	P	P	P	C	P	-	T				
		Hostal (condicionado por el inmueble) Ley 123: S.R.E.		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C			34	VII
		Hotel Residencial Ley 123: S.R.E.	700130	C	C	-	P	P	P	P	P	P	P	C	P	-	T			28a	I
		Hotel																			
		1 estrella Ley 123: S.R.E.		C	C	-	P	P	P	P	P	P	P	C	P	-	T			28b	I
		2 estrellas Ley 123: S.R.E.		C	EE	-	P	P	P	P	P	P	P	C	P	-	T			28b	I
		3 estrellas Ley 123: S.R.E.		-	-	-	P	P	P	P	P	P	P	C	P	-	T			28b	I
		4 estrellas Ley 123: S.R.E.		-	-	-	C	C	P	P	P	P	P	C	P	-	T			28b	I
		5 estrellas Ley 123: C.R.E.		-	-	-	C	C	P	P	P	P	P	C	P	-	T			28b	I

Figura 2-19. Extracto del Código de Planeamiento Urbano.

Fuente: Código de Planeamiento Urbano

En la Fig.2-19 se puede ver que para las clasificaciones R2a y R2b construir hoteles está permitido, y aparece la sigla “C”, la cual significa según el código que “el Consejo efectuará en cada caso el estudio para determinar la conveniencia de la localización propuesta, y en su caso correspondiente el F.O.S”. Para las clasificaciones C3 está también permitido. No obstante, para la clasificación APH, no hay rubros comerciales habilitables, razón por la cual se debe descartar el área bajo esta clasificación (Ver Fig.2-20), la cual está comprendida entre la calle San Martin de Tours y Mariscal R. Castilla y Av. Del Libertador y Av. Figueroa Alcorta.

Luego, se puede observar en la Fig.2-19 otras nomenclaturas, que se deben respetar y según el Código de Planeamiento Urbano tienen el siguiente significado:

- FOS = T : “FOS resultante de las normas del tejido”
- Est = 28b : Quiere decir que “ el número de cocheras debe ser mayor o igual al 20% del total de habitaciones”.Este aspecto se amplía en la Ley 16.136 ( Ver 2.16 Marco Legal )
- CyD = I : Significa que se debe cumplir que haya:
  - a) Un espacio para un camión, con superficie mínima para carga y descarga de 30m<sup>2</sup>.
  - b) Un espacio para un camión, con superficie mínima para carga y descarga de 30m<sup>2</sup> cada 400m<sup>2</sup> de superficie construida.

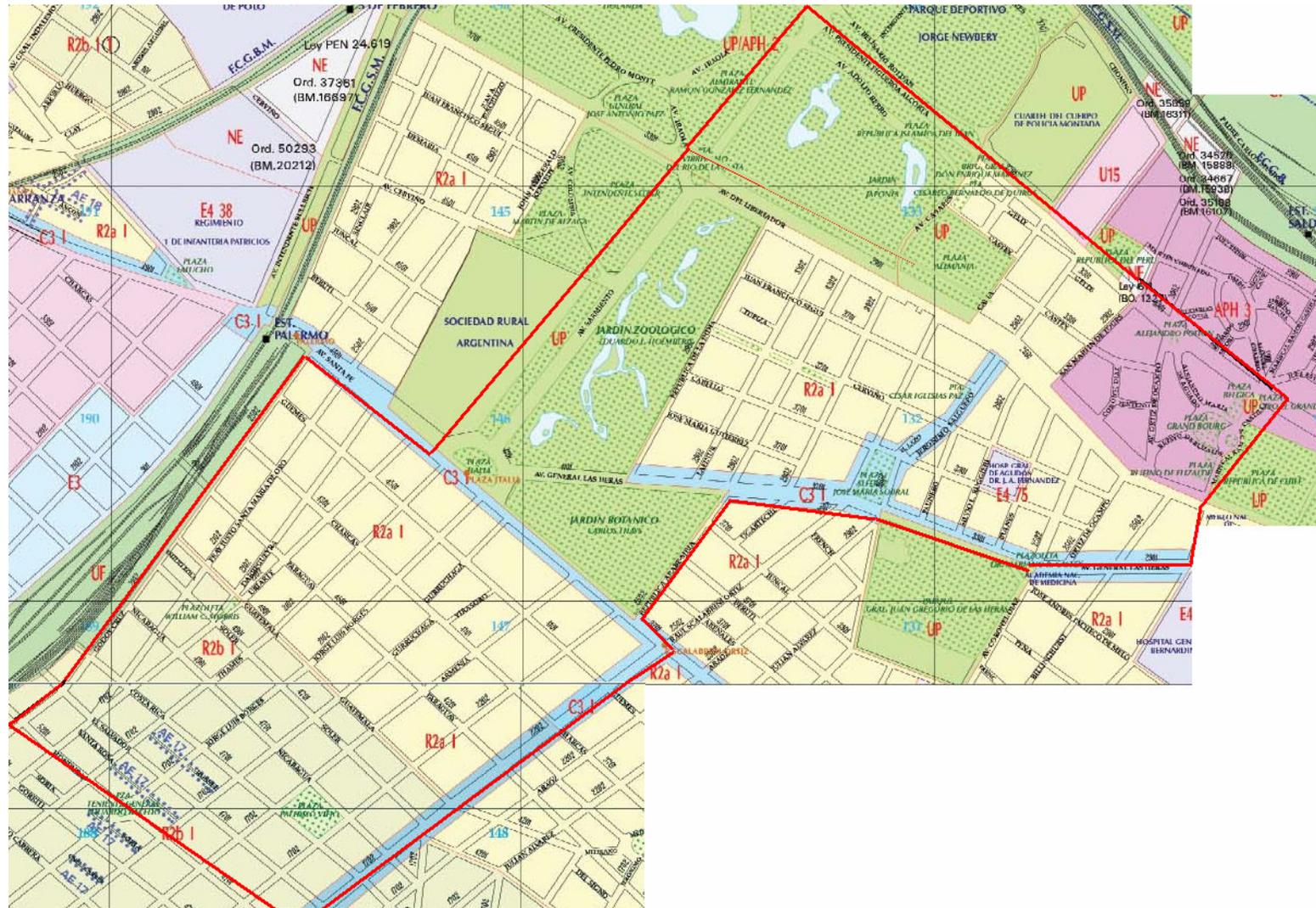


Figura 2-20. Plano de zonificación .Fuente: GCBA

### 2.13.3 Precios terrenos

De acuerdo al estudio realizado trimestralmente por la USIG<sup>23</sup> acerca de la oferta de terrenos en la Ciudad de Buenos Aires, el precio promedio de los terrenos ofrecidos en Palermo es de 2.837 US\$/m<sup>2</sup>. Si bien el último estudio publicado es de Septiembre de 2007, es plausible suponer que los precios de los terrenos son similares a los de la actualidad, por dos razones:

- Según el informe en 2007, en la ciudad la variación trimestral del “precio promedio en dólares continúa siendo apenas superior al registrado el trimestre anterior (0,3%), a partir de la estabilización de los precios que se observa desde el mes de marzo [de 2007].” (ver Fig. 2-21)
- El informe también expresa que el precio de los terrenos “se hace en referencia al precio de oferta, que sin embargo no refleja plenamente el precio final. El valor de transacción puede oscilar entre un 5 y un 15% menos.”

Por lo tanto debido a que hay una estabilización de los precios y que el precio final de venta real es menor, es correcto asumir que el precio del terreno en la actualidad estará cercano a 2.837 US\$/m<sup>2</sup>

	Precio del suelo (US\$)	Variación		Precio del suelo (\$)
		Trimestral (%)	Anual (%)	
<b>2006</b>				
Marzo	742	2,7	34,7	2.292
Junio	809	9,1	36,9	2.508
Setiembre	864	6,7	36,8	2.689
Diciembre	905	4,8	25,3	2.785
<b>2007</b>				
Marzo	982	8,5	32,3	3.057
Junio	982	0,0	21,4	3.048
<b>Setiembre</b>	<b>985</b>	<b>0,3</b>	<b>14,1</b>	<b>3.141</b>

Figura 2-21. Precios de terrenos en GCBA. Fuente: USIG

## 2.14 TIPOLOGIA EDILICIA DEL LUGAR ELEGIDO

El FOT y la altura máxima permitida varían de acuerdo con la clasificación de la zona y con el tipo de construcción (entre medianeras, perímetro libre o semilibre). Suponiendo que el hotel se construirá en una zona de clasificación R2aI (que es de mayor grado de densificación y por consiguiente tiene un FOT mayor que una R2bI) y en un terreno con perímetro libre, la tipología edilicia del CPU para este tipo de parcela es la siguiente (Fig.2-22):

<sup>23</sup> Unidad de Sistemas de Información Geográfica de la Ciudad de Buenos Aires

DISTRITO		R2a1 RESIDENCIAL 5.4.1.3.a)	
TIPOLOGIAS	Edificios EN PERIMETRO LIBRE	F.O.S.	Según normas de tejido, salvo lo dispuesto en los Cuadros de Usos Nº 5.2.1
		F.O.T. Básico	3
		F.O.T. Máximo	FOT BASICO x ancho de calle 12,5
		R= h/d	3
		r= h'/d'	5
		L.F.I. = L.I.B.	1 / 3
		Troneras	NO
		Area Edificable	Hasta L.I.B.
		Altura Máxima	No posee

Figura 2-22. Tipología edilicia.  
Fuente: Código de Planeamiento Urbano

A fines de calcular el terreno necesario se asume una manzana tipo de la Ciudad de Buenos Aires con lotes de 8,66m y calles de 17,32m. Cabe destacar que estas medidas se deben a que “las manzanas de la ciudad se configuraron a partir de la medida de la vara del rey (0,86m) en tiempos de la colonia española”<sup>24</sup>. Entonces, las parcelas se las dividía cada 10 varas y las calles cada 20 varas.

A continuación (Fig. 2-23), se puede observar una manzana tipo, dividida en lotes. El código establece un centro libre de manzana dentro del cual no se puede construir, el cual está limitado por la línea de frente interno y la línea de basamento interno que para esta zonificación equivale a 1/3 de cada lado de la manzana (ver Fig. 2-22).

<sup>24</sup> Fuente: GCBA

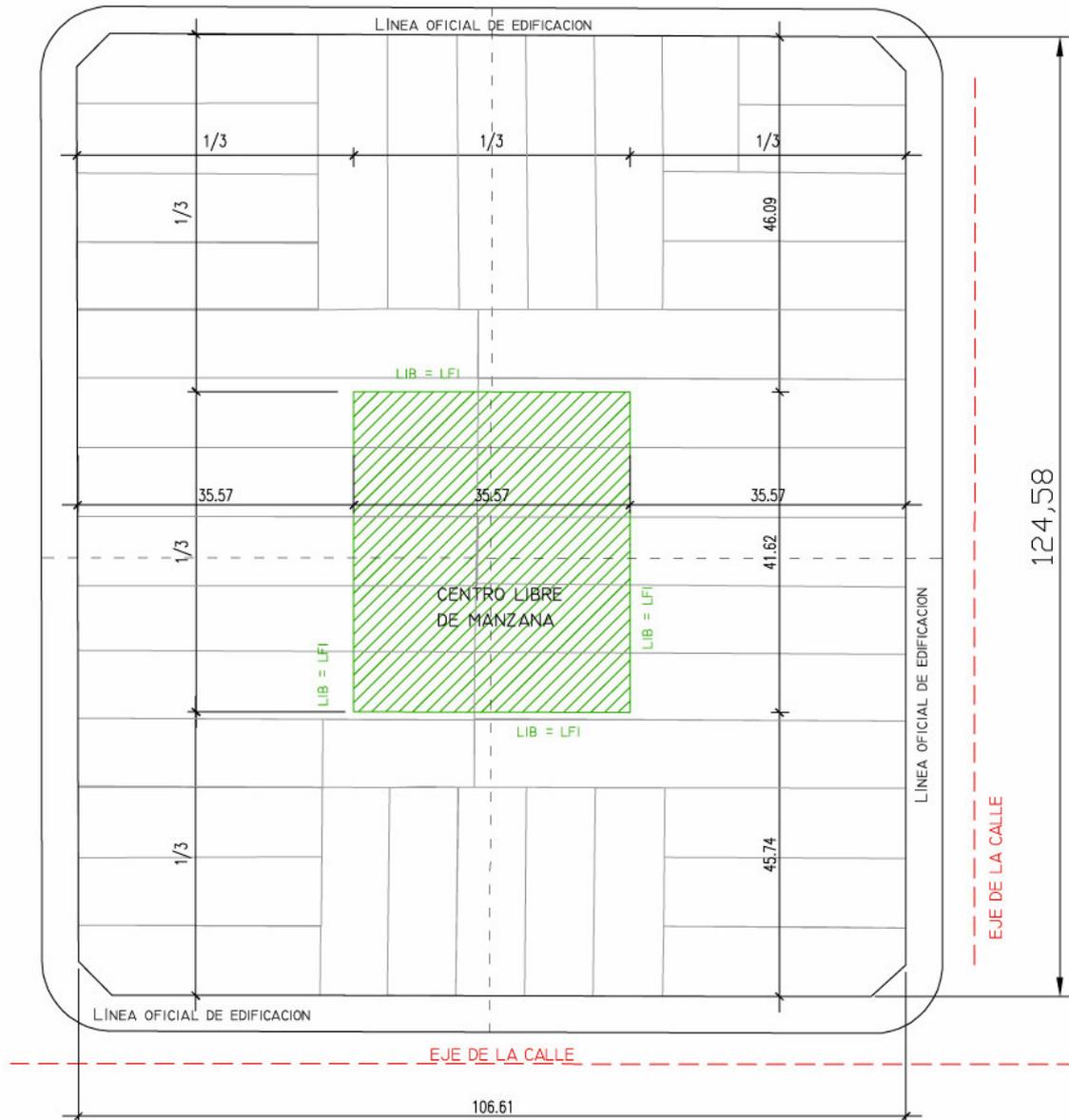


Figura 2-23. Manzana tipo con centro libre de manzana.

Como se puede apreciar en la Fig. 2-22, el F.O.T máximo tomando un ancho de calle de 17,32m es de 4,33. En este caso la superficie a construir equivale a  $14.630\text{m}^2$ <sup>25</sup>, con lo cual dividiendo la superficie a construir por el F.O.T se obtiene la superficie de terreno necesaria, que es de  $3.378\text{m}^2$ . En edificios de perímetro libre es necesario dejar un retiro de 6m de los costados (de la línea divisoria de propiedad), y como se mencionó anteriormente que el edificio tendrá un frente de 50m (Ver 2.7 Layout e Instalaciones), por lo tanto se necesita un terreno con un frente de 62m y un fondo de 55m.

El código plantea limitaciones a la altura, que para esta zonificación (Ver Fig. 2-22) están dadas por los coeficientes R y r. El primero de ellos es la relación ente la altura máxima permitida sobre la línea oficial y la distancia de esta línea al eje de la calle (d).

<sup>25</sup> Son diez pisos (Planta baja + 9 pisos) de  $1.350\text{m}^2$  más el último piso de  $1.130\text{m}^2$

El segundo es la relación entre la altura máxima permitida sobre la línea de frente interno y la distancia entre líneas de frente interno ( $d'$ ). A continuación en la Fig. 2-24 se puede apreciar un diagrama de estas relaciones, en un lote tipo. Asimismo, las rectas de R y r que se pueden apreciar, establecen las limitaciones de altura dentro del propio lote.



Figura 2-24.Relaciones de altura.

Por lo tanto, sobre la línea oficial se puede construir una altura máxima de 26,94m y sobre la línea de frente interno una altura máxima de 177,85m.El edificio del proyecto tiene en total 11 pisos contando planta baja, asumiendo una altura de piso de 3,6m (que incluye el espesor de lozas, vigas, etc.), se tiene que la altura del edificio es de 39,6m.Por lo tanto, para cumplir con las reglamentaciones de altura del código es necesario retirarse 4,5m de la línea oficial. A continuación Fig. 2-25 se puede observar la configuración del edificio en planta sobre el terreno y en la Fig.2-26 la configuración del mismo en altura sobre el terreno.

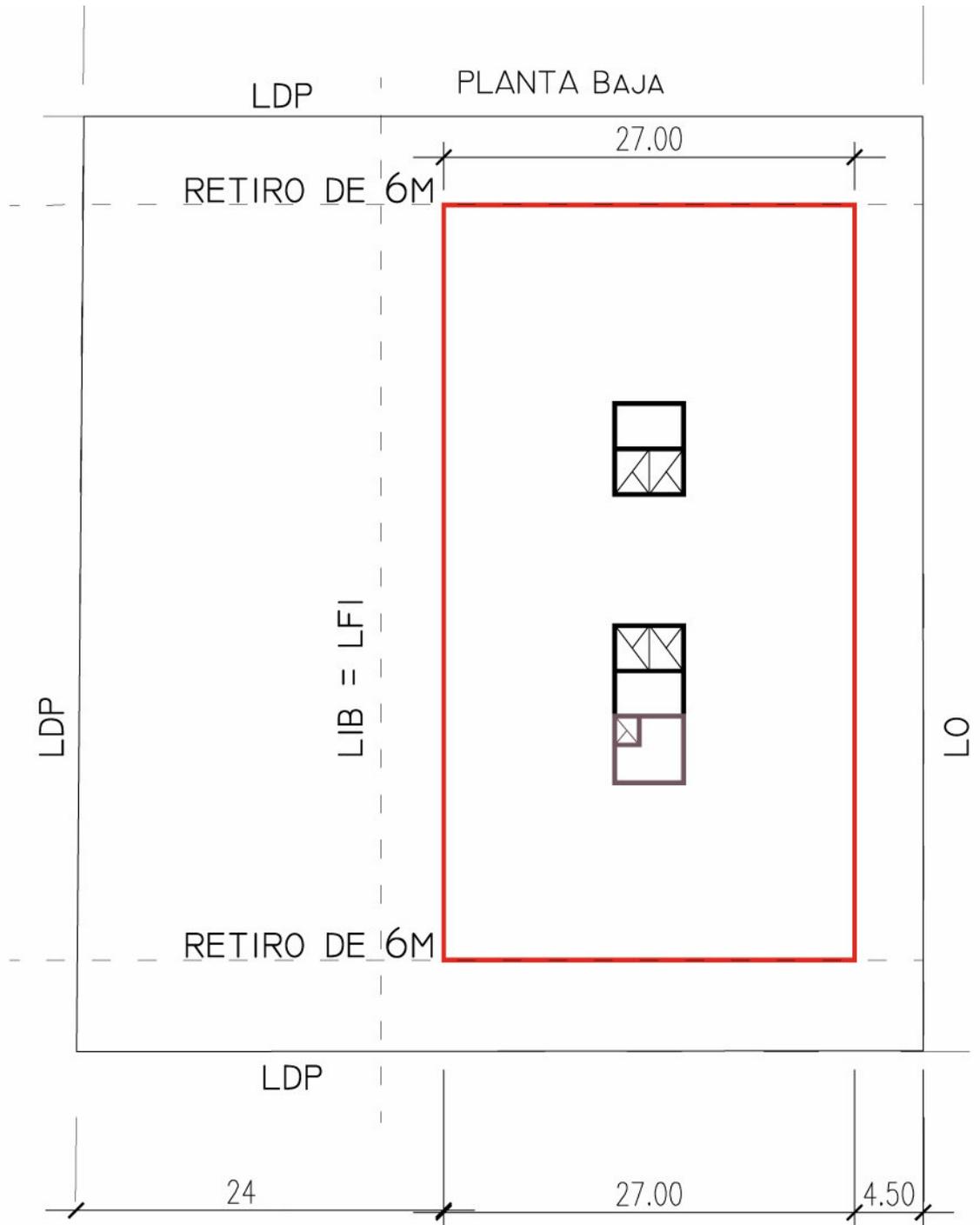


Figura 2-25. Configuración del edificio en planta sobre el terreno.

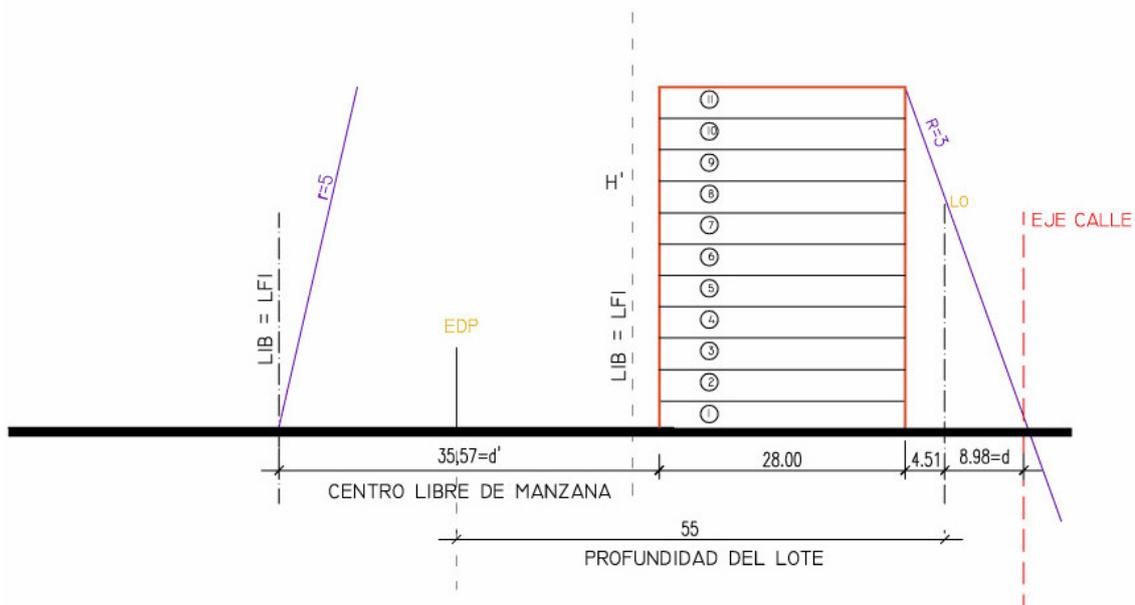


Figura 2-26. Configuración del edificio en altura sobre el terreno.

## 2.15 COSTO DE LA CONSTRUCCIÓN

En el suplemento de arquitectura del diario Clarín, hay costos estándares para la construcción de edificios modelo tales como edificios de viviendas u oficinas en altura (Fig. 2-27). Al no tener a disposición un costo estándar de la construcción por metro cuadrado para un hotel de lujo, se opta por asumir un costo de construcción similar al de uno de estos modelos que se asemejen a la construcción de un hotel. Entre los modelos que informa el periódico, los más similares a la construcción del proyecto son dos<sup>26</sup>:

- Torres de Vivienda: \$2.018 por m<sup>2</sup>
- Edificio de Oficinas : \$2.659 por m<sup>2</sup>

Se elige a tipología del modelo de edificio de oficinas como costo estándar por dos razones:

- Es la que más se asemeja a la construcción del hotel, ya que el diario la define como un edificio de “10 niveles y subsuelo”, muy similar a la del hotel del proyecto.
- La construcción de un hotel será más cara, ya que requiere mayores costos debido a factores tales como que las instalaciones sanitarias que se deben repetir para cada habitación o las terminaciones y materiales que deben ser de excelente calidad. Sin embargo, también tiene sus ventajas en costo debido a la repetición de módulos (habitaciones) y economía de encofrados, etc.

<sup>26</sup> Fuente: Suplemento Arquitectura, Diario Clarín, 20/05/08

Al ser más cara la construcción se aumenta el costo en un 10% para que sea más representativo. Por lo tanto el costo por m<sup>2</sup> será de \$2.925.

Costo por m2	Descripción	Precio	
<b>\$ 2.659</b>	Trabajos prelim	.32.764	Marmolería . . . .371.733
Variación mensual	Excavaciones . . .	.58.767	Carp. y herr. . . .708.576
+ 1,14 %	Mampostería. . .	.219.655	Inst. sanitar. . . .255.752
Superficie cubierta	Hor. armado . . .	1.757.862	Inst. de gas. . . .45.284
3.395 m2	Aislaciones . . . .	.50.329	Inst. incend. . . .60.391
Tiene 10 niveles y	Cubiertas . . . . .	.76.396	Inst. eléctrica 1.134.418
subsuelo. En cada	Revoques . . . . .	.230.133	Inst. termom. 1.086.930
piso hay 4 oficinas	Yoserias . . . . .	.262.006	Pinturas . . . . .175.639
con una batería de	Conductos . . . . .	.16.930	Cristales . . . . .63.831
sanitarios. Más info:	Cielorrasos . . . .	.56.404	Inst. de ascens. 432.751
14-07-03.	Contrapisos. . . .	.122.544	Ayuda de grem. 164.290
	Revestimientos . .	.62.008	Gastos de obra 140.550
	Pisos y zócalos. 265.213		Beneficio .....1.177.680
			<b>Total . . . \$ 9.028.836</b>

Figura 2-27.Costo construcción edificio de oficinas. Fuente: Clarín 20/05/8

Como se puede apreciar, en la figura, hay instalaciones tales como ascensores e instalaciones termomecánicas que están incluidas en el costo, por lo tanto, no deberán ser analizadas en la sección de Equipos.

## 2.16 MARCO LEGAL

A continuación se detallan los aspectos legales de mayor importancia para el proyecto. Otros aspectos legales de menor impacto se detallan en la sección “Marco Legal”, en el Anexo.

Convenio colectivo de trabajo N ° 389/04.

Como se mencionó anteriormente el mismo rige las relaciones laborales de la empresa con los empleados que se encuentran bajo el convenio.

### Registro de Pasajeros

El Art. 6.2.6 del Código de Habilitaciones y Verificaciones, AD 700.32 expresa que: “el propietario o encargado del establecimiento llevará un registro con todas las personas que habiten en el mismo, con la consignación del nombre, la nacionalidad y números de documentos de identidad debidamente comprobados, y el número de habitación que ocupe, así como el día y la hora de entrada.”

### Reglamentación de Alojamientos Turísticos (Ley 36.136)

El Art. 2 de dicha reglamentación establece que los establecimientos turísticos “deberán inscribirse en el Registro Municipal de Alojamientos Turísticos, y solicitar su registración en la clase y categoría correspondiente, cumpliendo los requisitos que para ellos se establecen, acompañando la documentación e información que se detalla a continuación:

- Nombre del propietario o responsable de la explotación del establecimiento, con su documento de identidad, domicilio real y legal.
- Denominación y domicilio del establecimiento.
- Certificado de habilitación municipal.
- Detalle de todos los servicios y comodidades que presta el establecimiento.
- Adjuntar fotografías, tamaño 18 x 24 del edificio y comodidades que ofrece.
- Adjuntar folletería e impresos con membretes, del establecimiento”

El Artículo 3 dictamina que “la administración del establecimiento pondrá a disposición de los pasajeros, copia de la presente reglamentación y de un libro de reclamos y/o quejas, foliado y rubricado por la Dirección General de Turismo.”

El Artículo 4 establece que “en todos los establecimientos deberá identificarse en forma visible la clasificación que se le ha asignado, con la indicación expresa de la categoría que le corresponda, estando facultada la Dirección General de Turismo para la aprobación de las medidas y forma de los diagramas respectivos.

El Artículo 5 habla sobre las modificaciones al establecimiento y expresa que “toda modificación que se introduzca en el edificio o en los servicios de los establecimientos habilitados, deberá contar con la aprobación de la Dirección “A “de Fiscalización de Obras y Catastro, y con la correspondiente habilitación de la Subsecretaría de Inspección General. A tales efectos se deberá comunicar por escrito dentro de los quince (15) días de su aprobación, directamente en la Dirección General de Turismo, adjuntando copia de los planos de obra y habilitación aprobados, a fin de su categorización si así correspondiera.”

El Artículo 10 es de gran importancia ya que habla sobre la categorización de los hoteles de alta categoría. El mismo dictamina que “Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea registrado en clase Hotel, categoría cinco estrellas, equivalente a la denominación INTERNACIONAL o DE LUJO, los siguientes:

- Tener una capacidad mínima de 200 plazas en 100 habitaciones.
- Todas las habitaciones deberán tener baño privado.
- El 80 % de las habitaciones deberán tener vista al exterior.

- Tener un número de suites equivalente al 7 % del total de las habitaciones. Cada suite deberá tener como mínimo: dormitorio, sala de estar y baño y cada uno de ellos, las medidas mínimas que se establecen para las habitaciones dobles en los incisos siguientes:
- Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes:
  - Habitación simple: 14 m<sup>2</sup>.
  - Habitación doble: 16 m<sup>2</sup>
  - El lado mínimo no será inferior a 2,50 m.
  - La superficie mínima de los baños privados será de 3,20 m<sup>2</sup> con un lado mínimo de 1,50 m.
  - Los baños privados de las habitaciones y Suites estarán equipadas con: Lavabo, bañera con ducha, bidé (estos artefactos serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclable), inodoro, botiquín iluminado, toallero, tomacorriente y extensión telefónica.
- Tener locales destinados a recepción y portería con una superficie mínima de 50 m<sup>2</sup> en conjunto, más 0,20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 120 plazas.
- Tener sala de estar con una superficie mínima de 60 m<sup>2</sup>, mas 0,20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 100 plazas. Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para él público, independientes para cada sexo.
- Tener salón comedor – desayunador, cuya superficie mínima sea de 100 m<sup>2</sup>, mas 1 m<sup>2</sup> por cada 3 plazas a partir de las 200 plazas.
- Tener salón comedor auxiliar para comidas ligeras, niños y acompañantes.
- Tener salón de uso múltiple cuya superficie no sea inferior a 0,50 m<sup>2</sup> por plaza.
- Tener salón de convenciones con una superficie de 1,50 m<sup>2</sup> por plaza. Dicho salón deberá contar con las siguientes instalaciones complementarias: salas y ambientes para secretaría, instalaciones para traducción simultánea, y para equipos de reproducción de documentos, salas de reuniones de comisiones, sala para periodistas e instalaciones para proyecciones cinematográficas.
- Tener un office por planta, dotado de: Teléfono interno, mesada con pileta, armario para artículos de limpieza, montaplatos, si el edificio tuviere más de una planta, servicios sanitarios para el personal.
- Tener alfombrado total en todas las habitaciones y salones. Podrá prescindirse de este requisito cuando el solado sea de primera calidad.
- En caso de tener el edificio más de dos plantas contara con un mínimo de un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontadas las correspondientes a plata baja, pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de los mismos, dotándolos además de maniobra selectiva - colectiva. Deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.

- Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 20 % del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio ubicado en sus adyacencias, hasta 150 m, medidos en línea recta o quebradas sobre el cordón de la acera, a partir del eje central de la puerta principal de acceso al establecimiento. Contará con servicios de vigilancia y de transporte del vehículo desde el hotel a la cochera y viceversa, durante las 24 horas.
- Las dependencias de servicio serán independientes de las instalaciones destinadas al uso de pasajeros y visitantes.
- Tener pileta de natación cuya superficie sea proporcional al número de habitaciones del hotel, a razón de 0,50 m<sup>2</sup> por plaza a partir de un mínimo de 100 m<sup>2</sup> y hasta un máximo de 300 m<sup>2</sup> con una profundidad promedio de 1,20 m en toda su extensión.
- Tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistemas centrales o descentralizados, por planta o grupo de habitaciones.
- Tener refrigeración en todos los ambientes por sistemas centrales o descentralizados.
- Todas las habitaciones estarán equipadas con radio, música ambiental, televisión por servicio de video cable y abierto con posibilidad de captar emisoras del exterior del país y servicio telefónico interno, que además permita la comunicación con el exterior. (Modificado por artículo 1°).
- Tener servicio de telex, central telefónica digital y servicio de facsímil (fax). (Modificado por artículo 1°).
- Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones.
- Contar con servicio de lavandería, la que deberá estar integrada al establecimiento.
- Tener cofre de seguridad individual a disposición de los huéspedes, pudiendo aquel estar ubicado en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.
- Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo en cada turno de trabajo, encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.”

## 2.17 PROMOCION PARA LA INDUSTRIA TURISTICA

En la actualidad en Argentina existen incentivos para promover las inversiones en el sector turístico. La Secretaría de Turismo de la Nación cuenta con los siguientes:

- Programa de Promoción de Inversiones en Turismo: La Secretaría de Turismo de la Nación ha creado un Banco de Proyectos de Inversión, el cual tiene como finalidad “lograr joint ventures entre proyectistas y potenciales inversores”<sup>27</sup>. Estos proyectos se presentarán tanto en Argentina como en el exterior, a fin de promoverlos y conseguir inversores. Para formar parte del programa es necesario cumplir con los siguientes requisitos<sup>28</sup>:

- Inversión mayor a un millón de pesos argentinos.
- El proyecto debe estar localizado dentro del territorio nacional.
- Debe poseer estudios de factibilidad económica y arquitectónica realizados con menos de dos años de antigüedad.

- Programa de Asistencia Financiera para el Sector Turístico: La Secretaría de Turismo informa de “todas las líneas crediticias disponibles para el sector Turismo, especificando destino, monto, tasa, período de gracia y garantías”<sup>29</sup>

Según la Secretaría de Turismo en la actualidad existen los siguientes créditos para la industria turística que son de interés para el proyecto:

- Banco de la Nación Argentina:
  - Financiación destinada al Turismo:
    - Construcción de nuevos establecimientos hoteleros.
    - Ampliación, refacción, terminación, instalaciones.
    - Equipamiento.
    - Refuerzo de capital de trabajo de pretemporada.
- Banco de Inversión y Comercio Exterior:
  - Financiación de proyectos de inversión y bienes de capital
- Banco de la Provincia de Buenos Aires:
  - Créditos para capital de trabajo
  - Adquisición de bienes de capital nuevos, de industria nacional

---

<sup>27</sup> Fuente: SECTUR

<sup>28</sup> Fuente :SECTUR

<sup>29</sup> Fuente: SECTUR

- Banco Ciudad de Buenos Aires
  - Créditos para Turismo:
    - Créditos para capital de trabajo
    - Préstamos con aval de garantizar SGR (Sociedad de Garantía Recíproca)
    - Adquisición de bienes de capital nuevos o usados, incluido rodados
- Banco Credicoop
  - Créditos para capital de trabajo
  - Adquisición de bienes de uso
  - Participación en ferias nacionales e internacionales y viajes de negocios
  - Apoyo a la actividad hotelera y gastronómica



### 3 ESTUDIO ECONÓMICO - FINANCIERO

#### 3.1 GASTOS

Todos los gastos tanto administrativos como de comercialización, que se mencionan a continuación son para 2008. Se los proyecta luego para en el período del proyecto, de 2011 a 2020, con la inflación argentina (Ver sección 3.10 Inflación).

##### 3.1.1 Gastos de Administración:

Salarios:

Los salarios básicos del personal bajo convenio están divididos según categorías y también varían de acuerdo con la categorización del hotel. Para un hotel 5 estrellas en Capital Federal, se puede observar en la Fig.6-15 en el Anexo, cuales son los salarios básicos mensuales brutos y los adicionales correspondientes según. A continuación en la Tabla 3-1, se puede apreciar cual debería ser el salario en la actualidad para el personal bajo convenio.

<b>Puesto</b>	<b>Salario Básico</b>	<b>Salario +Adicionales</b>
Supervisor Conserjería	\$ 2.923	\$ 4.297
Supervisor Lavandería	\$ 2.923	\$ 3.306
Supervisor Pisos	\$ 2.923	\$ 4.297
Supervisor Recepción	\$ 2.923	\$ 4.297
Conserje	\$ 2.249	\$ 3.306
Empleados Business Centre	\$ 2.249	\$ 3.306
Empleados Fitness Centre	\$ 2.249	\$ 3.306
Recepcionistas	\$ 2.249	\$ 3.306
Handyman	\$ 2.158	\$ 3.172
Telefonistas	\$ 2.158	\$ 3.172
Bell Boys	\$ 2.075	\$ 2.953
Mucamas	\$ 2.075	\$ 3.050
Valets	\$ 2.075	\$ 3.050
Empleados Lavandería	\$ 2.009	\$ 2.953
Empleados Tintorería	\$ 2.009	\$ 2.953
Runners	\$ 2.009	\$ 2.814

Tabla 3-1.Salarios personal bajo convenio en 2008.

El salario del personal administrativo, que no se encuentra bajo convenio, se estableció utilizando los salarios de la Tabla 3-1 como base. Los mismos se pueden apreciar en la Tabla 6-13, en el Anexo.

Adicionales por desempeño:

Se establece un presupuesto del 10% de los salarios, para ser utilizados como mecanismo de incentivos y premios.

Aportes patronales:

Los aportes patronales ascienden a un 26,58% del sueldo. En la Fig.6-16 a 6-17 en el Anexo, se puede apreciar cuales son los aportes patronales según la Ley.

Tercerización:

En este rubro se encuentran los gastos de tercerización de la seguridad, cuyo costo es de \$4.000 por guardia de seguridad por mes

Seguros:

Son aquellos seguros que debe tener el hotel como responsabilidad civil, seguro contra incendios, contra robos, etc.

Internet/Cable:

Aquí se encuentra los gastos de televisión satelital para cada habitación que es de \$185 más IVA por mes por habitación. Los costos de Internet son de \$496 + IVA por mes.

Royalties:

En este rubro se encuentran las royalties que se deben pagar a “The Leading Hotels of the World” por la membresía. Estos gastos se detallaron en el Estudio de Ingeniería y fueron proyectados utilizando la inflación de Estados Unidos.

Gastos de Mantenimiento

Según un estudio llevado a cabo por la consultora PKF los gastos de mantenimiento de hoteles tipo “Full-Service”, es decir que ofrecen además de alojamiento otros servicios como restaurante, spa, etc. representan un 4,8% de las ventas obtenidas de los cuartos (Fig.3-1). Este porcentaje, según el informe del estudio incluye los costos de: “contratos de mantenimiento de equipos, herramientas, reemplazo de muebles, colchones, almohadas, otros insumos de habitaciones (sábanas, amenities, etc.), etc.”

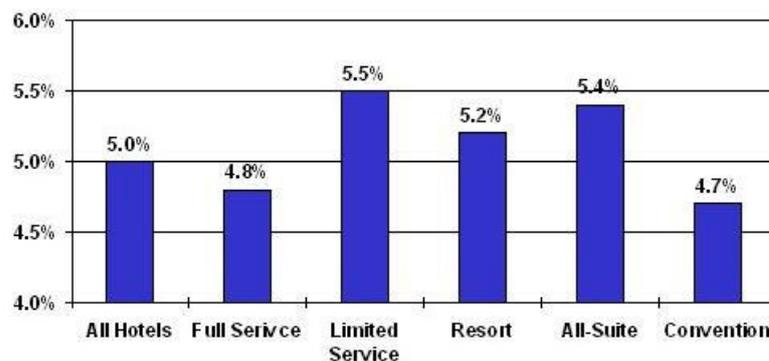


Figura 3-1. Gastos de mantenimiento como porcentaje de ventas. Fuente: Consultora PKF

### Consumo eléctrico/gas/agua

El Departamento de Energía de EE.UU. lleva a cabo estudios sobre el consumo de energía de edificios comerciales. De este estudio se obtiene el consumo de electricidad anual de un edificio cuya principal actividad es el alojamiento que es de 13,5<sup>30</sup> kWh por m<sup>2</sup> ocupado. Del mismo estudio se obtiene que el consumo de gas anual para un hotel es de 48,9<sup>31</sup> m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup> ocupado. Con respecto al consumo de agua, según un estudio llevado a cabo por la Asociación Americana de Hotelería y Alojamiento, el hotel promedio consume 209 galones<sup>32</sup> (0,79 m<sup>3</sup>) de agua por día por cuarto ocupado. Conociendo estos datos y los metros ocupados es posible conocer el consumo.

### Gastos de Oficina

En este rubro se asumió un presupuesto de \$5.000 por mes que incluye además la folletería y papelería del hotel.

En las siguientes Tablas (3-2 a 3-3), se puede apreciar los gastos para cada uno de estos componentes para los años de operación del proyecto.

<sup>30</sup> Fuente: Departamento de Energía de EE.UU. (E.I.A)

<sup>31</sup> Fuente: Departamento de Energía de EE.UU. (E.I.A)

<sup>32</sup> Fuente: Asociación Americana de Hotelería y Alojamiento (A.H.L.A)

<b>Año</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Salarios	\$ 7.979.694	\$ 8.777.729	\$ 11.110.677	\$ 12.203.704	\$ 13.301.618
Aportes Patronales	\$ 2.450.878	\$ 2.692.661	\$ 3.487.159	\$ 3.830.492	\$ 4.169.257
Tercerización	\$ 186.686	\$ 203.475	\$ 221.788	\$ 240.639	\$ 259.891
Royalties	\$ 6.576.480	\$ 6.798.515	\$ 10.614.506	\$ 11.640.350	\$ 12.046.170
Gastos de Mantenimiento	\$ 3.096.170	\$ 3.200.021	\$ 4.989.182	\$ 5.476.830	\$ 5.666.654
Internet/Cable	\$ 295.524	\$ 322.101	\$ 556.243	\$ 603.524	\$ 651.806
Consumo eléctrico-gas-agua	\$ 373.615	\$ 407.785	\$ 531.169	\$ 601.749	\$ 650.456
Gastos de Oficina	\$ 77.786	\$ 84.781	\$ 92.411	\$ 100.266	\$ 108.288
Adicionales por desempeño	\$ 416.099	\$ 458.054	\$ 504.272	\$ 558.078	\$ 614.779
Seguros	\$ 150.000	\$ 163.490	\$ 178.204	\$ 193.351	\$ 208.819
<b>TOTAL GASTOS ADM</b>	<b>\$ 21.602.932</b>	<b>\$ 23.108.612</b>	<b>\$ 32.285.610</b>	<b>\$ 35.448.983</b>	<b>\$ 37.677.737</b>

Tabla 3-2. Gastos de Administración de 2011 a 2015

<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Salarios	\$ 14.614.293	\$ 15.933.938	\$ 17.466.715	\$ 18.958.260	\$ 20.687.064
Aportes Patronales	\$ 4.596.795	\$ 4.997.419	\$ 5.454.373	\$ 5.907.043	\$ 6.414.296
Tercerización	\$ 279.382	\$ 298.939	\$ 318.370	\$ 337.472	\$ 356.033
Royalties	\$ 12.468.726	\$ 12.686.720	\$ 13.365.015	\$ 13.843.012	\$ 14.349.450
Gastos de Mantenimiento	\$ 5.864.292	\$ 5.963.509	\$ 6.283.430	\$ 6.506.957	\$ 6.743.874
Internet/Cable	\$ 700.691	\$ 749.739	\$ 798.472	\$ 846.381	\$ 892.932
Consumo eléctrico-gas-agua	\$ 699.579	\$ 741.745	\$ 796.977	\$ 844.238	\$ 890.017
Gastos de Oficina	\$ 116.409	\$ 124.558	\$ 132.654	\$ 140.614	\$ 148.347
Adicionales por desempeño	\$ 687.322	\$ 764.852	\$ 855.296	\$ 951.945	\$ 1.064.560
Seguros	\$ 224.480	\$ 240.194	\$ 255.807	\$ 271.155	\$ 286.068
<b>TOTAL GASTOS ADM</b>	<b>\$ 40.251.970</b>	<b>\$ 42.501.613</b>	<b>\$ 45.727.110</b>	<b>\$ 48.607.077</b>	<b>\$ 51.832.640</b>

Tabla 3-3. Gastos de Administración de 2016 a 2020

### 3.1.2 Gastos de Comercialización

#### Gastos de Marketing

Según un estudio llevado a cabo por la consultora PKF, los gastos de marketing en la industria hotelera representan el 4,3% de las ventas obtenidas de los cuartos.

#### Comisiones de tarjetas de crédito

Gran parte de las ventas de los hoteles son hechas con tarjeta de créditos. Aquí se asume que un 90% de las ventas de los cuartos son realizadas por este medio, que la comisión a pagar a las empresas de las tarjetas es de un 3% y el plazo de cobranza es de 30 días.

### Comisiones Agencias

Se les paga a la agencias una comisión del 10% en un plazo de 30 días.

### Gastos Uniformes

Se asume una cantidad de seis uniformes por empleado por año a un costo de \$300 cada uno.

### Impuestos a los Ingresos Brutos

De acuerdo con el Art. 51 del código fiscal, para la actividad hotelera en la Ciudad de Buenos Aires es de un 3% sobre las ventas

### Impuestos/Tasas

En este rubro se considera el impuesto al cheque (1,2%), del cual el 0,2% originan un crédito fiscal, es decir que se utiliza como pago a cuenta del impuesto a las ganancias y el restante 1% genera un gasto, que es el que se encuentra está en este rubro.

Además en este rubro se encuentra sumando la tasa de Alumbrado, Barrido y Limpieza, que es de una gran complejidad para calcular, pero “por ley no debe exceder el 1% del valor del inmueble”<sup>33</sup>, por lo tanto se toma esta situación para presupuestar su costo.

A continuación, en las Tablas 3-4 a 3-5 se puede observar los gastos de comercialización para el proyecto.

<b>Año</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Gastos Indumentaria	\$ 220.134	\$ 239.931	\$ 353.936	\$ 384.020	\$ 414.742
Gastos Marketing	\$ 2.773.652	\$ 2.866.686	\$ 4.469.476	\$ 4.906.327	\$ 5.076.378
Comisiones Tarjetas	\$ 1.741.596	\$ 1.800.012	\$ 2.806.415	\$ 3.080.717	\$ 3.187.493
Comisiones Agencias	\$ 167.073	\$ 171.851	\$ 265.243	\$ 291.342	\$ 300.022
Gasto Telefónico	\$ 50.000	\$ 54.497	\$ 59.401	\$ 64.450	\$ 69.606
Imp. Ingresos Brutos	\$ 2.012.351	\$ 2.084.204	\$ 3.210.007	\$ 3.522.587	\$ 3.649.193
Impuestos/Tasas	\$ 570.881	\$ 574.305	\$ 599.832	\$ 608.843	\$ 614.883
<b>TOTAL GASTOS COM</b>	<b>\$ 7.535.687</b>	<b>\$ 7.791.486</b>	<b>\$ 11.764.309</b>	<b>\$ 12.858.286</b>	<b>\$ 13.312.318</b>

Tabla 3-4. Gastos de Comercialización de 2011 a 2015

<sup>33</sup> Fuente: Rentas GCBA

<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Gastos Indumentaria	\$ 445.848	\$ 477.057	\$ 508.066	\$ 538.550	\$ 568.170
Gastos Marketing	\$ 5.253.428	\$ 5.342.310	\$ 5.628.906	\$ 5.829.149	\$ 6.041.387
Comisiones Tarjetas	\$ 3.298.664	\$ 3.354.474	\$ 3.534.429	\$ 3.660.163	\$ 3.793.429
Comisiones Agencias	\$ 309.034	\$ 312.777	\$ 328.054	\$ 338.159	\$ 348.865
Gasto Telefónico	\$ 74.827	\$ 80.065	\$ 85.269	\$ 90.385	\$ 95.356
Imp. Ingresos Brutos	\$ 3.780.781	\$ 3.850.884	\$ 4.058.875	\$ 4.206.483	\$ 4.362.236
Impuestos/Tasas	\$ 620.962	\$ 625.585	\$ 632.960	\$ 638.754	\$ 644.364
<b>TOTAL GASTOS COM</b>	<b>\$ 13.783.543</b>	<b>\$ 14.043.152</b>	<b>\$ 14.776.559</b>	<b>\$ 15.301.644</b>	<b>\$ 15.853.807</b>

Tabla 3-5. Gastos de Comercialización de 2016 a 2020

### 3.2 IMPUESTOS

En los gastos de comercialización se mencionaron los impuestos municipales y los impuestos a los ingresos brutos. En el caso de los impuestos nacionales se encuentran el impuesto a las ganancias con una alícuota del 35%, así como también el impuesto al valor agregado, con una alícuota del 21% (cuyo tratamiento se trata por separado en la sección 3.13 IVA)

### 3.3 ACTIVO FIJO/IVA Y CARGOS DIFERIDOS

Los costos de los activos fijos que se determinaron en el Estudio de Ingeniería son de 2008. Para obtener su costo en el período del proyecto se proyecta con la inflación argentina a aquellos activos fijos de origen nacional, y aquellos que son importados se los proyecta con la inflación de Estados Unidos (Ver sección 3.10 Inflación).

A continuación en las Tablas 3-6 a 3-7, se encuentran las inversiones necesarias en activo fijo para los años 2009 y 2010.

<b>INVERSIONES EN ACTIVO FIJO - 2009 – Año -1</b>	
<b>1. Bienes de Uso</b>	
Terreno y sus mejoras	\$ 30.762.669
Obra Civil	\$ 25.496.553
<b>Total Bienes de Uso</b>	<b>\$ 56.259.222</b>
<b>2. Cargos Diferidos</b>	
Asesoría y Honorarios	\$ 2.549.655
<b>Total Cargos Diferidos</b>	<b>\$ 2.549.655</b>
<b>Total Activo Fijo s/IVA</b>	<b>\$ 58.808.878</b>
<b>IVA</b>	<b>\$ 2.677.138</b>
<b>Total Activo Fijo c/IVA</b>	<b>\$ 61.486.016</b>

Tabla 3-6. Inversión en Activo Fijo en 2009

En este aspecto es importante destacar que en el año 2009 (Año -1) se asume que se compra el terreno y se paga la mitad de la obra civil. Luego en el año 2010 (Año 0) se adquieren los demás activos fijos y se termina de pagar la obra civil.

<b>INVERSIONES EN ACTIVO FIJO - 2010 - Año 0</b>	
<b>1. Bienes de Uso</b>	
Obras Civiles	\$ 27.796.852
Equipamientos habitaciones	\$ 1.239.933
Sistemas y telefonía	\$ 361.171
Grupo Electrónico	\$ 319.210
Equipos Instalaciones	\$ 4.034.908
Computación	\$ 91.386
<b>Total Bienes de Uso</b>	<b>\$ 33.843.459</b>
<b>2. Cargos Diferidos</b>	
Patentes y Licencias	\$ 160.500
Salarios y capacitación	\$ 5.311.672
Imprevistos	\$ 169.400
Campaña Marketing	\$ 600.000
Asesorías y Honorarios	\$ 2.779.685
<b>Total Cargos Diferidos</b>	<b>\$ 9.021.257</b>
<b>Total Activo Fijo sin IVA</b>	<b>\$ 42.864.716</b>
<b>IVA</b>	<b>\$ 4.188.457</b>
<b>Total Activo Fijo con IVA</b>	<b>\$ 47.053.173</b>

Tabla 3-7. Inversión en Activo Fijo en 2010

En los Bienes de Uso, dentro del ítem “Equipos Instalaciones” se encuentran los equipamientos de lavandería, termotanques y equipos de fitness centre. Además se incluyó aquí un presupuesto para imprevistos de un 2% del total de los bienes de uso.

En el rubro de Cargos Diferidos para ambos años el ítem “Asesoría y Honorarios” se refiere a aquellos gastos, durante la etapa del proyecto, en concepto de honorarios a arquitectos, ingenieros, abogados, contadores, escribanos, diseñadores, decoradores, etc. Luego, el ítem de “Salarios y Capacitación” hace referencia a aquellos costos que deben ser pagados al personal que se contrata antes de la apertura del hotel, a fin de capacitarlo. En cuanto al ítem de “Patentes y Licencias”, el mismo se refiere al costo para obtener la membresía de The Leading Hotels of the World (Ver 2.12 Royalties, Estudio de Ingeniería). Como se ve en la Tabla 3-7 aquí también se fija un presupuesto por imprevistos, el cual se estableció en el año 2010 por haber un número mayor de cargos diferidos

Posteriormente, en el año 2013 se amplía el hotel en 60 habitaciones, con lo cual es necesario invertir nuevamente en Bienes de Uso (Tabla 3-8).

<b>INVERSIONES EN ACTIVO FIJO - 2013 - Año 3</b>	
<b>1. Bienes de Uso</b>	
Equipamiento Habitaciones	\$ 963.387
Ampliación Sistema Micros	\$ 35.010
Ampliación Telefonía	\$ 4.668
Equipamiento Lavandería	\$ 54.717
<b>Total Bienes de Uso</b>	<b>\$ 1.057.782</b>
<b>IVA</b>	<b>\$ 222.134</b>
<b>Total Activo Fijo con IVA</b>	<b>\$ 1.279.917</b>

Tabla 3-8. Inversión en Activo Fijo en 2013

### 3.4 AMORTIZACIONES

A continuación en la Tabla 3-9, se puede apreciar las amortizaciones para cada bien que se adquiere en el 2009 y en el 2010. Para el terreno y la edificación se tomó una vida útil de 30 años, mientras que para los demás equipos se tomo una vida de 10 años, excepto para el equipamiento de habitaciones (muebles, etc.) y cargos diferidos en la cual se adoptó una vida útil de 5 años. Por lo tanto, para las cien primeras habitaciones se deberá realizar una renovación del equipamiento de habitaciones en el año cinco del proyecto (2015) y de las sesenta habitaciones, que se abren en 2013, en el año ocho del proyecto (2018) (Ver 3.6 Calendario de Inversiones).

Ítem	Total	Vida Útil	Amortizaciones
Terreno y sus mejoras	\$ 30.762.669,06	30	\$ 1.025.422
Obra Civil	\$ 53.293.405,89	30	\$ 1.776.447
Equipamientos habitaciones	\$ 1.239.932,60	5	\$ 247.987
Sistemas y telefonía	\$ 361.170,64	10	\$ 36.117
Grupo Electrónico	\$ 319.209,90	10	\$ 31.921
Equipos Instalaciones	\$ 4.034.907,68	10	\$ 403.491
Computación	\$ 91.386,16	10	\$ 9.139
Cargos Diferidos	\$ 11.570.912,31	5	\$ 2.314.182

Tabla 3-9. Amortizaciones de los bienes de uso adquiridos en 2009 y 2010.

Luego en el 2013 se adquieren nuevamente bienes, por lo tanto aumenta la alícuota de amortizaciones. A continuación, en la Tabla 3-10 se puede observar las amortizaciones correspondientes a estos bienes.

Ítem	Total	Vida Útil	Amortizaciones
Equipamientos habitaciones	\$ 963.387,33	5	\$ 192.677
Ampliación sistema	\$ 35.010,26	10	\$ 3.501
Ampliación telefonía	\$ 4.668,03	10	\$ 467
Ampliación lavandería	\$ 54.716,82	10	\$ 5.472

Tabla 3-10. Amortizaciones de los bienes adquiridos en 2013.

En la Tabla 3-11 se puede observar las amortizaciones correspondientes a la renovación del equipamiento de habitaciones en los años 2015 y 2018.

Ítem	Total	Vida Útil	Amortizaciones
Renovación 2015	\$ 1.881.495	5	\$ 376.299
Renovación 2018	\$ 1.382.918	5	\$ 276.584

Tabla 3-11. Amortización de la renovación del equipamiento.

### 3.5 ACTIVO DE TRABAJO

A continuación en la Tabla 3-12 se puede apreciar el activo de trabajo necesario para cada año del proyecto. La disponibilidad mínima en caja y bancos, se calcula en base a los gastos necesarios a cubrir, teniendo en cuenta que gran parte de las ventas se realizan mediante tarjeta. Lo cual lleva al ítem de créditos por venta, que como se mencionó anteriormente un 90% de las mismas se realizan mediante tarjeta y el plazo de cobranza es de 30 días. Finalmente, al no haber bienes de cambio no se tiene en cuenta este rubro, este aspecto se trata con mayor profundidad en la sección 3.11.

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Disponibilidad mínima en caja y bancos	\$ 1.870.541	\$ 2.017.410	\$ 2.868.011	\$ 3.166.965	\$ 3.390.312
Créditos por ventas	\$ 4.771.495	\$ 4.931.539	\$ 7.688.808	\$ 8.440.320	\$ 8.732.858
<b>Total Activo Trabajo</b>	<b>\$ 6.642.036</b>	<b>\$ 6.948.950</b>	<b>\$ 10.556.819</b>	<b>\$ 11.607.285</b>	<b>\$ 12.123.170</b>
Δ Activo Trabajo	\$ 6.642.036	\$ 306.913	\$ 3.607.869	\$ 1.050.466	\$ 515.885

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Disponibilidad mínima en caja y bancos	\$ 3.645.774	\$ 3.866.371	\$ 4.169.610	\$ 4.440.455	\$ 4.734.719
Créditos por ventas	\$ 9.037.436	\$ 9.190.339	\$ 9.683.368	\$ 10.027.845	\$ 10.392.956
<b>Total Activo Trabajo</b>	<b>\$ 12.683.209</b>	<b>\$ 13.056.709</b>	<b>\$ 13.852.978</b>	<b>\$ 14.468.300</b>	<b>\$ 15.127.675</b>
Δ Activo Trabajo	\$ 560.039	\$ 373.500	\$ 796.269	\$ 615.322	\$ 659.375

Tabla 3-12. Activo de Trabajo necesario.

### 3.6 CALENDARIO DE INVERSIONES

El cronograma de inversiones para cada año se muestra en la Tabla 3-13, en el mismo se puede observar lo mencionado anteriormente en cuanto a la inversión en la renovación del equipamiento de habitaciones en los años cinco y ocho del proyecto. Vale destacar que la “Inversión en Activo de Trabajo” se calculó descontando las amortizaciones imputadas a los créditos por ventas y las utilidades en créditos por ventas.

Año	Año - 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión Activo Fijo	\$ 58.808.878	\$ 42.864.716	\$ 0	\$ 0	\$ 1.057.782	\$ 0
Inversión Activo de Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 5.209.801	\$ 5.410.745	\$ 7.866.155	\$ 8.524.927
<b>Subtotal Inversiones</b>	<b>\$ 58.808.878</b>	<b>\$ 42.864.716</b>	<b>\$ 5.209.801</b>	<b>\$ 5.410.745</b>	<b>\$ 8.923.937</b>	<b>\$ 8.524.927</b>
IVA Activo Fijo	\$ 2.677.138	\$ 4.188.457	\$ 0	\$ 0	\$ 222.134	\$ 0
IVA Activo Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Subtotal IVA</b>	<b>\$ 2.677.138</b>	<b>\$ 4.188.457</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 222.134</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Inversiones Totales</b>	<b>\$ 61.486.016</b>	<b>\$ 47.053.173</b>	<b>\$ 5.209.801</b>	<b>\$ 5.410.745</b>	<b>\$ 9.146.072</b>	<b>\$ 8.524.927</b>

Año	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión Activo Fijo	\$ 1.881.495	\$ 0	\$ 0	\$ 1.382.918	\$ 0	\$ 0
Inversión Activo Trabajo	\$ 8.935.681	\$ 9.606.473	\$ 10.014.127	\$ 10.705.259	\$ 11.277.036	\$ 11.898.259
<b>Subtotal Inversiones</b>	<b>\$ 10.817.176</b>	<b>\$ 9.606.473</b>	<b>\$ 10.014.127</b>	<b>\$ 12.088.177</b>	<b>\$ 11.277.036</b>	<b>\$ 11.898.259</b>
IVA Activo Fijo	\$ 395.114	\$ 0	\$ 0	\$ 290.413	\$ 0	\$ 0
IVA Activo Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Subtotal IVA</b>	<b>\$ 395.114</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 290.413</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Inversiones Totales</b>	<b>\$ 11.212.290</b>	<b>\$ 9.606.473</b>	<b>\$ 10.014.127</b>	<b>\$ 12.378.589</b>	<b>\$ 11.277.036</b>	<b>\$ 11.898.259</b>

Tabla 3-13. Calendario de Inversiones

### 3.7 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Como se puede observar en el calendario de inversiones (Tabla 3-13), es necesario invertir en Activo Fijo en el año 2009, 2010, 2013 y luego en los años 2015 y 2018 para la renovación del equipamiento. La inversión en Activo Fijo del año 2013, 2015 y 2018 se realiza con utilidades (Ver 3.15, Fuentes y Usos).

En el año 2009 y 2010, el 50% de la inversión de Activo Fijo más el IVA se cubre con capital propio y el restante 50% con un préstamo. Por otro lado, los intereses preoperativos y las primeras amortizaciones de los préstamos antes de que el hotel comience a operar se cubren con capital propio. Vale destacar que los intereses preoperativos se asimilan a los cargos diferidos y se amortizan en cinco años. A continuación en las Tablas 3-14 a 3-15, se puede observar la estructura de financiación para ambos años.

<b>Estructura Financiación (Año -1 ) -2009</b>			
<b>Inversión</b>	<b>Capital Propio</b>	<b>Deuda</b>	<b>Total</b>
<b>Activo Fijo + IVA</b>	\$ 30.743.008	\$ 30.743.008	<b>\$ 61.486.016</b>
<b>Intereses Preoperativos (A1)</b>	\$ 6.148.602	\$ 0	<b>\$ 6.148.602</b>
<b>Amortización Préstamo (A1)</b>	\$ 4.131.236	\$ 0	<b>\$ 4.131.236</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 41.022.846</b>	<b>\$ 30.743.008</b>	<b>\$ 71.765.854</b>

Tabla 3-14. Estructura de financiación del año 2009

<b>Estructura Financiación (Año 0) - 2010</b>			
<b>Inversión</b>	<b>Capital Propio</b>	<b>Deuda</b>	<b>Total</b>
<b>Activo Fijo + IVA</b>	\$ 23.526.587	\$ 23.526.587	<b>\$ 47.053.173</b>
<b>Intereses Preoperativos</b>	\$ 4.705.317	\$ 0	<b>\$ 4.705.317</b>
<b>Amortización Préstamo</b>	\$ 3.161.496	\$ 0	<b>\$ 3.161.496</b>
<b>Intereses Preoperativos (A2)</b>	\$ 5.322.354	\$ 0	<b>\$ 5.322.354</b>
<b>Amortización Préstamo (A2)</b>	\$ 4.957.484	\$ 0	<b>\$ 4.957.484</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 41.673.238</b>	<b>\$ 23.526.587</b>	<b>\$ 65.199.824</b>

Tabla 3-15. Estructura de financiación del año 2010

En la Tabla 3-15 se puede apreciar que en el año 2010 se deben pagar los intereses y amortizaciones del préstamo pedido en 2010, así como también la segunda amortización y la segunda cuota de intereses del préstamos de 2009 (denominados como A2 en la Tabla 3-15).

### 3.8 SERVICIO DE CRÉDITOS e INTERESES PREOPERATIVOS

Con respecto al préstamo, existen financiamientos del Sepyme y el BICE (Banco de Inversión y Comercio Exterior) para montos similares a la inversión requerida del proyecto, con plazos de hasta 10 años a tasas nominales anuales del 8.9%. Sin embargo, estas tasas son subsidiadas y es probable que no apliquen al proyecto. Por esta razón se decide tomar una tasa anual mayor y se asume un préstamo francés a una tasa de interés del 20% (como costo financiero total), similar a la tasa de préstamos de menor envergadura que en la actualidad otorgan los bancos.

A continuación, en las Tablas 3-16 a 3-17 se puede observar las amortizaciones e intereses correspondientes a los préstamos.

<b>Préstamo del año 2009</b>			
<b>Año</b>	<b>Cuota</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortizaciones</b>
<b>2009</b>	\$ 10.279.838	<b>\$ 6.148.602</b>	<b>\$ 4.131.236</b>
<b>2010</b>	\$ 10.279.838	<b>\$ 5.322.354</b>	<b>\$ 4.957.484</b>
<b>2011</b>	\$ 10.279.838	<b>\$ 4.330.858</b>	<b>\$ 5.948.980</b>
<b>2012</b>	\$ 10.279.838	<b>\$ 3.141.062</b>	<b>\$ 7.138.776</b>
<b>2013</b>	\$ 10.279.838	<b>\$ 1.713.306</b>	<b>\$ 8.566.532</b>

Tabla 3-16. Pagos correspondientes a la primera estructura de financiamiento

Préstamo del año 2010			
Año	Cuota	Intereses	Amortizaciones
2010	\$ 7.866.813	\$ 4.705.317	\$ 3.161.496
2011	\$ 7.866.813	\$ 4.073.018	\$ 3.793.795
2012	\$ 7.866.813	\$ 3.314.259	\$ 4.552.554
2013	\$ 7.866.813	\$ 2.403.748	\$ 5.463.065
2014	\$ 7.866.813	\$ 1.311.136	\$ 6.555.678

Tabla 3-17. Pagos correspondientes a la segunda estructura de financiamiento

### 3.9 GASTOS DE FINANCIACIÓN

Como gastos de financiación se encuentran las amortizaciones de los intereses preoperativos y los intereses que se deben pagar durante la vida del proyecto.

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Amortización Int. Preop.	\$ 3.235.255	\$ 3.235.255	\$ 3.235.255	\$ 3.235.255	\$ 3.235.255
Intereses	\$ 8.403.876	\$ 6.455.321	\$ 4.117.055	\$ 1.311.136	\$ 0
<b>TOTAL GASTOS FIN.</b>	<b>\$ 11.639.130</b>	<b>\$ 9.690.575</b>	<b>\$ 7.352.309</b>	<b>\$ 4.546.390</b>	<b>\$ 3.235.255</b>

Tabla 3-18. Gastos Financieros del proyecto.

Como se puede observar en la Tabla 3-18, se debe pagar intereses por los préstamos hasta el año 2014 y los intereses preoperativos se amortizan en 5 años.

### 3.10 INFLACIÓN y TASA DE CAMBIO

En el Estudio de Mercado, en la Tabla 1-62 se encuentra la proyección de la inflación argentina según el FMI, sin embargo la misma es solamente hasta el año 2013. Se asume entonces que del 2013 al 2020, la misma cae 0.5 puntos porcentuales por año (Tabla 3-19).

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
9,10%	9,02%	9,00%	8,99%	9,00%	8,50%	8,00%	7,50%	7,00%	6,50%	6,00%	5,50%

Tabla 3-19. Proyección de la inflación argentina. Fuente: FMI (hasta el año 2013)

Esta proyección del FMI se encuentra dentro de las líneas de la inflación anunciada por el gobierno, es más para este año (2008) la proyección del FMI dice que habrá 9,18% de inflación. Sin embargo, en la actualidad la inflación argentina según consultoras privadas sería mayor. A pesar de esto, se decide utilizar esta proyección por pertenecer a un organismo internacional reconocido. No obstante, al existir una gran incertidumbre en cuanto a la verdadera inflación argentina, este aspecto se estudiará en el capítulo de riesgos de modo de ver el efecto que tiene sobre el proyecto.

En la sección de Activo Fijo (Ver 3.3 Activo Fijo/IVA) se mencionó que los costos de aquellos activos fijos importados se proyectaron con la inflación de Estados Unidos. En la Tabla 3-20 se puede observar la proyección de la inflación hasta el año 2013.

2008	2009	2010	2011	2012	2013
3,02%	1,99%	2,29%	2,41%	2,24%	2,23%

Tabla 3-20. Proyección de la inflación de EE.UU.

Fuente: FMI

En cuanto a la proyección de la tasa de cambio nominal, se asume que en largo plazo la misma se estabilizará en 3,6\$/USD y que en 2009 la misma se encontrará en 3,4\$/USD<sup>34</sup>. Por lo tanto se la proyectó a la tasa creciendo proporcionalmente a través de los años.

### 3.11 CUADRO DE RESULTADOS

En la Tabla 3-21 se puede observar el cuadro de resultados para el periodo del proyecto, y la T.O.H y las habitaciones vendidas para cada año, las cuales fueron proyectadas en el estudio de mercado (Ver 1.8 Proyección de Ventas). En el mismo las ventas hacen referencia a los ingresos por venta de habitaciones, y el rubro “Otros Ingresos” a aquellos obtenidos por las concesiones. Solamente se consideraron estos ingresos ya que los aquellos debidos a ventas menores de departamentos (“Minor Department Sales”) que incluyen: ingresos por gift shop, lavandería para huéspedes y telefonía, solo representa en el promedio de la industria hotelera un 1,6%<sup>35</sup> del total de las ventas de un hotel. Esto explica también por que no se consideraron bienes de cambio para el proyecto (Ver sección 3.5 Activo de Trabajo). Se tomaron en cuenta por lo tanto aquellos ingresos que representan el core business del hotel. Por otro de lado, como “Costo de Ventas” se tomaron los salarios del personal directamente relacionado con las habitaciones y cuya dotación varía con la ocupación, así como también el costo del desayuno asociado a las habitaciones. En cuanto a los gastos de comercialización, administración y de financiación, los mismos se explicaron anteriormente.

<sup>34</sup> Fuente: Dato de la cátedra de Proyectos de Inversión

<sup>35</sup> Fuente: Smith Travel Research

<b>Año</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>T.O.H promedio</b>	<b>77,15%</b>	<b>77,42%</b>	<b>77,66%</b>	<b>77,84%</b>	<b>77,97%</b>
<b>Habitaciones Vendidas</b>	<b>27775</b>	<b>27871</b>	<b>42565</b>	<b>44836</b>	<b>44910</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$ 67.078.358</b>	<b>\$ 69.473.475</b>	<b>\$ 107.000.234</b>	<b>\$ 117.419.568</b>	<b>\$ 121.639.766</b>
Costo de Ventas	\$ 4.085.700	\$ 4.463.962	\$ 7.210.637	\$ 8.141.040	\$ 8.803.095
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 62.992.657</b>	<b>\$ 65.009.513</b>	<b>\$ 99.789.596</b>	<b>\$ 109.278.528</b>	<b>\$ 112.836.671</b>
Gastos Adm.	\$ 21.602.932	\$ 23.108.612	\$ 32.285.610	\$ 35.448.983	\$ 37.677.737
Gastos Com.	\$ 7.535.687	\$ 7.791.486	\$ 11.764.309	\$ 12.858.286	\$ 13.312.318
Gastos Fin.	\$ 11.639.130	\$ 9.690.575	\$ 7.352.309	\$ 4.546.390	\$ 3.235.255
Amortizaciones	\$ 4.819.283	\$ 4.819.283	\$ 4.819.283	\$ 5.021.400	\$ 5.021.400
<b>U.A.I.G</b>	<b>\$ 17.395.625</b>	<b>\$ 19.599.557</b>	<b>\$ 43.568.084</b>	<b>\$ 51.403.469</b>	<b>\$ 53.589.962</b>
I.G	\$ 6.088.469	\$ 6.859.845	\$ 15.248.829	\$ 17.991.214	\$ 18.756.487
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 11.307.156</b>	<b>\$ 12.739.712</b>	<b>\$ 28.319.254</b>	<b>\$ 33.412.255</b>	<b>\$ 34.833.475</b>
<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>T.O.H promedio</b>	<b>78,04%</b>	<b>76,69%</b>	<b>78,00%</b>	<b>77,90%</b>	<b>77,79%</b>
<b>Habitaciones Vendidas</b>	<b>44952</b>	<b>44174</b>	<b>44927</b>	<b>44871</b>	<b>44808</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$ 126.026.041</b>	<b>\$ 128.362.793</b>	<b>\$ 135.295.822</b>	<b>\$ 140.216.099</b>	<b>\$ 145.407.855</b>
Costo de Ventas	\$ 9.528.253	\$ 10.066.076	\$ 10.853.598	\$ 11.508.355	\$ 12.128.901
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 116.497.788</b>	<b>\$ 118.296.718</b>	<b>\$ 124.442.224</b>	<b>\$ 128.707.745</b>	<b>\$ 133.278.954</b>
Gastos Adm.	\$ 40.251.970	\$ 42.501.613	\$ 45.727.110	\$ 48.607.077	\$ 51.832.640
Gastos Com.	\$ 13.783.543	\$ 14.043.152	\$ 14.776.559	\$ 15.301.644	\$ 15.853.807
Gastos Fin.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortizaciones	\$ 2.835.530	\$ 2.835.530	\$ 2.835.530	\$ 2.919.436	\$ 2.919.436
<b>U.A.I.G</b>	<b>\$ 59.626.745</b>	<b>\$ 58.916.422</b>	<b>\$ 61.103.025</b>	<b>\$ 61.879.588</b>	<b>\$ 62.673.070</b>
I.G	\$ 20.869.361	\$ 20.620.748	\$ 21.386.059	\$ 21.657.856	\$ 21.935.575
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 38.757.384</b>	<b>\$ 38.295.675</b>	<b>\$ 39.716.966</b>	<b>\$ 40.221.732</b>	<b>\$ 40.737.496</b>

Tabla 3-21. Cuadro de Resultados para el periodo del proyecto.

### 3.12 PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO

En el siguiente gráfico (Fig.3-2), se puede apreciar el punto de equilibrio económico para cada año del proyecto.

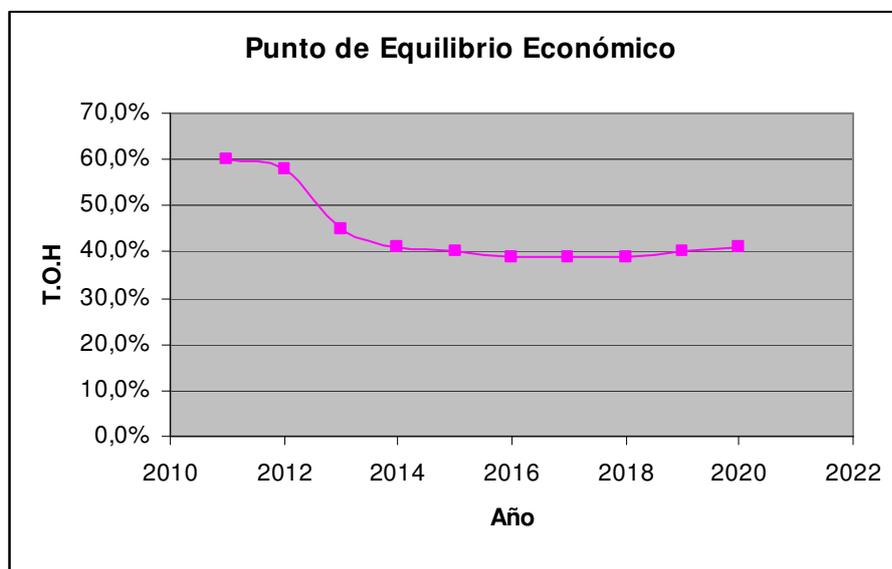


Figura 3-2. Punto de equilibrio económico

En los primeros años el punto de equilibrio se encuentra en un 60% de ocupación y luego en 2013 cuando se amplía la oferta en 60 habitaciones el mismo disminuye a alrededor de 40% a 45% para los próximos años. Luego a partir del año 2016 el punto de equilibrio aumenta levemente, debido a que la brecha entre tarifas de venta de habitaciones y costos se acorta, ya que los mismos aumentan a través de los años con la inflación argentina, mientras que las tarifas aumentan a través de los años con el “Tourism Price Index” (Ver 1.10.2 Proyección del Precio) el cual es menor que la inflación argentina. Es importante destacar que la variación de la distribución de la tasa de ocupación de habitaciones entre los trimestres influye sobre el punto de equilibrio, ya que entre los mismo varían las tarifas de las habitaciones. Para el cálculo de la Fig.3-2, la T.O.H se distribuyó siguiendo el patrón de la tasa proyectada en el estudio de mercado.

### 3.13 IVA

Debido a las inversión en activo fijo se genera un crédito fiscal en concepto de IVA, que al comenzar las operaciones se recupera de la diferencia entre el IVA cobrado de ventas y del IVA pagado en costo de lo vendido. Como se puede observar en la Tabla 3-22, para el proyecto el IVA cobrado de ventas es grande con lo cual el IVA de la inversión

se recupera en su totalidad en el primer año de operación, y el restante se debe pagar a la AFIP.

Año	Año - 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
IVA Activo Fijo	\$ 2.677.138	\$ 4.188.457	\$ 0	\$ 0	\$ 222.134	\$ 0
IVA Activo de Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>IVA Inversión</b>	<b>\$ 2.677.138</b>	<b>\$ 4.188.457</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 222.134</b>	<b>\$ 0</b>
IVA Cobrado Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 13.545.744	\$ 14.000.093	\$ 21.827.672	\$ 23.961.130
IVA Pagado Costo de lo Vendido	\$ 0	\$ 0	\$ 786.116	\$ 853.458	\$ 1.360.166	\$ 1.536.407
<b>IVA diferencia</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 12.759.629</b>	<b>\$ 13.146.634</b>	<b>\$ 20.467.506</b>	<b>\$ 22.424.723</b>
Recupero Crédito Fiscal	\$ 0	\$ 0	\$ 6.865.595	\$ 0	\$ 0	\$ 222.134
<b>Crédito Fiscal</b>	<b>\$ 2.677.138</b>	<b>\$ 6.865.595</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 222.134</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Pago a la AFIP</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 5.894.034</b>	<b>\$ 13.146.634</b>	<b>\$ 20.245.371</b>	<b>\$ 22.202.589</b>

Año	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
IVA Activo Fijo	\$ 395.114	\$ 0	\$ 0	\$ 290.413	\$ 0	\$ 0
IVA Activo de Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>IVA Inversión</b>	<b>\$ 395.114</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 290.413</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
IVA Cobrado Ventas	\$ 24.791.613	\$ 25.656.276	\$ 26.090.350	\$ 27.490.007	\$ 28.467.938	\$ 29.504.447
IVA Pagado Costo de lo Vendido	\$ 1.655.304	\$ 1.774.883	\$ 1.865.723	\$ 2.010.552	\$ 2.124.143	\$ 2.233.942
<b>IVA diferencia</b>	<b>\$23.136.309</b>	<b>\$23.881.393</b>	<b>\$ 24.224.627</b>	<b>\$ 25.479.455</b>	<b>\$ 26.343.794</b>	<b>\$ 27.270.505</b>
Recupero Crédito Fiscal	\$ 0	\$ 395.114	\$ 0	\$ 0	\$ 290.413	\$ 0
<b>Crédito Fiscal</b>	<b>\$ 395.114</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 290.413</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Pago a la AFIP</b>	<b>\$22.741.195</b>	<b>\$23.486.279</b>	<b>\$ 24.224.627</b>	<b>\$ 25.189.042</b>	<b>\$ 26.053.382</b>	<b>\$ 27.270.505</b>

Tabla 3-22. Flujo del Impuesto al Valor Agregado para el proyecto.

### 3.14 COSTO TOTAL DE LO VENDIDO

El costo total de lo vendido que está compuesto por el costo de ventas, los gastos de administración, comercialización y financiación. Las amortizaciones también se tienen en cuenta, y se encuentran incluidas en los gasto de comercialización. En las Tablas 3 - 23 a 3-24 se puede apreciar el costo total de lo vendido para el periodo del proyecto.

<b>Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de Venta	\$ 4.085.700	\$ 4.463.962	\$ 7.210.637	\$ 8.141.040	\$ 8.803.095
Costo de Administración	\$ 21.602.932	\$ 23.108.612	\$ 32.285.610	\$ 35.448.983	\$ 37.677.737
Costo de Comercialización	\$ 12.354.970	\$ 12.610.769	\$ 16.583.593	\$ 17.879.686	\$ 18.333.718
Costo de Financiación	\$ 11.639.130	\$ 9.690.575	\$ 7.352.309	\$ 4.546.390	\$ 3.235.255
<b>Costo Total de lo Vendido</b>	<b>\$ 49.682.733</b>	<b>\$ 49.873.918</b>	<b>\$ 63.432.150</b>	<b>\$ 66.016.099</b>	<b>\$ 68.049.804</b>

Tabla 3-23. Costo total de lo vendido año 2011 a 2015

<b>Año</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Costo de Venta	\$ 9.528.253	\$ 10.066.076	\$ 10.853.598	\$ 11.508.355	\$ 12.128.901
Costo de Administración	\$ 40.251.970	\$ 42.501.613	\$ 45.727.110	\$ 48.607.077	\$ 51.832.640
Costo de Comercialización	\$ 16.619.074	\$ 16.878.682	\$ 17.612.089	\$ 18.221.080	\$ 18.773.243
Costo de Financiación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Costo Total de lo Vendido</b>	<b>\$ 66.399.297</b>	<b>\$ 69.446.371</b>	<b>\$ 74.192.797</b>	<b>\$ 78.336.512</b>	<b>\$ 82.734.784</b>

Tabla 3-24. Costo total de lo vendido año 2016 a 2020

### 3.15 FUENTES Y USOS

En las Tablas 3-25 a 3-26 se puede observar el cuadro de fuentes y usos del cual se obtiene el saldo propio y el saldo acumulado para cada año. Este último más la disponibilidad mínima en caja es la que se utiliza luego en el balance como “Disponibilidad en caja y bancos”.

Como se puede apreciar la inversión necesaria en el año 2013, 2015 y 2018 se realiza con la utilidad. Asimismo hay baches de caja que cubrir en ningún año, con lo cual no es necesario endeudarse o realizar aportes de capital para cubrirlos.

### 3.16 BALANCE

En las Tablas 3-27 a 3-28 se puede apreciar el balance desde el año 2009 al 2020. El cálculo de los rubros incluidos en el balance fue explicado anteriormente.

<b>Año</b>	<b>Año - 1</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>Fuentes</b>						
Saldo del Ejercicio Anterior	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.856.210	\$ 18.660.198	\$ 36.132.559
Aportes de Capital	\$ 41.022.846	\$ 41.673.238	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 67.078.358	\$ 69.473.475	\$ 107.000.234	\$ 117.419.568
Créditos No Renovables	\$ 30.743.008	\$ 23.526.587	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Créditos Renovables	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Delta Deudas Comerciales	\$ 0	\$ 0	\$ 13.732	\$ 393	\$ 7.676	\$ 2.145
Recupero del Crédito Fiscal IVA	\$ 0	\$ 0	\$ 6.865.595	\$ 0	\$ 0	\$ 222.134
Deudas Fiscales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total de Fuentes</b>	<b>\$ 71.765.854</b>	<b>\$ 65.199.824</b>	<b>\$ 73.957.685</b>	<b>\$ 79.330.077</b>	<b>\$ 125.668.108</b>	<b>\$ 153.776.406</b>
<b>Usos</b>						
Inversión Activo Fijo	\$ 58.808.878	\$ 42.864.716	\$ 0	\$ 0	\$ 1.057.782	\$ 0
Inversión Cargo Diferido	\$ 6.148.602	\$ 10.027.672	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Delta Activo de Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 6.642.036	\$ 306.913	\$ 3.607.869	\$ 1.050.466
IVA de Inversión	\$ 2.677.138	\$ 4.188.457	\$ 0	\$ 0	\$ 222.134	\$ 0
Delta Crédito Fiscal	\$ 0	\$ 0	\$ 7.589	\$ 685	\$ 5.105	\$ 1.802
Costo Total de lo Vendido	\$ 0	\$ 0	\$ 49.682.733	\$ 49.873.918	\$ 63.432.150	\$ 66.016.099
4 Aplicaciones da la Utilidad:	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-IG	\$ 0	\$ 0	\$ 6.080.879	\$ 6.851.571	\$ 15.235.450	\$ 17.976.032
-Cancelación de Deudas	\$ 4.131.236	\$ 8.118.979	\$ 9.742.775	\$ 11.691.330	\$ 14.029.596	\$ 6.555.678
-Honorarios a Directorio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-Dividendos en Efectivo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total de Usos</b>	<b>\$ 71.765.854</b>	<b>\$ 65.199.824</b>	<b>\$ 72.156.013</b>	<b>\$ 68.724.417</b>	<b>\$ 97.590.087</b>	<b>\$ 91.600.077</b>
<b>Fuentes – Usos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1.801.672</b>	<b>\$ 10.605.660</b>	<b>\$ 28.078.021</b>	<b>\$ 62.176.329</b>
Amortizaciones del Ejercicio	\$ 0	\$ 0	\$ 8.054.538	\$ 8.054.538	\$ 8.054.538	\$ 8.256.655
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 9.856.210</b>	<b>\$ 18.660.198</b>	<b>\$ 36.132.559</b>	<b>\$ 70.432.984</b>
<b>Saldo Propio del Ejercicio</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 9.856.210</b>	<b>\$ 8.803.988</b>	<b>\$ 17.472.361</b>	<b>\$ 34.300.425</b>

Tabla 3-25. Cuadro de Fuentes y Usos del año 2009 al 2014

Año	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Fuentes</b>						
Saldo del Ejercicio Anterior	\$ 70.432.984	\$ 110.746.515	\$ 152.191.634	\$ 192.967.253	\$ 233.346.520	\$ 276.183.614
Aportes de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ventas	\$ 121.639.766	\$ 126.026.041	\$ 128.362.793	\$ 135.295.822	\$ 140.216.099	\$ 145.407.855
Créditos No Renovables	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Créditos Renovables	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Delta Deudas Comerciales	\$ 713	\$ 741	\$ 308	\$ 1.256	\$ 831	\$ 880
Recupero del Crédito Fiscal IVA	\$ 0	\$ 395.114	\$ 0	\$ 0	\$ 290.413	\$ 0
Deudas Fiscales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total de Fuentes</b>	<b>\$ 192.073.463</b>	<b>\$ 237.168.411</b>	<b>\$ 280.554.735</b>	<b>\$ 328.264.330</b>	<b>\$ 373.853.862</b>	<b>\$ 421.592.349</b>
<b>Usos</b>						
Inversión Activo Fijo	\$ 1.881.495	\$ 0	\$ 0	\$ 1.106.334	\$ 0	\$ 0
Inversión Cargo Diferido	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Delta Activo de Trabajo	\$ 515.885	\$ 560.039	\$ 373.500	\$ 796.269	\$ 615.322	\$ 659.375
IVA de Inversión	\$ 395.114	\$ 0	\$ 0	\$ 290.413	\$ 0	\$ 0
Delta Crédito Fiscal	\$ 1.208	\$ 1.216	\$ 925	\$ 1.475	\$ 1.159	\$ 1.122
Costo Total de lo Vendido	\$ 68.049.804	\$ 66.399.297	\$ 69.446.371	\$ 74.192.797	\$ 78.336.512	\$ 82.734.784
4 Aplicaciones da la Utilidad:	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-IG	\$ 18.740.097	\$ 20.851.755	\$ 20.602.218	\$ 21.366.054	\$ 21.636.692	\$ 21.913.289
-Cancelación de Deudas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-Honorarios a Directorio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-Dividendos en Efectivo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total de Usos</b>	<b>\$ 89.583.603</b>	<b>\$ 87.812.307</b>	<b>\$ 90.423.013</b>	<b>\$ 97.753.341</b>	<b>\$ 100.589.685</b>	<b>\$ 105.308.570</b>
<b>Fuentes – Usos</b>	<b>\$ 102.489.860</b>	<b>\$ 149.356.104</b>	<b>\$ 190.131.722</b>	<b>\$ 230.510.989</b>	<b>\$ 273.264.178</b>	<b>\$ 316.283.778</b>
Amortizaciones del Ejercicio	\$ 8.256.655	\$ 2.835.530	\$ 2.835.530	\$ 2.835.530	\$ 2.919.436	\$ 2.919.436
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>\$ 110.746.515</b>	<b>\$ 152.191.634</b>	<b>\$ 192.967.253</b>	<b>\$ 233.346.520</b>	<b>\$ 276.183.614</b>	<b>\$ 319.203.215</b>
<b>Saldo Propio del Ejercicio</b>	<b>\$ 40.313.531</b>	<b>\$ 41.445.120</b>	<b>\$ 40.775.618</b>	<b>\$ 40.379.267</b>	<b>\$ 42.837.094</b>	<b>\$ 43.019.601</b>

Tabla 3-26. Cuadro de Fuentes y Usos del año 2009 al 2014

Año	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Activos Corrientes</b>						
Disponibilidades en caja y bancos	\$ 0	\$ 0	\$ 11.726.751	\$ 20.677.609	\$ 39.000.570	\$ 73.599.949
Créditos por Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 4.771.495	\$ 4.931.539	\$ 7.688.808	\$ 8.440.320
Crédito Fiscal	\$ 2.677.138	\$ 6.865.595	\$ 7.589	\$ 8.274	\$ 235.514	\$ 15.182
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 2.677.138</b>	<b>\$ 6.865.595</b>	<b>\$ 16.505.836</b>	<b>\$ 25.617.422</b>	<b>\$ 46.924.892</b>	<b>\$ 82.055.451</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Bienes de Uso	\$ 58.808.878	\$ 90.102.682	\$ 87.597.581	\$ 85.092.480	\$ 83.645.162	\$ 80.937.944
Cargos Diferidos	\$ 6.148.602	\$ 27.747.186	\$ 22.197.748	\$ 16.648.311	\$ 11.098.874	\$ 5.549.437
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 64.957.479</b>	<b>\$ 117.849.868</b>	<b>\$ 109.795.330</b>	<b>\$ 101.740.792</b>	<b>\$ 94.744.036</b>	<b>\$ 86.487.381</b>
<b>Activo Total</b>	<b>\$ 67.634.618</b>	<b>\$ 124.715.463</b>	<b>\$ 126.301.165</b>	<b>\$ 127.358.214</b>	<b>\$ 141.668.928</b>	<b>\$ 168.542.832</b>
<b>Pasivo Corriente</b>						
Deudas Comerciales	\$ 0	\$ 0	\$ 13.732	\$ 14.125	\$ 21.801	\$ 23.946
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 13.732</b>	<b>\$ 14.125</b>	<b>\$ 21.801</b>	<b>\$ 23.946</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Deudas Bancarias	\$ 26.611.772	\$ 42.019.379	\$ 32.276.604	\$ 20.585.274	\$ 6.555.678	\$ 0
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 26.611.772</b>	<b>\$ 42.019.379</b>	<b>\$ 32.276.604</b>	<b>\$ 20.585.274</b>	<b>\$ 6.555.678</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Pasivo Total</b>	<b>\$ 26.611.772</b>	<b>\$ 42.019.379</b>	<b>\$ 32.290.336</b>	<b>\$ 20.599.399</b>	<b>\$ 6.577.478</b>	<b>\$ 23.946</b>
<b>Patrimonio Neto</b>						
Capital	\$ 41.022.846	\$ 82.696.084	\$ 82.696.084	\$ 82.696.084	\$ 82.696.084	\$ 82.696.084
Utilidad del Ejercicio	\$ 0	\$ 0	\$ 11.314.746	\$ 12.747.986	\$ 28.332.634	\$ 33.427.436
Resultados No Asignados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 11.314.746	\$ 24.062.732	\$ 52.395.366
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 41.022.846</b>	<b>\$ 82.696.084</b>	<b>\$ 94.010.829</b>	<b>\$ 106.758.816</b>	<b>\$ 135.091.450</b>	<b>\$ 168.518.886</b>
<b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 67.634.618</b>	<b>\$ 124.715.463</b>	<b>\$ 126.301.165</b>	<b>\$ 127.358.214</b>	<b>\$ 141.668.928</b>	<b>\$ 168.542.832</b>

Tabla 3-27. Balance del año 2009 al 2014

<b>Año</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Activos Corrientes</b>						
Disponibilidades en caja y bancos	\$ 114.136.827	\$ 155.837.408	\$ 196.833.623	\$ 237.516.129	\$ 280.624.069	\$ 323.937.934
Créditos por Ventas	\$ 8.732.858	\$ 9.037.436	\$ 9.190.339	\$ 9.683.368	\$ 10.027.845	\$ 10.392.956
Crédito Fiscal	\$ 411.504	\$ 17.606	\$ 18.530	\$ 310.418	\$ 21.164	\$ 22.286
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 123.281.189</b>	<b>\$ 164.892.449</b>	<b>\$ 206.042.492</b>	<b>\$ 247.509.915</b>	<b>\$ 290.673.078</b>	<b>\$ 334.353.176</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Bienes de Uso	\$ 80.112.222	\$ 77.276.691	\$ 74.441.161	\$ 72.711.965	\$ 69.792.528	\$ 66.873.092
Cargos Diferidos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 80.112.222</b>	<b>\$ 77.276.691</b>	<b>\$ 74.441.161</b>	<b>\$ 72.711.965</b>	<b>\$ 69.792.528</b>	<b>\$ 66.873.092</b>
<b>Activo Total</b>	<b>\$ 203.393.410</b>	<b>\$ 242.169.141</b>	<b>\$ 280.483.653</b>	<b>\$ 320.221.880</b>	<b>\$ 360.465.607</b>	<b>\$ 401.226.268</b>
<b>Pasivo Corriente</b>						
Deudas Comerciales	\$ 24.659	\$ 25.400	\$ 25.708	\$ 26.963	\$ 27.794	\$ 28.674
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 24.659</b>	<b>\$ 25.400</b>	<b>\$ 25.708</b>	<b>\$ 26.963</b>	<b>\$ 27.794</b>	<b>\$ 28.674</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Deudas Bancarias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 0</b>					
<b>Pasivo Total</b>	<b>\$ 24.659</b>	<b>\$ 25.400</b>	<b>\$ 25.708</b>	<b>\$ 26.963</b>	<b>\$ 27.794</b>	<b>\$ 28.674</b>
<b>Patrimonio Neto</b>						
Capital	\$ 82.696.084	\$ 82.696.084	\$ 82.696.084	\$ 82.696.084	\$ 82.696.084	\$ 82.696.084
Utilidad del Ejercicio	\$ 34.849.865	\$ 38.774.990	\$ 38.314.205	\$ 39.736.971	\$ 40.242.896	\$ 40.759.782
Resultados No Asignados	\$ 85.822.802	\$ 120.672.668	\$ 159.447.657	\$ 197.761.862	\$ 237.498.833	\$ 277.741.729
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 203.368.751</b>	<b>\$ 242.143.741</b>	<b>\$ 280.457.945</b>	<b>\$ 320.194.917</b>	<b>\$ 360.437.813</b>	<b>\$ 401.197.594</b>
<b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>\$ 203.393.410</b>	<b>\$ 242.169.141</b>	<b>\$ 280.483.653</b>	<b>\$ 320.221.880</b>	<b>\$ 360.465.607</b>	<b>\$ 401.226.268</b>

Tabla 3-28. Balance del año 2015 al 2020

### 3.17 COSTO DE CAPITAL

En esta sección se calcula el costo promedio ponderado de capital o WACC (por sus siglas en inglés), al cual se actualizarán los flujos de fondos del proyecto. La misma se calcula de la siguiente manera (3-1):

$$WACC = K_d \times \frac{D}{D+P} + K_e \times \frac{P}{D+P} \quad (3-1)$$

Se denomina:

- K<sub>d</sub>: Costo de la Deuda
- K<sub>e</sub>: Costo del Capital Propio
- D: Monto de la Deuda
- P: Monto del Patrimonio

#### Costo de la Deuda

El costo de la deuda es el costo del préstamo bancario, que es del 20%. Sin embargo, el costo de la deuda después de impuestos es en realidad  $K_d \times (1-T)$ , donde T es el impuesto a las ganancias. En la ecuación (3-1), no se realiza esta corrección debido a que el flujo de fondos del proyecto ya tiene en cuenta este hecho.

#### Costo de Capital Propio

Para calcular el costo de capital propio se utiliza el método CAPM, que se resume en la siguiente fórmula (3-2):

$$K_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + R_c \quad (3-2)$$

Donde:

- R<sub>f</sub>: Tasa libre de Riesgo
- R<sub>m</sub>: Rentabilidad del Mercado
- R<sub>p</sub>= R<sub>m</sub> - R<sub>f</sub> : Prima de Riesgo
- R<sub>c</sub>: Corrección por riesgo país
- β: Sensibilidad de los rendimientos del proyecto con respecto a los rendimientos del mercado

Se toma una prima de riesgo del 8%<sup>36</sup>. En el caso de la tasa libre de riesgo se toma la rentabilidad de un bono de Estados Unidos, con una vida emparejada con la del

<sup>36</sup> Fuente: "Principio de Finanzas Corporativas", [Brealey & Allen, 2006]

proyecto, la misma en la actualidad es del 3.8%<sup>37</sup>. Para la corrección del riesgo país se toma un 1% cada 100 puntos, con un riesgo país de 538 pbs<sup>38</sup> con lo cual se tiene una tasa del 5,38%.

En coeficiente  $\beta$  se obtiene de la industria de hotelería (“Lodging Industry”), la cual tiene un  $\beta$  de 1,04<sup>39</sup>. Como este coeficiente se encuentra apalancado con la deuda media de la industria, es necesario desapalancarlo. Para tal fin se utiliza la ecuación de Hamada (3-3).

$$\beta_{apalancado} = \beta_{desapalancado} \times \left[ 1 + \left( \frac{D}{P} \right) \times (1 - T) \right] \quad (3-3)$$

Donde:

- D: Monto de la Deuda
- P: Monto del patrimonio
- T: Impuestos a las ganancias

Para la industria el ratio de deuda sobre patrimonio es de 0,4533 y unos impuestos de 30,35%<sup>40</sup>. Aplicando la ecuación (3-3) se obtiene un  $\beta$  desapalancado de 0,79. Luego, con la misma ecuación se apalanca  $\beta$  para la deuda del proyecto, obteniéndose los siguientes valores a través de los años del proyecto (Tabla 3-29).

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1,05	0,97	0,89	0,82	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79

Tabla 3-29. Coeficiente beta apalancado para el proyecto.

Finalmente, conociendo los valores necesarios (tasa libre de riesgo, beta, prima de riesgo y la corrección por riesgo país) se calcula el costo de capital propio (Tabla 3-30) utilizando la ecuación (3-2).

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
16,99%	16,37%	15,78%	15,58%	15,58%	15,58%	15,58%	15,58%	15,58%	15,58%

Tabla 3-30. Costo de Capital Propio

Luego se obtiene el costo promedio ponderado de capital aplicando la ecuación (3-1), el cual se puede apreciar en la Tabla 3-31.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
17,76%	16,96%	15,97%	15,58%	15,58%	15,58%	15,58%	15,58%	15,58%	15,58%

Tabla 3-31. Costo promedio ponderado de capital

<sup>37</sup> Fuente: Bloomberg 06/2008

<sup>38</sup> Fuente: La Nación 06/2008

<sup>39</sup> Fuente: Instituto Europeo de Administración (INSEAD )

<sup>40</sup> Fuente: INSEAD

Como se puede observar, a partir del año 4 el costo promedio ponderado es igual al costo de capital propio, esto se debe a que al no haber más deuda bancaria, la ecuación (3-1) queda como  $WACC = K_e$ .

### 3.18 AJUSTE POR RIESGO ASISTEMÁTICO

En la sección 3.19 y 3.20 se calculan los flujos de fondos del proyecto y del inversor, de los cuales se obtiene el Valor Actual Neto. Antes de calcularlos es necesario tener en cuenta el ajuste por riesgo asistemático, en este caso para realizar este ajuste se toma el modelo propuesto en “La Determinación del Costo del Capital en la Valuación de Empresas de Capital Cerrado: una Guía Práctica” [Pereiro & Galli, 2000]. El estudio establece que “existen tres componentes del riesgo asistemático:

- El efecto del tamaño en la empresa
- El efecto de la minoritaredad en la tenencia accionaria
- El efecto de la iliquidez”<sup>41</sup>

A su vez el estudio propone ajustes para cada uno de estos efectos, los cuales se pueden apreciar en la Tabla 3-32

Ajuste	Descuento/Incremento (Aj)
Efecto tamaño	51,3%
Efecto tenencia	38,7%
Efecto Iliquidez	34,9%

Tabla 3-32. Ajustes por efectos.

Fuente: En base a datos del estudio “La determinación...”<sup>41</sup>

El estudio parte de una empresa cotizante, minoritaria y grande para realizar el ajuste combinado correspondiente a la empresa que se está analizando. En este caso para el proyecto la empresa es no cotizante y chica, pero al estar analizándola desde el punto de vista del accionista mayoritario es del tipo de tenencia mayoritaria. Por lo tanto en este caso corresponden dos descuentos (por efecto tamaño e iliquidez) y un incremento (por tenencia mayoritaria). En las siguientes ecuaciones (3-4 y 3-5) se puede observar el cálculo del ajuste combinatorio total

$$Ajuste_{Total} = (1 - Ajuste_{Iliquidez}) \times (1 - Ajuste_{Tamaño}) \times (1 + Ajuste_{Tenencia}) \quad (3-4)$$

$$Ajuste_{Total} = (1 - 0,349) \times (1 - 0,513) \times (1 + 0,387) = 0,44 \quad (3-5)$$

<sup>41</sup> “La Determinación del Costo del Capital en la Valuación de Empresas de Capital Cerrado: una Guía Práctica”. [Pereiro & Galli, 2000]

Luego con este ajuste combinatorio se afectará a los VAN del proyecto e inversor calculados en las siguientes secciones.

### **3.19 FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO**

En las Tablas 3-33 a 3-34, se puede observar el flujo de fondos del proyecto, los cuales son actualizados al WACC para obtener el VAN.

Tanto para el flujo de fondos del proyecto y del inversor el valor residual se calculó utilizando el método de liquidación. Para calcularlo se asumieron ingresos por la venta del terreno e inmuebles, y egresos por el pago de deudas e indemnizaciones al personal. Asimismo se incluyo aquí los ingresos por el valor del activo de trabajo

Al actualizar el flujo de fondos del proyecto con el costo promedio ponderado de capital (Tabla 3-31) y realizando el ajuste por riesgo asistemático se obtiene un VAN de **USD 4.240.574** y una **TIR del 22,57%**. En un principio los valores pueden parecer altos, pero esto se debe a que todavía no se han analizado los riesgos inherentes al proyecto, sobre todo el de la proyección de la inflación, en la cual hay una alto grado de incertidumbre (Ver sección 3.10 Inflación). La misma afecta directamente a los costos y por lo tanto a la utilidad del proyecto, lo cual a su vez influirá sobre los flujos de fondos del inversor y del proyecto. Estos riesgos serán tratados en detalle en el Estudio de Riesgos.

En cuanto a periodos de repago, tomando el criterio de período de repago simple, en 4 años se recupera la inversión. En cambio, si se utiliza el criterio de periodo de repago con los flujos actualizados, se recupera la inversión en 6,9 años.

### **3.20 FLUJO DE FONDOS DEL INVERSOR**

Al actualizar el flujo de fondos del inversor (Tabla 3-35) al costo de capital calculado anteriormente, y realizando el ajuste por riesgo asistemáticos se obtiene un VAN de **USD 4.600.634** y una **TOR de 23,59%**.

Aquí también sucede lo mismo que en el caso del VAN del proyecto, en cuanto a que los valores del VAN y TOR pueden parecer altos, pero esto también se debe a que todavía no se analizaron los riesgos inherentes al proyecto. También el periodo de repago simple para el inversor es de 4,3 años y si se toma el periodo de repago con los flujos actualizados, el mismo es de 6,7 años.

Año	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Egresos</b>						
Inversión Activo Fijo	\$ 64.957.479	\$ 52.892.388	\$ 0	\$ 0	\$ 1.057.782	\$ 0
Δ Activo Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 6.642.036	\$ 306.913	\$ 3.607.869	\$ 1.050.466
IVA Inversión	\$ 2.677.138	\$ 4.188.457	\$ 0	\$ 0	\$ 222.134	\$ 0
IG	\$ 0	\$ 0	\$ 6.088.469	\$ 6.859.845	\$ 15.248.829	\$ 17.991.214
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 67.634.618</b>	<b>\$ 57.080.845</b>	<b>\$ 12.730.505</b>	<b>\$ 7.166.758</b>	<b>\$ 20.136.615</b>	<b>\$ 19.041.680</b>
<b>Ingresos</b>						
Valor Residual	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad AIG	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses Pagados	\$ 0	\$ 0	\$ 17.395.625	\$ 19.599.557	\$ 43.568.084	\$ 51.403.469
Recupero Crédito Fiscal	\$ 6.148.602	\$ 10.027.672	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortizaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 6.865.595	\$ 0	\$ 0	\$ 222.134
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 8.054.538</b>	<b>\$ 8.054.538</b>	<b>\$ 8.054.538</b>	<b>\$ 8.256.655</b>
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>-\$ 61.486.016</b>	<b>-\$ 47.053.173</b>	<b>\$ 19.585.253</b>	<b>\$ 20.487.336</b>	<b>\$ 31.486.007</b>	<b>\$ 40.840.578</b>
<b>Cambio dólar</b>	3,42	3,43	3,45	3,47	3,48	3,50
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>-USD 17.995.907</b>	<b>-USD 13.704.808</b>	<b>USD 5.676.885</b>	<b>USD 5.909.809</b>	<b>USD 9.039.045</b>	<b>USD 11.668.736</b>

Tabla 3-33. Flujo de Fondos del Proyecto, del año 2009 a 2014.

Año	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Egresos</b>						
Inversión Activo Fijo	\$ 1.881.495	\$ 0	\$ 0	\$ 1.106.334	\$ 0	\$ 0
Δ Activo Trabajo	\$ 515.885	\$ 560.039	\$ 373.500	\$ 796.269	\$ 615.322	\$ 659.375
IVA Inversión	\$ 395.114	\$ 0	\$ 0	\$ 290.413	\$ 0	\$ 0
IG	\$ 18.756.487	\$ 20.869.361	\$ 20.620.748	\$ 21.386.059	\$ 21.657.856	\$ 21.935.575
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 21.548.981</b>	<b>\$ 21.429.400</b>	<b>\$ 20.994.248</b>	<b>\$ 23.579.074</b>	<b>\$ 22.273.178</b>	<b>\$ 22.594.950</b>
<b>Ingresos</b>						
<b>Valor Residual</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 29.089.322</b>				
Utilidad AIG	\$ 53.589.962	\$ 59.626.745	\$ 58.916.422	\$ 61.103.025	\$ 61.879.588	\$ 62.673.070
Interés Pagados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Recupero Crédito Fiscal	\$ 0	\$ 395.114	\$ 0	\$ 0	\$ 290.413	\$ 0
Amortizaciones	\$ 8.256.655	\$ 2.835.530	\$ 2.835.530	\$ 2.835.530	\$ 2.919.436	\$ 2.919.436
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 61.846.617</b>	<b>\$ 62.857.389</b>	<b>\$ 61.751.953</b>	<b>\$ 63.938.555</b>	<b>\$ 65.089.437</b>	<b>\$ 94.681.828</b>
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>\$ 40.297.636</b>	<b>\$ 41.427.989</b>	<b>\$ 40.757.705</b>	<b>\$ 40.359.481</b>	<b>\$ 42.816.259</b>	<b>\$ 72.086.879</b>
<b>Cambio dólar</b>	<b>3,52</b>	<b>3,53</b>	<b>3,55</b>	<b>3,57</b>	<b>3,58</b>	<b>3,60</b>
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>USD 11.459.043</b>	<b>USD 11.724.903</b>	<b>USD 11.481.044</b>	<b>USD 11.315.742</b>	<b>USD 11.948.723</b>	<b>USD 20.024.133</b>

Tabla 3-34. Flujo de Fondos del Proyecto, del año 2015 a 2020.

Año	Año - 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Egresos</b>						
Aportes de Capital	\$ 41.022.846	\$ 41.673.238	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 41.022.846</b>	<b>\$ 41.673.238</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Ingresos</b>						
Valor Residual	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Saldo Propio del Ejercicio	\$ 0	\$ 0	\$ 9.856.210	\$ 8.803.988	\$ 17.472.361	\$ 34.300.425
Dividendos en Efectivo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 9.856.210</b>	<b>\$ 8.803.988</b>	<b>\$ 17.472.361</b>	<b>\$ 34.300.425</b>
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>-\$ 41.022.846</b>	<b>-\$ 41.673.238</b>	<b>\$ 9.856.210</b>	<b>\$ 8.803.988</b>	<b>\$ 17.472.361</b>	<b>\$ 34.300.425</b>
Cambio dólar	3,42	3,43	3,45	3,47	3,48	3,50
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>-USD 12.006.687</b>	<b>-USD 12.137.836</b>	<b>USD 2.856.872</b>	<b>USD 2.539.612</b>	<b>USD 5.015.989</b>	<b>USD 9.800.121</b>

Año	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Egresos</b>						
Aportes de Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 0</b>					
<b>Ingresos</b>						
Valor Residual	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 29.089.322
Saldo Propio del Ejercicio	\$ 40.313.531	\$ 41.445.120	\$ 40.775.618	\$ 40.379.267	\$ 42.837.094	\$ 43.019.601
Dividendos en Efectivo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 40.313.531</b>	<b>\$ 41.445.120</b>	<b>\$ 40.775.618</b>	<b>\$ 40.379.267</b>	<b>\$ 42.837.094</b>	<b>\$ 72.108.923</b>
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>\$ 40.313.531</b>	<b>\$ 41.445.120</b>	<b>\$ 40.775.618</b>	<b>\$ 40.379.267</b>	<b>\$ 42.837.094</b>	<b>\$ 72.108.923</b>
Cambio dólar	3,52	3,53	3,55	3,57	3,58	3,60
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>USD 11.463.563</b>	<b>USD 11.729.751</b>	<b>USD 11.486.090</b>	<b>USD 11.321.290</b>	<b>USD 11.954.538</b>	<b>USD 20.030.256</b>

Tabla 3-35. Flujo de Fondos del Inversor

### 3.21 TASA DE DESCUENTO y EFECTO PALANCA

Para el flujo de fondos del proyecto, se puede observar en la Fig.3-3 la variación del VAN con la tasa de descuento. Como se mencionó anteriormente la TIR es de 22,57%.

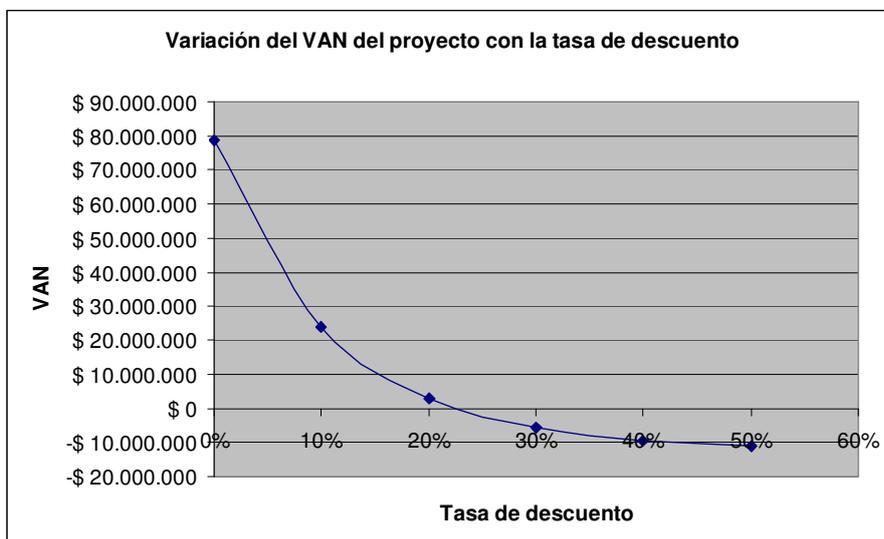


Figura 3-3. Variación VAN con tasa de descuento.

En el caso del flujo de fondos del inversor, en la Fig. 3-4 se puede apreciar la variación del VAN del inversor con la tasa de descuento, tiene una TOR de 23,59%.

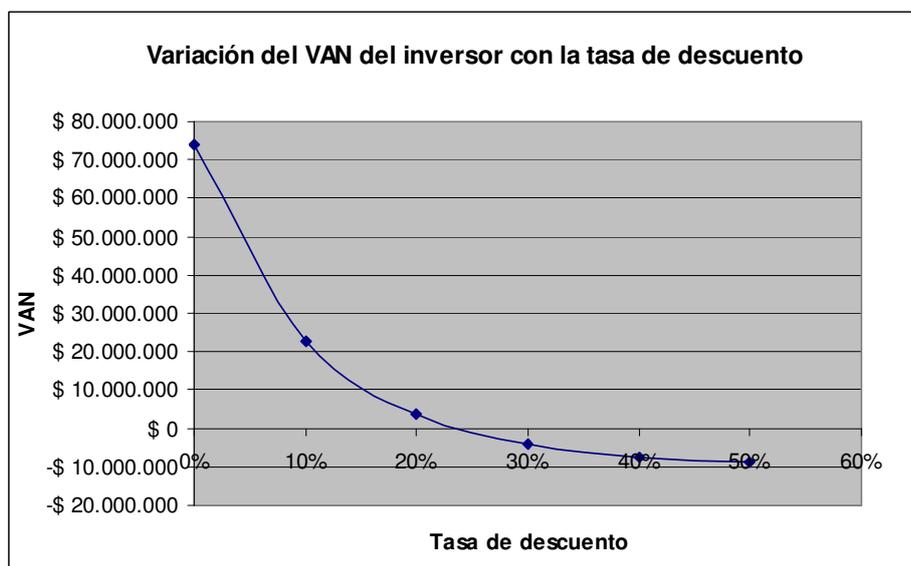


Figura 3-4. Variación VAN con tasa de descuento.

Conociendo la TOR y la TIR se realiza el cálculo del efecto palanca, y se obtiene una relación de 1,045, que al ser mayor que uno evidencia una correcta financiación.

### **3.22 CONCLUSIONES**

Desde el punto de vista del proyecto, el mismo resulta atractivo, con un VAN de **USD 4.240.574** y una TIR del **22,57%**, lo cual indica que es un proyecto rentable. Por lo tanto el proyecto resulta aceptable.

Asimismo, desde el punto de vista del inversor el proyecto resulta aceptable con un VAN de **USD 4.600.634** y una TOR de **23,59%**.

Es importante recordar que estos valores no tienen en cuenta los riesgos inherentes al proyecto, los cuales serán estudiados en el próximo capítulo.

## 4 ESTUDIO DE RIESGOS

### 4.1 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES DE RIESGO

Como se mencionó en las secciones 3.19 y 3.20 del estudio económico-financiero, tanto el VAN del proyecto como del inversor calculado anteriormente, no tienen en cuenta los riesgos inherentes al proyecto. A lo largo de los capítulos anteriores se fueron mencionando las variables que se analizarían para conocer su impacto en los resultados.

Estas variables son:

- La tasa de ocupación de habitaciones (T.O.H) proyectada para cada trimestre
- Las tasas de inflación argentina: Conocer el impacto que causa la variación de la misma es importante por varias razones:
  - a. Influye sobre la proyección de las tarifas de ventas (Ver 1.10.2 Proyección del Precio)
  - b. Influye sobre los costos
  - c. Influye sobre los costos de la inversión proyectados (Ver 3.3 Activo Fijo/IVA )
- El “Tourism Price Index”: También influye sobre la proyección de las tarifas de las habitaciones (Ver 1.10.2 Proyección del Precio)
- La tasa de interés de ambos préstamos
- La tasa de cambio proyectada (\$/USD): Al estar los precios de las habitaciones en dólares influirá sobre las ventas
- El porcentaje cobrado por las concesiones
- El posible atraso en el comienzo de las operaciones del hotel

En este estudio se desea conocer cual será el impacto de la variación de estas variables en los resultados obtenidos. Específicamente se desea conocer la incidencia de las mismas en:

- VAN del proyecto ajustado por riesgo asistemático y TIR
- VAN del inversor ajustado por riesgo asistemático y TOR
- Utilidad Neta desde el 2011 al 2020

Al conocer como afecta cada variable a los resultados y luego realizando un análisis de sensibilidad de las mismas, es posible determinar sobre cuales variables es más importante actuar de modo de minimizar el riesgo. Para esto es necesario llevar a cabo una simulación en la cual las variables toman diferentes valores según una distribución de probabilidades establecida de antemano.

## 4.2 DISTRIBUCION DE PROBABILIDADES DE LAS VARIABLES

Antes de llevar a cabo la simulación se deben determinar la distribución de probabilidades de las variables definidas con sus respectivos parámetros.

Para variables económicas como la inflación argentina, tasa de cambio, tasa de interés de los préstamos y “Tourism Price Index”, se escogió la distribución normal, que es la que normalmente se utiliza para modelar este tipo de variables.

En el caso de la proyección de la inflación argentina, como se mencionó anteriormente, hay una alta incertidumbre ya que existen diferencias entre las proyecciones oficiales y de consultoras privadas. Con el fin de representar la posible variación de esta variable, al definir los parámetros de la distribución normal, se toma una media del 15% y un desvío estándar de 3%. Con estos parámetros el 99,7% de los valores estarán entre el 6% y el 24%, con lo cual se logra simular la variación que existe entre la inflación anunciada por el gobierno que ronda el 9% y la de las consultoras que se encuentra por encima del 20%.

Para las variables “Tourism Price Index”, la tasa de interés de los préstamos y la tasa de cambio se toma como media el valor proyectado y como desvío estándar un 25% de la media.

Luego, para la tasa de ocupación de habitaciones (T.O.H) se escogió una distribución triangular. Los parámetros definidos para esta distribución son los siguientes:

- Se toma como valor más probable al proyectado
- Valor máximo un 10% mayor que el valor más probable
- Valor mínimo un 40% menor que el valor más probable

Se puede observar que al definir los parámetros de la distribución de la T.O.H se introduce una mayor variación hacia los valores mínimos que hacia los máximos. Esto se debe a que se decide adoptar una postura más conservadora hacia el máximo, y en cambio hacia el mínimo, una que refleje más los posibles riesgos de que exista una ocupación mucho menor que la esperada.

Para la variable del porcentaje cobrado por las concesiones, también se escoge una distribución triangular, pero en este caso se toma como valor más probable al fijado (Ver 2.5 Concesiones), como valor mínimo y máximo un 20% menor y mayor que el más probable, respectivamente.

Finalmente, para modelar el posible atraso en el comienzo de las operaciones del hotel, se toma una distribución uniforme entre 0 y 1. Este valor, que se encuentra entre 0 y 1,

se encuentra multiplicando las ventas del primer año de operación del hotel. Con lo cual modela retraso que pudiera sufrir la apertura.

### **4.3 SIMULACION DE MONTE CARLO**

Para realizar la simulación de los posibles escenarios, se utiliza el programa “Crystal Ball”, el cual “genera números aleatorios [basados en las distribuciones definidas], repetidas veces para simular un modelo”<sup>42</sup> (Simulación de Monte Carlo).

En esta sección se muestran los resultados obtenidos y luego en la siguiente (4.4 Análisis de los Riesgos) se analizan estos resultados y las medidas correctivas necesarias.

A continuación se analizan los resultados del modelo para cada “variable de salida” definida anteriormente, los cuales se presentan en la forma de un gráfico de frecuencias que construye el programa. El mismo muestra los resultados obtenidos de la “variable de salida” para cada escenario simulado y permite conocer el rango posible de cada una de estas, como así también el valor medio de las mismas y la posibilidad de ocurrencia de ciertos escenarios. Asimismo se realizan análisis de sensibilidad, con el fin de conocer cuales son las variables que más contribuyen a la variabilidad de cada “variable de salida”. Es decir, se desea conocer aquellas que influyen más sobre el resultado obtenido para conocer sobre cuales es más importante actuar para minimizar el riesgo.

#### **4.3.1 Consideraciones sobre las variables**

Una de las variables de riesgo definidas es el posible atraso en la apertura del hotel. Ésta es la que más variabilidad aporta al VAN del proyecto y del inversor y por consiguiente a la TIR y a la TOR y obviamente a la Utilidad Neta del 2011. Al aportar tanta variabilidad, opaca la incidencia de otras variables sobre el resultado y puede conllevar a conclusiones erróneas sobre las medidas necesarias para minimizar el riesgo o sobre la importancia de ciertas variables en el proyecto. Al no conocer realmente el atraso más probable o si existirá se decide en primer lugar analizar tres escenarios distintos con esta variable:

- Escenario A: El atraso varía entre 0% a 100%
- Escenario B: El atraso varía entre 50% a 100%
- Escenario C: No se tiene en cuenta el atraso

---

<sup>42</sup> Fuente: Oracle

La razón por la cual se analizan los dos primeros escenarios distintos, es para conocer el impacto que tendría un posible atraso y poder tomar medidas para evitarlo. Luego, al simular un escenario sin tener en cuenta el posible atraso, se puede conocer el impacto que tienen las otras variables sin ser opacadas por ésta. Vale destacar que al ensayar los tres escenarios, las demás variables están presentes con su respectiva distribución, definida anteriormente.

A continuación (Tabla 4-1), se puede observar como varían los resultados para cada escenario. Analizando el escenario A, se observa que si bien el VAN promedio es mayor que cero, hay una probabilidad considerable que el VAN sea negativo. Como se puede apreciar al reducir el posible atraso a como máximo medio año (escenario B), se reduce considerablemente la posibilidad de un VAN negativo. Por lo tanto, se deben tomar las medidas adecuadas para limitar el atraso. Las mismas serán analizadas en la siguiente sección.

Variable	VAN proyecto		VAN Inversor	
	Probabilidad VAN <0	Promedio	Probabilidad VAN <0	Promedio
<b>A</b>	42,48%	USD 240.873	33,4%	USD 562.506
<b>B</b>	19,03%	USD 1.004.083	12,95%	USD 1.372.244
<b>C</b>	11,39%	USD 1.434.612	6,6%	USD 1.777.208

Tabla 4-1. Comparación entre escenarios

### 4.3.2 Resultados de la simulación

El escenario en el cual no se tiene en cuenta el posible atraso, es el que representa con mayor fidelidad los posibles resultados y la variabilidad aportada por las variables de riesgo definidas. Esto se debe a que en realidad no se conoce la distribución de probabilidades de esta “variable de salida”, ni la posibilidad de ocurrencia, con lo cual se puede estar amplificando el efecto de la misma, conllevando a errores de resultados y de análisis. Por consiguiente en esta sección se analizarán en profundidad los resultados obtenidos para esta simulación (Escenario C).

#### 4.3.2.1 VAN del proyecto y TIR

Como se puede observar en la Fig. 4-1, de los resultados obtenidos de la simulación para el VAN del proyecto, se desprenden tres datos de gran importancia:

- El VAN promedio es de **USD 1.434.612**
- Existe un **11,39%** de probabilidad de que el VAN sea menor que cero
- El 95% de los valores posibles del VAN se encuentran entre **-USD 1.066.127** y **USD 3.819.235**

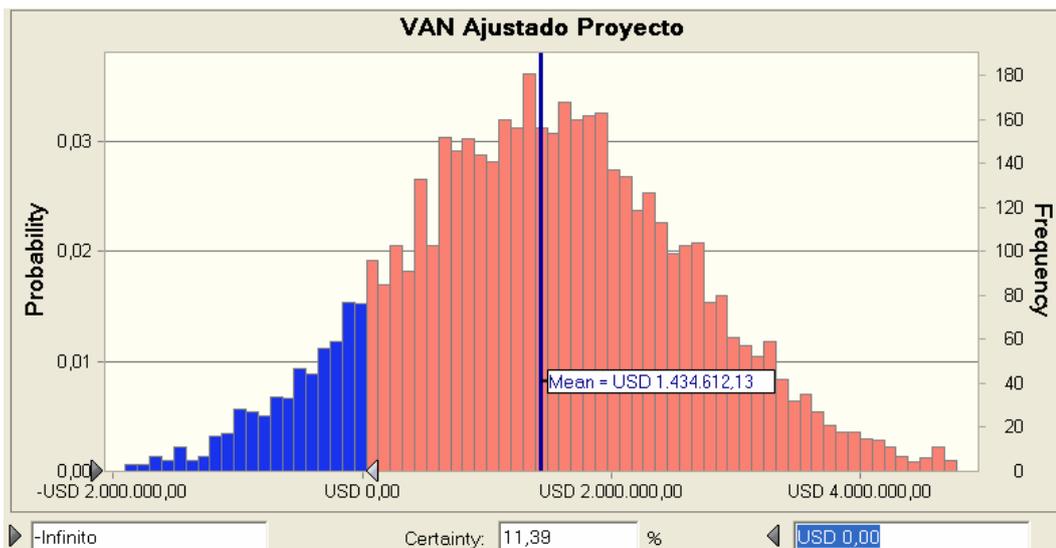


Figura 4-1 Gráfico de frecuencias, VAN del proyecto

Al realizar el análisis de sensibilidad (Fig. 4-2), es posible determinar las variables que tienen mayor incidencia en la variabilidad del VAN del proyecto. De las mismas, las más importantes son:

- La tasa de interés del segundo préstamos
- La inflación en los primeros años de operación (2010 a 2013) y luego la inflación en los siguientes años.
- Las tasas de cambio a través de los años.

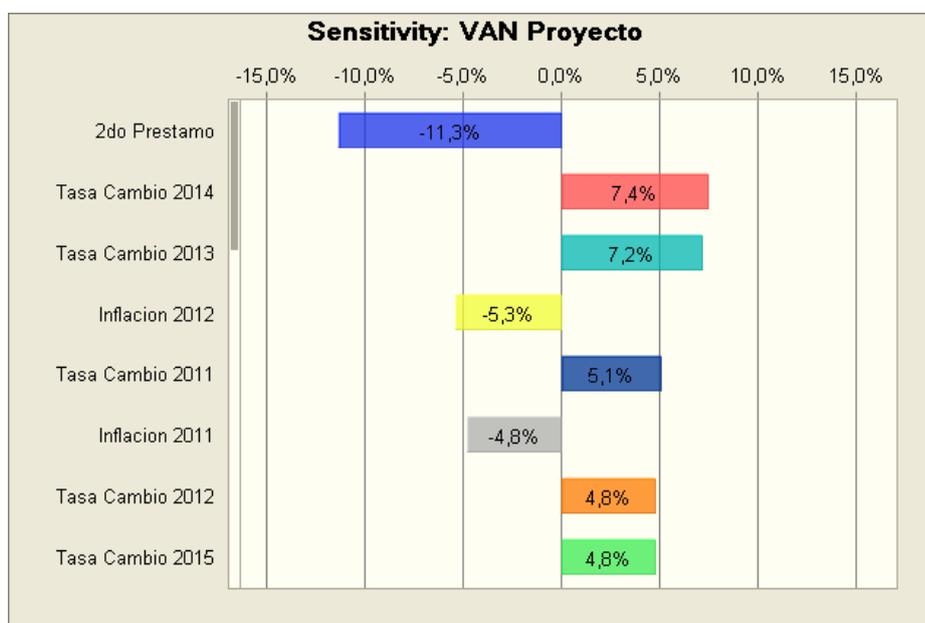


Figura 4-2. Grafico de sensibilidad, VAN del proyecto

Con respecto a la TIR (Ver Fig. 6-18, Anexo), se obtiene que el valor promedio es de 19,06%.

#### 4.3.2.2 VAN del Inversor y TOR

En cuanto al VAN del inversor (Fig. 4-3), se obtiene que:

- El VAN promedio es de **USD 1.777.208**
- Existe un **6,6%** de probabilidad de que el VAN sea menor que cero
- El VAN posible se encuentra entre **-USD 610.813** y **USD 4.165.229**

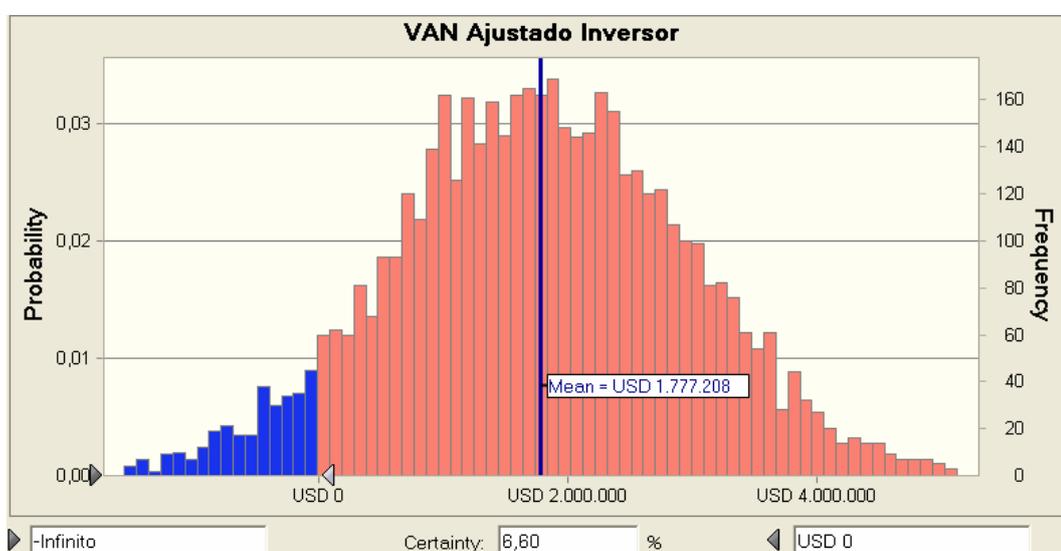


Figura 4-3. Gráfico de frecuencias, VAN del inversor

Las variables que más contribuyen a la variabilidad se pueden observar en la Fig.4-4. La más importantes son la tasa de cambio a través de los años, la inflación, y las tasas de interés de los préstamos.

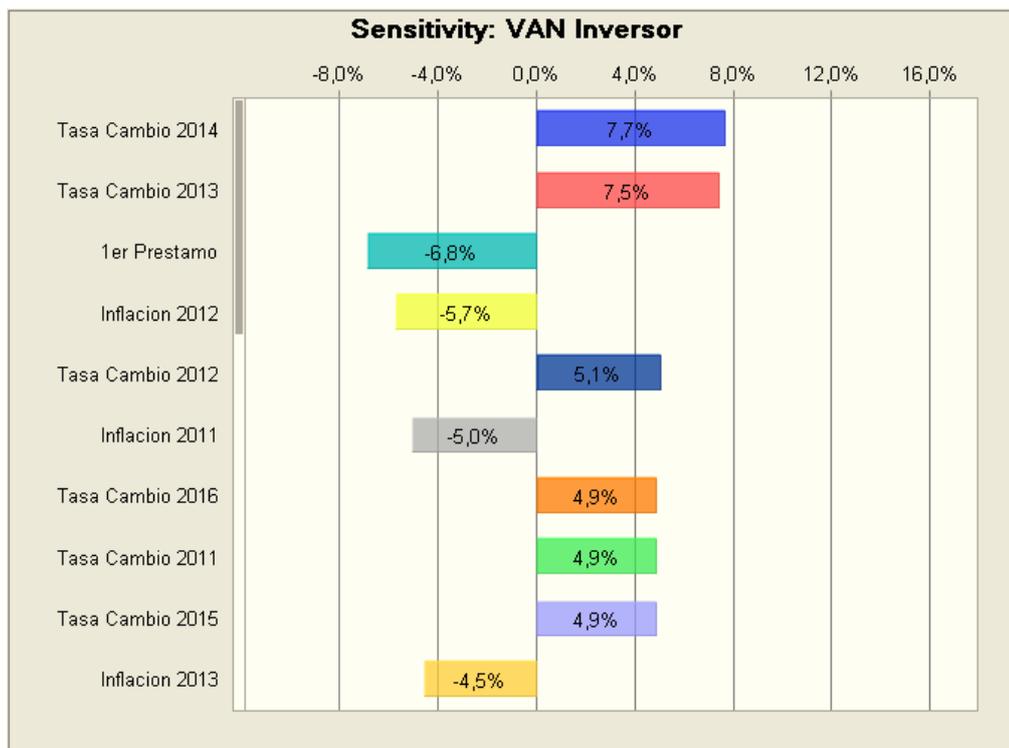


Figura 4-4. Análisis sensibilidad, VAN inversor

En cuanto a la TOR (Ver Fig. 6-19, Anexo) se obtiene que el valor promedio es de 19,69%.

### 4.3.3 Utilidad Neta desde 2011 a 2020

Los resultados obtenidos para estas “variables de salida”, se pueden observar en la forma de un gráfico de tendencia (Fig. 4-5). En ninguno de los años se registra una utilidad neta negativa, sin embargo, la utilidad promedio de cada año es menor a la esperada. En la Tabla 6-14 del Anexo, se puede apreciar la utilidad promedio de cada año comparada con la esperada.

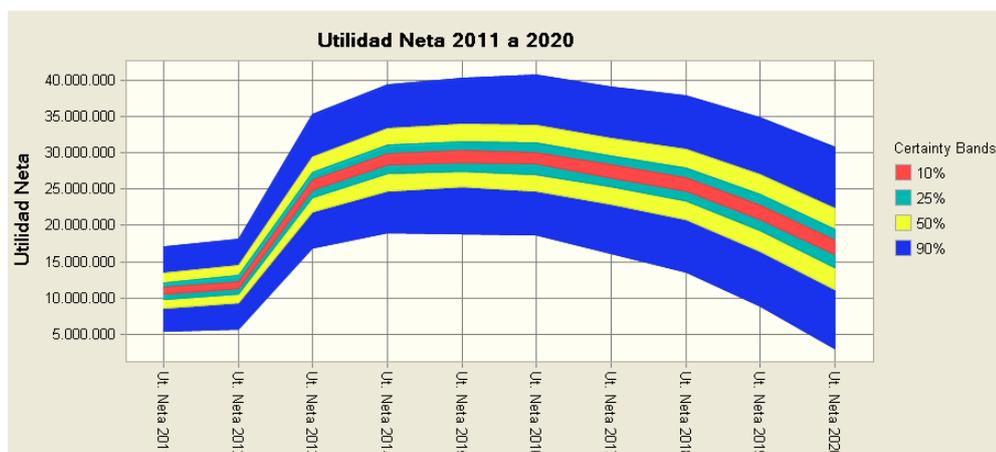


Figura 4-5. Gráfico de tendencias, utilidad neta desde 2011 a 2020

Es interesante ver que al realizar el análisis de sensibilidad para los demás años, se observa que las variables que más inciden en el resultado son siempre, para cada año:

- Tasa de cambio
- T.O.H 1<sup>er</sup> trimestre
- T.O.H 4<sup>to</sup> trimestre
- T.O.H 2<sup>do</sup> trimestre
- T.O.H 3<sup>er</sup> trimestre
- Inflación

Como se puede apreciar en la Fig.4-5, a partir de 2017 la utilidad neta promedio desciende. Esto se debe principalmente al aumento en el costo total de lo vendido, tal como se puede apreciar a continuación, en la Fig.4-6. Lo que ocurre a partir de 2016 es que en primer lugar no se paga más intereses al extinguirse la deuda bancaria y en segundo lugar disminuye la alícuota de amortizaciones (incluida en el gráfico en el costo de comercialización). Estos dos factores causan una disminución en el costo total de lo vendido. Sin embargo, luego a partir de 2017 el costo total de lo vendido comienza a aumentar nuevamente y esto causa que la utilidad crezca más despacio o que comience a decrecer. Es importante destacar que al mismo tiempo se acorta la brecha entre los costos y las ventas, ya que los costos aumentan con la inflación argentina y las tarifas de las habitaciones lo hacen con el “Tourism Price Index” (Ver 1.10.2 Proyección del Precio), el cual es menor que la inflación argentina.

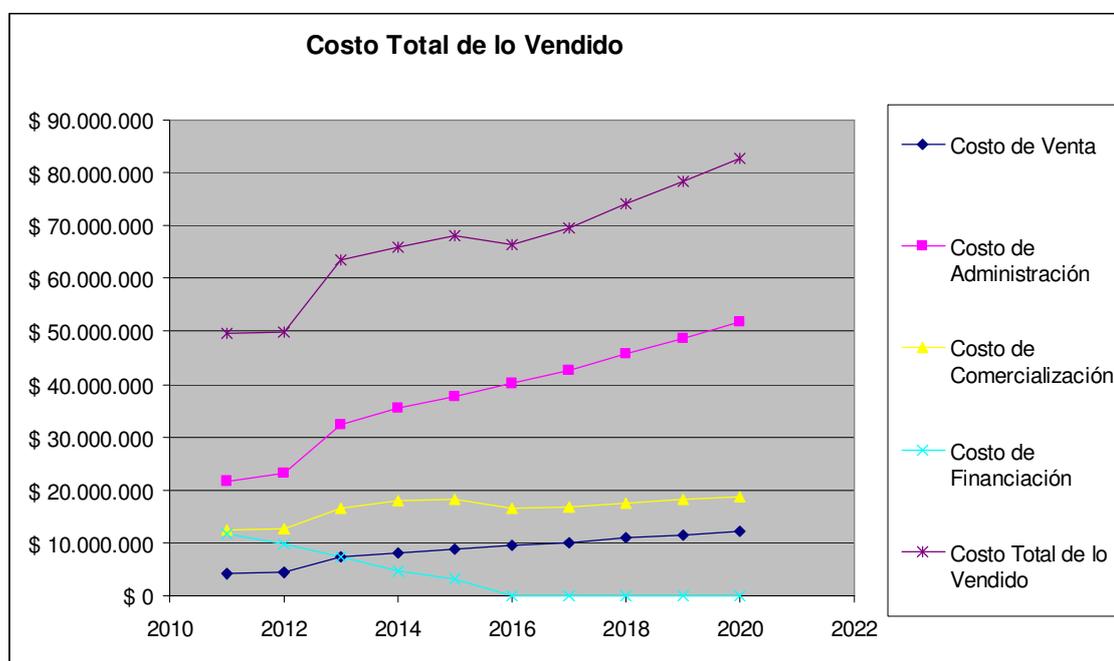


Figura 4-6. Costo Total de lo Vendido

#### 4.4 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

- Atraso en el comienzo de las operaciones

Del análisis realizado, surge la importancia de controlar la variabilidad de esta variable. Como se puede apreciar en la Tabla 4-1, al acotar el posible atraso de un año a medio año, se reduce en más del 50% la probabilidad de obtener un VAN negativo. Las posibles medidas a tomar para evitar atrasos son:

- a. Realizar una cuidadosa selección del estudio de arquitectos y contratistas.
- b. Establecer un contrato con el contratista con un plazo fijo para la terminación de la obra, que contemple multas al mismo por atraso en la finalización de la obra.
- c. Establecer un cronograma con el contratista, estableciendo la duración y el posible desvío de cada actividad que compone la ejecución de la obra, de modo de tener un mayor control sobre los posibles atrasos.
- d. Controlar que el contratista cumpla con los plazos establecidos en el cronograma y poder detectar desvíos de forma temprana, tomando las medidas correctivas necesarias.
- e. En 2011 el hotel comienza las operaciones con 100 habitaciones, por lo tanto se debe priorizar la finalización en las terminaciones de estas habitaciones, y dejar las tareas de terminación de las otras 60 habitaciones para la etapa final. De esta forma es posible disminuir el atraso en la apertura del hotel, priorizando la terminación de las habitaciones que se deben comenzar a vender en 2011, ya que el trabajo de terminaciones se puede realizar en las otras 60 habitaciones sin un impacto en los huéspedes

- Tasa de cambio

Como se mencionó anteriormente la variabilidad en la tasa de cambio influye tanto sobre la utilidad neta de cada año, como sobre el VAN del proyecto y del inversor. La razón por la cual incide tanto sobre estas “variables de salida”, es que al estar las ventas en dólares, si disminuye la tasa de cambio, lo mismo sucede con los ingresos en pesos y por lo tanto se tiene menos dinero para cubrir los gastos.

De forma de minimizar este riesgo, si se cree que la tasa de cambio disminuirá, se puede comprar “currency options”, comprando una opción del tipo “put” de USD a un “strike price” que se crea adecuado en cada año. De este modo si la tasa de cambio es menor a la esperada, se ejerce la opción y es posible asegurarse una tasa de cambio. Sin embargo, este método tiene la desventaja de tener un costo financiero adicional.

### -Inflación

La inflación tiene efecto sobre las utilidades de cada año y también sobre el VAN del proyecto e inversor. Para minimizar el impacto de esta variable las posibles medidas son:

- a. Realizar programas de actividad de reducción de costos, tendientes a que cada departamento, pueda reducir costos innecesarios o extraordinarios.
- b. Dentro de la reducción de costos, también se puede adoptar programas tales como “programas de reutilización de sabanas y toallas”, en los cuales los huéspedes pueden decidir si desean que se les cambie las sabanas y toallas cada día durante su estadía. Este tipo de programas es muy utilizado en la actualidad, en hoteles alrededor de todo el mundo, y tiene motivaciones ecológicas con las que los huéspedes se pueden relacionar, pero además tienen motivaciones económicas. Según estudios “un hotel de 100 habitaciones puede reducir su uso de agua en 273 metros cúbicos y su uso de detergente en 1817 litros”<sup>43</sup>, además de los costos asociados al personal de lavandería y energía eléctrica. Programas de este tipo tienen un beneficio económico para el hotel, con costos casi nulos de implementación.
- c. Realizar comparaciones de precios con los otros hoteles de la misma categoría, de modo tal de asegurarse que las tarifas del hotel sean las correctas. De este modo es posible asegurarse que las tarifas no sean bajas en relación con la de la competencia, disminuyendo la incidencia del aumento de los costos.
- d. Ofrecer nuevos servicios dentro de la estadía aumentando de este modo los ingresos.

### - Tasa de interés del segundo préstamo

La variabilidad de esta variable tiene gran influencia sobre el VAN del proyecto. De manera de minimizar esta incidencia, se debería obtener una tasa fija. Por el otro lado también es posible realizar swaps cambiando de una tasa a otra en caso de ser conveniente.

### - Tasa de ocupación de habitaciones

La tasa de ocupación de habitaciones es una variable importante a tener en cuenta, ya que tiene una gran incidencia sobre la utilidad de cada año. De entre las T.O.H las más importantes son la de alta temporada y luego la de media y baja. Este orden se debe no sólo a la mayor ocupación sino también al cambio de tarifas que hay entre temporadas.

---

<sup>43</sup> Fuente: American Hotel & Lodging Association.

La incidencia de esta variable sobre la utilidad es esperable, ya que es la que define el volumen de ventas. Es necesario entonces enfocar adecuadamente los recursos de marketing para asegurarse de la T.O.H sea alta.

#### 4.5 IMPLEMENTACIÓN DE LA MITIGACIÓN DE RIESGOS

Implementado las posibles medidas mencionadas anteriormente para minimizar el riesgo, se simula nuevamente y se obtienen los siguientes resultados.

El VAN promedio del proyecto (Fig.4-7) disminuye a **USD1.088.951** como consecuencia de los costos asociados a la implementación de las medidas. Al mismo tiempo la probabilidad de un VAN negativo se reduce en un 22%, pasando a ser de 8,9%.

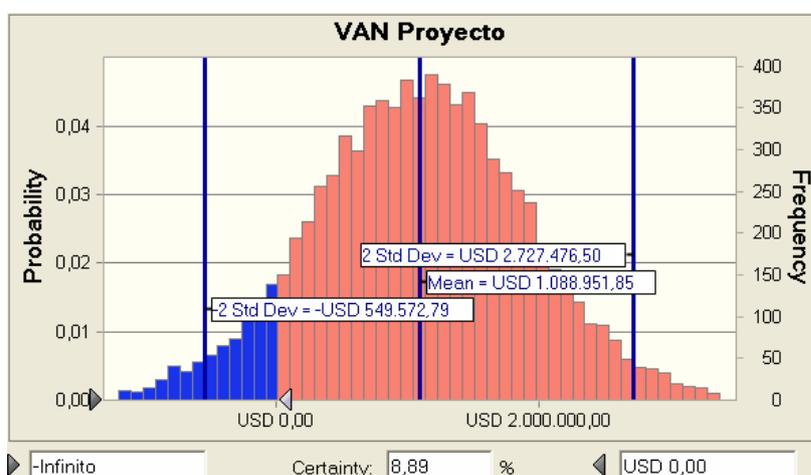


Figura 4-7. Gráfico de frecuencias VAN del proyecto

El VAN del inversor (Fig. 4-8), disminuye también por las mismas razones, y es de **USD1.532.612**. La probabilidad de una VAN negativo, en este caso, se reduce en un 48,8%, pasando a ser 3,38%

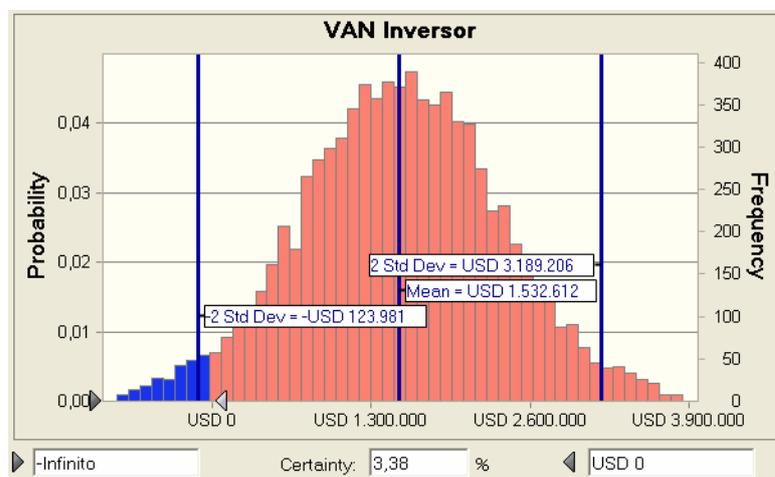


Figura 4-8. Gráfico de frecuencias VAN del inversor



## 5 CONCLUSIONES

Se ha comprobado en el análisis de la oferta y la demanda realizado en el estudio de mercado, que las perspectivas para el futuro en cuanto a la tasa de ocupación de habitaciones del hotel es buena. Como consecuencia de este análisis se determinó que el hotel, el cual se ubicará en el barrio de Palermo, debe comenzar a operar con 100 habitaciones en 2011 y luego ampliar su capacidad en 60 habitaciones en 2013.

Del análisis económico-financiero surge que tanto desde el punto de vista del proyecto, como del inversor, el proyecto es atractivo. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- VAN proyecto: **USD 4.240.574** y TIR del **22,57%**.
- VAN inversor: **USD 4.600.634** y TOR de **23,59%**.

Estos valores, sin embargo no tienen en cuenta los riesgos inherentes al proyecto, los cuales fueron analizados en el estudio de riesgos. De modo de conocer el impacto de los mismos, se realizó una simulación de Monte Carlo teniendo en cuenta las distribuciones de las variables de riesgo, mediante la cual se encontró que:

- El VAN promedio del proyecto es de **USD 1.434.612** y existe un **11,39%** probabilidad de que el mismo sea menor que cero.
- El VAN promedio del inversor es de **USD 1.777.208** y hay un **6,6%** de probabilidad de que el mismo sean negativo.

Finalmente, se estudiaron las posibles medidas de mitigación del riesgo y se aplicaron a la simulación para conocer su efecto, encontrándose que disminuye el riesgo al implementar estas medidas, pero que asimismo se reduce el VAN como efecto del costo de su implementación. Los resultados de este análisis fueron los siguientes:

- El VAN promedio del proyecto es de **USD1.088.951** y la probabilidad de un VAN negativo se reduce a 8,9%.
- El VAN promedio del inversor es de **USD1.532.612** con una probabilidad de 3,38% de que haya un VAN negativo.

Teniendo en cuenta estos resultados, el proyecto resulta un buen negocio, que tiene riesgos como cualquier otro proyecto, pero es posible implementar medidas para mitigarlos y reducir las probabilidades de que no sea rentable.

Los aspectos más importantes del proyecto, desde el punto de vista del aporte al crecimiento del país son dos. En primer lugar, contribuye al desarrollo del turismo, ya

que la infraestructura hotelera y el crecimiento del turismo están altamente relacionados. Anteriormente se mencionó el papel que juega el turismo en la actualidad en la economía argentina, siendo la tercera fuente generadora de divisas. En segundo lugar genera empleo, y de uno modo reparte riqueza ya que emplea mano de obra de distinta calificación durante toda el ciclo de vida del proyecto.

El aporte más importante de un ingeniero industrial al análisis del proyecto es que el mismo tiene una visión global del mismo, y puede servir como nexo entre los distintos actores involucrados en él, alineando sus objetivos con el objetivo común. En cuanto al análisis propiamente dicho, un ingeniero, está en condiciones de estudiar el mercado (análisis de la proyección de la demanda y oferta, etc.), así como también realizar el estudio de ingeniería, donde aporta el valor agregado al proyecto (dimensionamiento de los equipos, mano de obra, layout). También está capacitado para realizar el análisis económico-financiero en profundidad para conocer la viabilidad del proyecto y el análisis de los riesgos.

6 ANEXO

Del Estudio de Mercado

Estadísticas de la regresión					
Coeficiente de correlación múltiple		0,9376			
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>		0,8791			
R <sup>2</sup> ajustado		0,8387			
Error típico		462,37			
Observaciones		9			
ANÁLISIS DE VARIANZA					
	G.L	S. Cuad	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	2	9327187,26	4663593,63	21,81	0,001767
Residuos	6	1282742,74	213790,46		
Total	8	10609930,00			

	Coef.	Error típico	Estad. t	Prob.	Inf, 95%	Sup. 95%
Intercepción	3745,38	995,81	3,76	0,01	1308,71	6182,05
Variable X 1	-155,22	140,10	-1,11	<b>0,31</b>	-498,02	187,58
Variable X 2	245,41	37,25	6,59	0,00	154,28	336,55

Tabla 6-1. Estadísticas de la regresión, modelo X2X3

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0,924
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,854
R <sup>2</sup> ajustado	0,833
Error típico	469,831
Observaciones	9

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	G.L	S.Cuad	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	9064738,41	9064738,41	41,0649	0,0003644
Residuos	7	1545191,59	220741,656		
Total	8	10609930			

	Coef.	Error típico	Estad. t	Probab.	Inf. 95%	Sup. 95%
Intercepción	3074,69	803,461	3,82681066	0,0065	1174,81	4974,57
Variable X 1	241,342	37,661	6,40819162	0,00036	152,29	330,39

Tabla 6-2. Estadísticas de la regresión, modelo X3

<b>Estadísticas de la regresión</b>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,9988
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,9977
R <sup>2</sup> ajustado	0,8727
Error típico	21490,637
Observaciones	9

<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>					
	<i>G.L</i>	<i>S.Cuad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	1,6439E+12	1,6439E+12	3559,4	9,75E-11
Residuos	8	3694779833	461847479		
Total	9	1,6476E+12			

	<i>Coef.</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estad. t</i>	<i>Probab.</i>	<i>Inf. 95%</i>	<i>Sup. 95%</i>
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Variable X 1	52,14	0,874	59,661	6,92E-12	50,124	54,155

Tabla 6-3. Estadísticas de la regresión para la proyección de plazas

<b>Estadísticas de la regresión</b>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,9914
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,9828
R <sup>2</sup> ajustado	0,8717
Error típico	324651
Observaciones	10

<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>					
	<i>G.L</i>	<i>S.Cuad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	5,43E+13	5,43E+13	515,628958	1,50E-08
Residuos	9	9,49E+11	1,05E+11		
Total	10	5,53E+13			

	<i>Coef.</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estad. t</i>	<i>Probab.</i>	<i>Inf. 95%</i>	<i>Sup. 95%</i>
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Variable X 1	0,7328	0,03227	22,7075	2,96E-09	0,659799	0,805

Tabla 6-4. Estadísticas de la regresión, proyección demanda turismo extranjero en Capital

<b>Año</b>	<b>Gasto Personal (USD Bill.)</b>
2008	170,947
2009	186,09
2010	198,909
2011	207,8
2012	216,482
2013	225,284
2014	234,184
2015	243,149
2016	252,182
2017	261,338
2018	270,61
2019	280,037
2020	290,091

Tabla 6-5. Proyección gasto personal.  
Fuente: World Travel and Tourism Council

<b>Estadísticas de la regresión</b>						
Coeficiente de correlación múltiple	0,964					
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,9303					
R <sup>2</sup> ajustado	0,907					
Error típico	313860					
Observaciones	5					
<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>						
	<i>G.L</i>	<i>S.Cuad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>	
Regresión	1	3,9E+12	3,9445E+12	40,04	0,0079	
Residuos	3	2,9E+11	9,8508E+10			
Total	4	4,2E+12				
	<i>Coef.</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estad. t</i>	<i>Prob.</i>	<i>Inf. 95%</i>	<i>Sup. 95%</i>
Interc.	-3110451,9	2614985,94	-5,014	0,015	-21432504,2	-4788399,52
Var. X 1	3642859,42	575680,71	6,328	0,008	1810786,46	5474932,38

Tabla 6-6 Estadísticas de la regresión, proyección turismo del interior a Capital

<b>Estadísticas de la regresión</b>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,9993
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,9987
R <sup>2</sup> ajustado	0,9078
Error típico	2,6266
Observaciones	12

<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>					
	<i>G.L</i>	<i>S.Cuad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	60684,86	60684,8671	8795,7	4,6E-16
Residuos	11	75,89290	6,89935479		
Total	12	60760,76			

	<i>Coef.</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estad. t</i>	<i>Probab.</i>	<i>Inf. 95%</i>	<i>Sup. 95%</i>
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Variable X 1	1,23572	0,013176	93,78555	2,6E-17	1,20672	1,264

Tabla 6-7. Estadísticas de la regresión, proyección de T.O.H

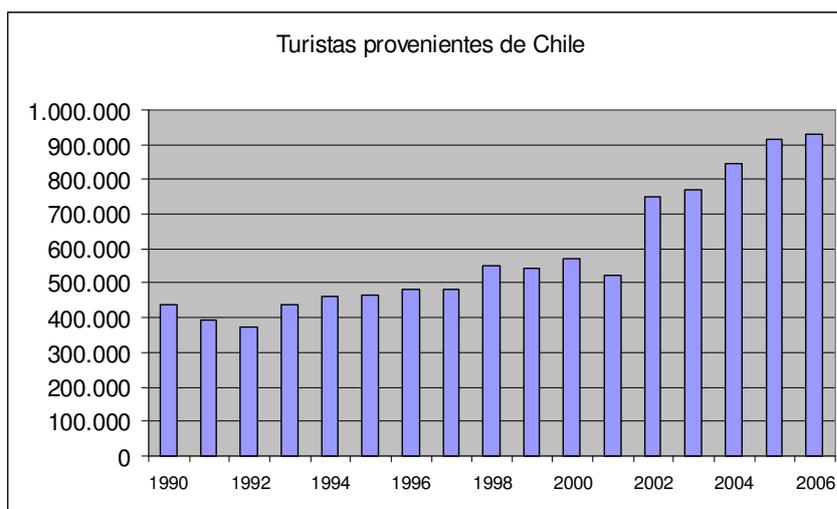


Figura 6-1. Turistas provenientes de Chile.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

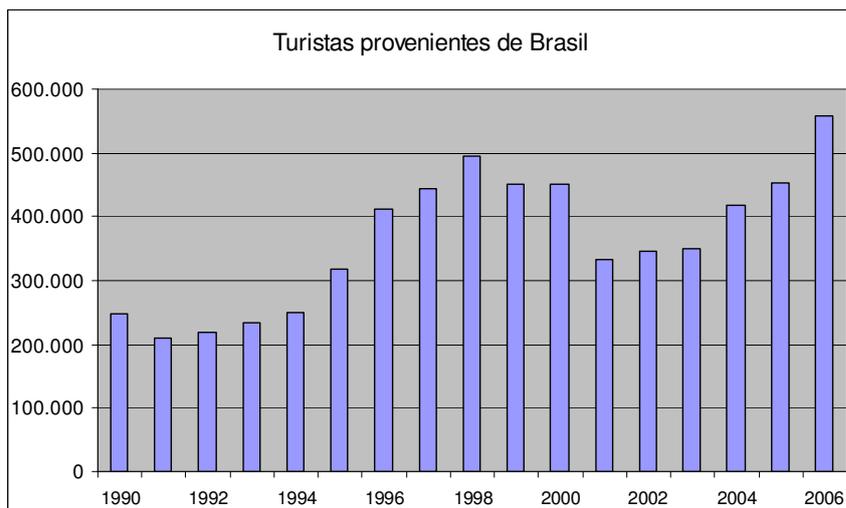


Figura 6-2 Turistas provenientes de Brasil.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

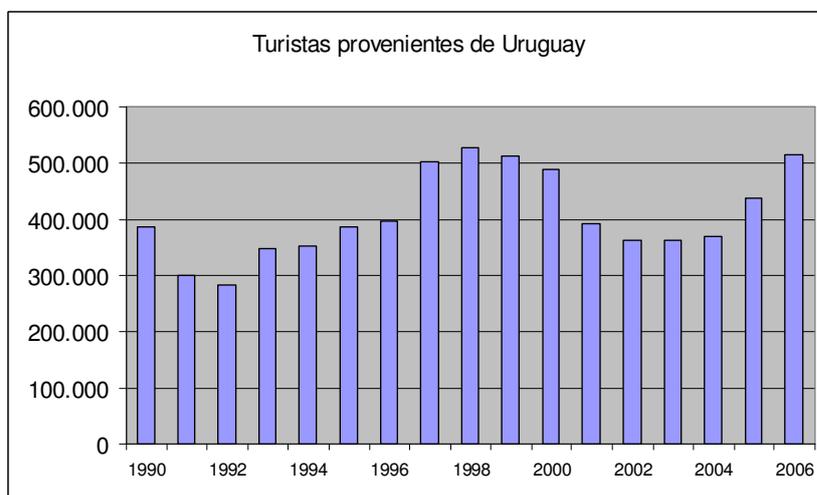


Figura 6-3 Turistas provenientes de Uruguay.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

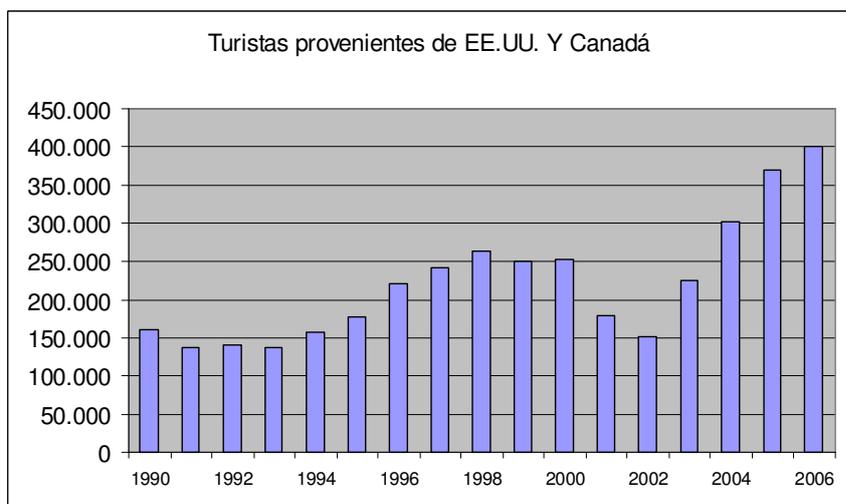


Figura 6-4. Turistas provenientes de EE.UU. y Canadá.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

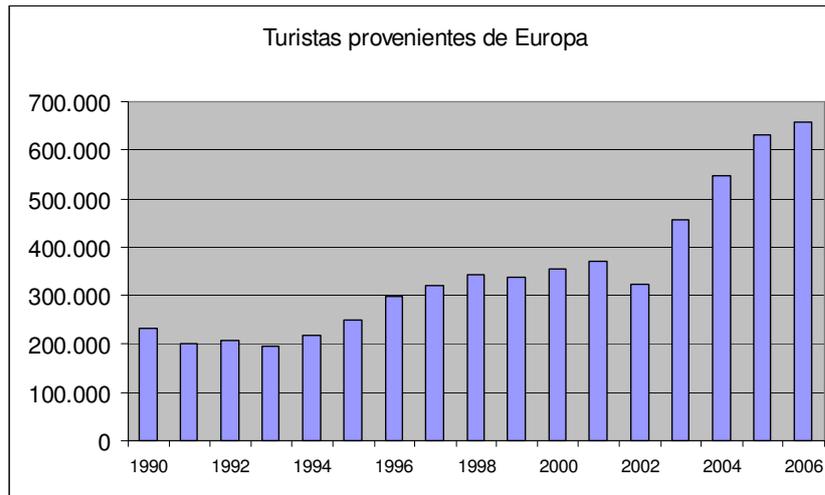


Figura 6-5 Turistas provenientes de Europa.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de SECTUR

Del Estudio de Ingeniería

- Diagrama Gantt puesta en marcha



Figura 6-6. Diagrama de Gantt del cronograma de puesta en marcha



Figura 6-7. Diagrama de Gantt desarrollo de la obra

- Descripción de la función de empleados

Encargados: De acuerdo al estrato que ocupan dentro de la organización se encargan de la coordinación, seguimiento y control de tareas de sus subordinados. No obstante, hay encargados como los de mantenimiento, relaciones públicas y compras, que no cumplen tareas de supervisión, sino que realizan las funciones correspondientes a sus puestos.

Empleados de línea:

Capitanes: Es un empleado de línea que desempeña tareas de recepcionista pero de noche asume el rol de supervisor durante el franco del mismo.

Recepcionista: Es el encargado de:

- Recibir y despedir al huésped.
- Realizar el check-in asignando la habitación que corresponda según la reserva o disponibilidad.
- Realizar el check-out y la correspondiente facturación.
- Realiza controles necesarios (abrir y mantener las cuentas de los huéspedes, arqueos de caja).
- Informa al huésped sobre las instalaciones del hotel y promueve la venta de servicios especiales del hotel.
- Lleva a cabo el Registro de Pasajeros, conforme a la Ley 16.136.

Telefonista: Es el personal que tiene asignada las tareas de:

- Atención telefónica.
- Realiza Wake up calls.

Agente de Reservas: Entre sus funciones se destacan:

- Coordinación de reservas.
- Venta de habitaciones vía la página de Internet del hotel, mail y teléfono
- Introduce las reservas en el sistema.
- Controla el nivel de reservas de modo que no haya sobreventas ni superposición de habitaciones.
- Elabora informes de las reservas del día a los departamentos pertinentes.

Secretaria Business Center: Se encarga del mismo, asistiendo a los huéspedes en la utilización de las instalaciones, reservas de sala de reuniones, etc.

Bellboy: Su tarea consiste en recibir a los huéspedes y transportar su equipaje a la habitación de los mismos.

Conserje: Los huéspedes recurren al mismo para informarse acerca de las diferentes actividades que ofrece la ciudad, y se encarga de realizar las reservas correspondientes.

Valet: Son los encargados de recibir los automóviles de las personas que entran al hotel y estacionarlos.

Mucamas: Realizan la limpieza de las habitaciones y áreas comunes.

Runners: Están a cargo de mantener ordenado y limpio el office y son los encargados de llevar los objetos requeridos por los huéspedes a sus habitaciones.

Lavaderos, Planchadores y Tintoreros: Se encargan de lavado de ropas blancas, uniformes de empleados y ropa de huéspedes.

Handyman: Son las personas encargadas de realizar todo tipo de reparaciones que se vean en el hotel y del mantenimiento de las mismas. De ellas depende el buen funcionamiento de las instalaciones eléctricas dentro de las habitaciones y áreas del back of the house.

Agentes de Venta: Se encargan de las ventas de habitaciones y banquetes a agencias de viajes, operadores mayoristas y a empresas, promocionando el hotel en distintos rubros.

Agente de Capacitación y Selección: Se encarga de la organización de los programas de capacitación del personal y la selección de los mismos.

- Dimensionamiento Mano de Obra

Trim.	Día	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	L	122	123	197	197	198	198	195	198	198	198
	M	132	133	213	213	214	214	210	214	214	214
	M	136	137	220	220	221	221	217	221	221	220
	J	134	134	216	216	216	217	213	217	217	216
	V	128	128	206	206	207	207	203	207	207	207
	S	137	138	221	222	222	222	218	222	222	222
	D	97	97	156	156	156	156	154	156	156	156
2	L	100	100	160	160	161	161	158	160	160	160
	M	108	108	173	173	174	174	171	173	173	172
	M	111	111	179	179	179	179	176	179	178	178
	J	109	109	175	176	176	176	173	175	175	175
	V	104	104	167	168	168	168	165	167	167	167
	S	112	112	180	180	180	180	177	180	180	179
	D	79	79	127	127	127	127	125	127	126	126
3	L	108	109	174	175	175	175	172	175	175	174
	M	117	117	188	189	189	189	186	189	189	188
	M	121	121	194	195	195	195	192	195	195	194
	J	119	119	191	191	191	192	188	191	191	191
	V	113	114	182	183	183	183	180	183	182	182
	S	122	122	196	196	196	197	193	196	196	196
	D	86	86	138	138	138	138	136	138	138	138
4	L	117	117	189	189	190	190	187	190	190	190
	M	126	127	204	204	205	205	202	205	205	205
	M	130	131	210	211	211	212	208	212	212	212
	J	128	129	206	207	207	208	204	208	208	208
	V	122	123	197	198	198	198	195	199	199	198
	S	131	132	212	212	213	213	209	213	213	213
	D	92	93	149	149	150	150	147	150	150	150

Tabla 6-8. Cantidad de créditos a limpiar por día

Trim.	Día	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	L	12	12	18	18	18	19	18	19	18	18
	M	13	13	20	20	20	20	20	20	20	20
	M	13	13	20	21	21	21	20	21	21	21
	J	13	13	20	20	20	20	20	20	20	20
	V	12	12	19	19	19	19	19	19	19	19
	S	13	13	21	21	21	21	20	21	21	21
	D	9	9	15	15	15	15	14	15	15	15
2	L	10	10	15	15	15	15	15	15	15	15
	M	10	10	16	16	16	16	16	16	16	16
	M	11	11	17	17	17	17	17	17	17	17
	J	10	10	16	16	16	16	16	16	16	16
	V	10	10	16	16	16	16	16	16	16	16
	S	11	11	17	17	17	17	17	17	17	17
	D	8	8	12	12	12	12	12	12	12	12
3	L	10	10	16	16	16	16	16	16	16	16
	M	11	11	18	18	18	18	17	18	18	18
	M	11	12	18	18	18	18	18	18	18	18
	J	11	11	18	18	18	18	18	18	18	18
	V	11	11	17	17	17	17	17	17	17	17
	S	12	12	18	18	18	18	18	18	18	18
	D	8	8	13	13	13	13	13	13	13	13
4	L	11	11	18	18	18	18	17	18	18	18
	M	12	12	19	19	19	19	19	19	19	19
	M	12	12	20	20	20	20	19	20	20	20
	J	12	12	19	19	19	19	19	19	19	19
	V	12	12	18	18	19	19	18	19	19	19
	S	12	12	20	20	20	20	20	20	20	20
	D	9	9	14	14	14	14	14	14	14	14

Tabla 6-9. Cantidad de mucamas necesarias turno mañana

Trim.	Día	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	L	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	M	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6
	M	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6
	J	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6
	V	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
	S	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6
	D	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	L	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
	M	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	M	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	J	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	V	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
	S	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	D	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4
3	L	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	M	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	M	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	J	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	V	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	S	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	D	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	L	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	M	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
	M	4	4	6	6	6	6	5	6	6	6
	J	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
	V	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	S	4	4	6	6	6	6	5	6	6	6
	D	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabla 6-10. Cantidad de mucamas necesarias turno tarde.

- Descripción de los procesos

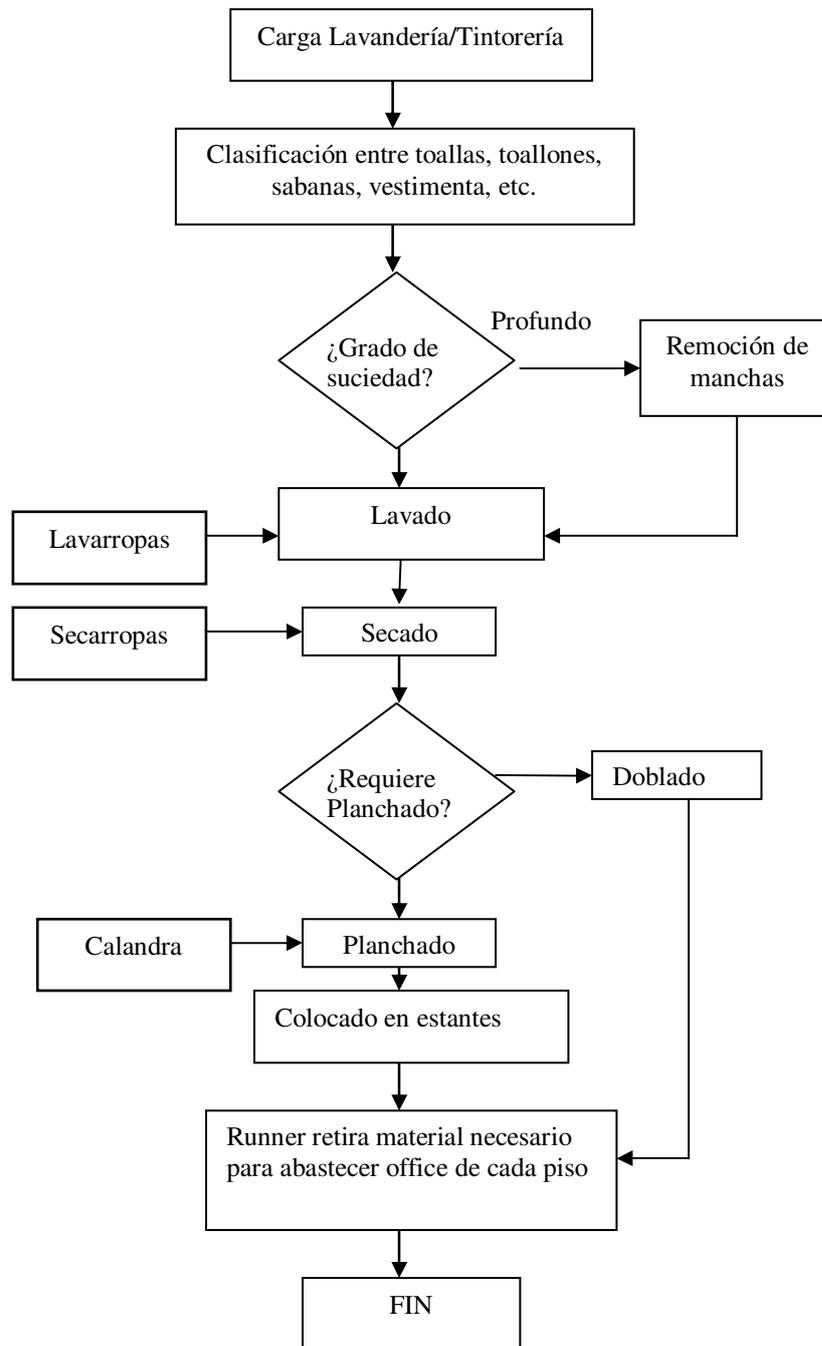


Figura 6-8 Flujograma proceso lavandería/tintorería

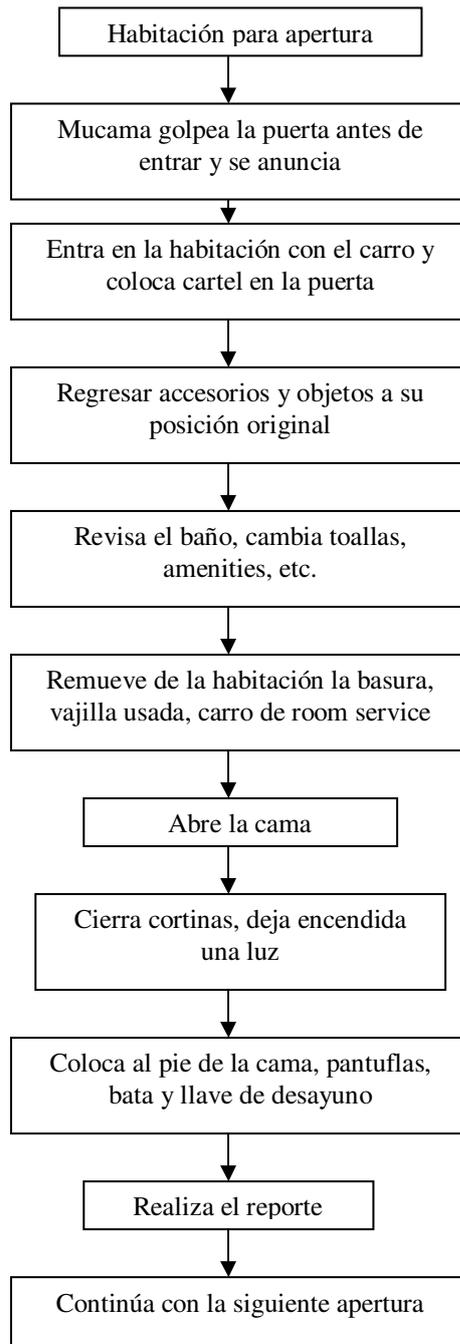


Figura 6-9. Flujograma servicio nocturno de la habitación

- Descripción Técnica Equipos

Los siguientes datos fueron obtenidos de los respectivos fabricantes de equipamientos:

Lavandería y Tintorería

- Lavarropas capacidad 15kg: No precisan mantenimiento preventivo y todos los elementos son de fácil reposición. Motor trifásico asincrónico de dos velocidades. Sistema único con prelavado y dosificaciones incorporados. Velocidad de centrifugado 480 RPC. Medidas: 117 x 75.6 x 88.5 cm. (alto x ancho x profundidad).
- Secarropas capacidad 15kg: Calefaccionada a gas. Posee tres temperaturas de funcionamiento. Tiempo de secado según prenda de 20 a 30 minutos Medidas: 193 x 78 x 102.2 cm. (alto x ancho x profundidad).
- Calandra: Capacidad: 40 Kg. de producción / hora. Calefaccionada a gas. Sistema mural, la ropa ingresa a la máquina y sale por el mismo frente. Cilindro principal planchador de 13mm. de espesor,. De 320mm. de diámetro por 1300mm. de largo. La máquina cuenta con dos rodillos de presión, construidos en tubería de acero, forrados con fieltros y liencillos absorbentes.. Motor eléctrico del tipo normalizado, blindado 100%, para corriente trifásica 3x380volt. de 3/4Hp. de potencia.. Calefacción mediante quemador a gas, (natural o envasado), de 15.000 cal/ hora. Ancho:185cmx profundidad:113 x alto:133cmm.
- Lavarropas capacidad 10kg: Motor de ½ HP monofásico de 2 velocidades 220 V 50 Hz.. Sistema de service frontal permite ser reparada sin quitar el tambor o afectar sus juntas. Selector de programas de 6 ciclos de lavado. Ancho: 64,8 cm. x profundidad: 67,9 cm. x alto: 109,9 cm
- Secarropas capacidad 10kg: Calefaccionada a gas. Equipadas con motor de ¼ HP, monofásico termo-protegido.
- Generador de vapor: Caldera de carga manual para 4 litros de capacidad y una salida de vapor. Consumo eléctrico aproximado de Generador de vapor + plancha de mano: 2,2 Kw. /h

Termotanque: Capacidad 4000 litros. Hogar de combustión de alto rendimiento: totalmente sumergido en agua permitiendo el calentamiento inmediato del agua fría que ingresa al termotanque.Tubos de humo: Destinados a producir energía térmica por convección que merced a los turbuladores concéntricos producen un régimen turbulento de energía convectiva con fuerte rotación de gases. Finalizado este pasaje, los gases

arriban a la caja de humo donde son eliminados al exterior por la chimenea.  
 Quemador: Opcional de acuerdo a tipo y calidad de combustible (GasNat, GLP, Gasoil)  
 Seguridad: Absoluta adecuación a las disposiciones vigentes de ENARGAS.  
 Dimensiones (Ver Fig.6-10): A=140cm,B=310cm,C=40cm

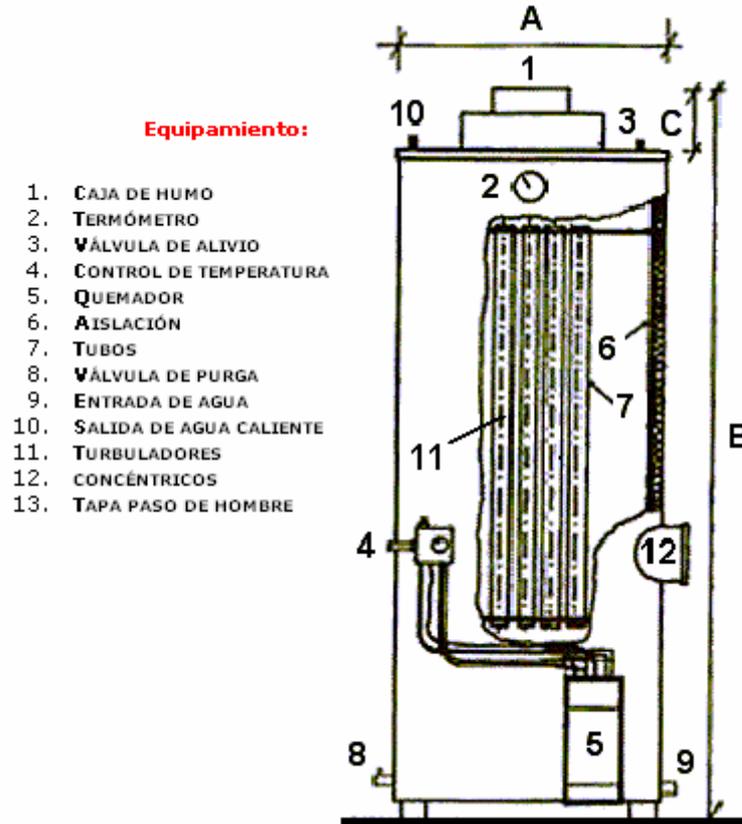


Figura 6-10. Termotanque. Fuente: Taller Los Andes

### Grupo Electrónico

Es necesario especificar si el uso del grupo será de “stand-by” o “prime (continuo)”, ya que dependiendo del uso cambiará la elección del grupo eléctrico. Un generador para uso continuo debe ser de 1800rpm y refrigerado por líquido, en cambio para uso “stand-by” debe ser de 3600rpm y refrigerado por aire. Un generador de uso continuo se debe utilizar las 24 horas del día los 7 días de la semana o si se utiliza más de 500 horas por año, así como también si se enciende muchas veces por año por periodos cortos de funcionamiento. Siendo esta última una posibilidad que existe en la actualidad en la Capital Federal con la crisis energética existente, es conveniente un generador de estas características. En las Fig.6-11 y 6-12 se puede apreciar las dimensiones del generador y sus características técnicas

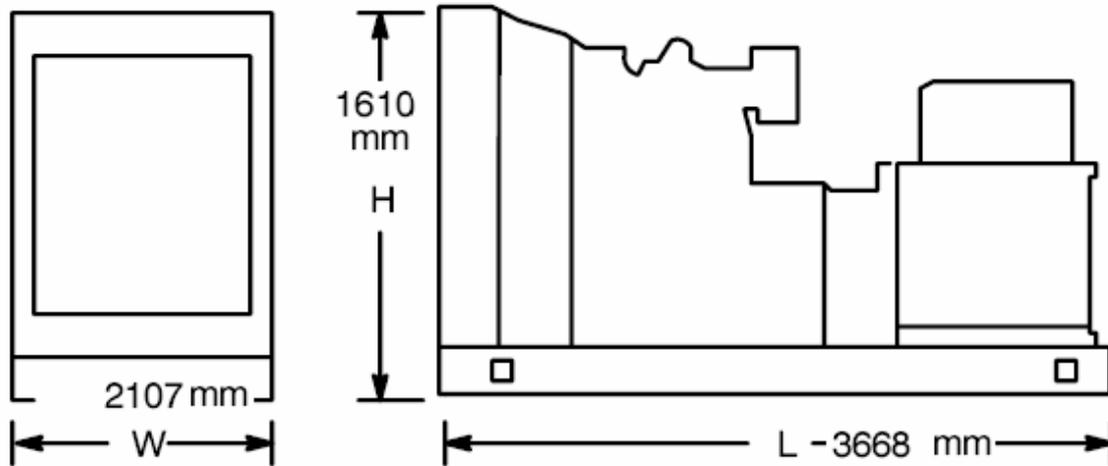


Figura 6-11. Dimensiones del generador. Fuente: generador.com

Engine			Engine Electrical		
Engine Specifications	60 Hz	50 Hz	Engine Electrical System	60 Hz	50 Hz
Engine model	D600 24.5A60	D600 24.5A50	Battery charging alternator:		
Engine type	4-Cycle, Turbocharged		Ground (negative/positive)	Negative	
Cylinder arrangement	6 Inline		Volts (DC)	24	
Displacement, L (cu. in.)	24.51 (1496)		Ampere rating	30	
Bore and stroke, mm (in.)	170 x 180 (6.69 x 7.09)		Starter motor rated voltage (DC)	24	
Compression ratio	15.0:1		Battery, recommended cold cranking amps (CCA):		
Piston speed, m/min. (ft./min.)	648 (2126)	540 (1772)	Quantity, CCA rating above 0°C (32°F), each	Two, 800	
Main bearings: quantity, type	7, Precision Half-Shell		Quantity, CCA rating below 0°C (32°F) each	Four, 920	
Rated rpm	1800	1500	Battery voltage (DC)	12	
Max. power at rated rpm, kWm (BHP)	670 (898)	583 (782)			
Cylinder head material	Cast Iron				
Crankshaft material	Forged Steel				
Governor type	Electronic				
Frequency regulation, no-load to full-load	Isochronous				
Frequency regulation, steady state	±0.25%				
Frequency	Fixed				
Air cleaner type, all models	Dry				
Exhaust			Fuel		
Exhaust System	60 Hz	50 Hz	Fuel System	60 Hz	50 Hz
Exhaust manifold type	Dry		Fuel supply line, min. ID, mm (in.)	20 (0.79)	
Exhaust flow at rated kW, m³/min. (cfm)	158 (5579)	126 (4449)	Fuel return line, min. ID, mm (in.)	20 (0.79)	
Exhaust temperature at rated kW, dry exhaust, °C (°F)	516 (960)	538 (1000)	Max. lift, engine-driven fuel pump, m (ft.)	1 (3)	
Maximum allowable back pressure, kPa (in. Hg)	5.9 (1.7)		Max. fuel flow, Lph (gph)	240 (63)	215 (57)
Exhaust outlet size at engine hookup, mm (in.)	See ADV drawing		Max. fuel pump restriction, kPa (in. Hg)	10 (3.0)	
			Fuel filter: quantity, type	2, Cartridge	
			Recommended fuel	#2 Diesel	
Lubrication			Lubricating System		
			Lubricating System	60 Hz	50 Hz
			Type	Full Pressure	
			Oil pan capacity, L (qt.)	82 (86.6)	
			Oil pan capacity with filter, L (qt.)	92 (97.2)	
			Oil filter: quantity, type	3, Cartridge	
			Oil cooler	Water-Cooled	

Figura 6-12. Especificaciones técnicas generador: Fuente: Kohler

Fitness Center

Gimnasio

En la Tabla 6-11 se puede observar el equipamiento del gimnasio en detalle y su costo. El gimnasio contará con el equipamiento

Máquina	Cantidad	Costo Unitario
Banco Abdominales	1	\$ 632
Elíptico	1	\$ 1.421
Bicicleta tipo "Recumbent"	2	\$ 2.326
Bicicleta Spinning	2	\$ 1.248
Banco espalda	1	\$ 2.236
Prensa de hombros	1	\$ 678
Multifuerza	1	\$ 4.500
Escalador	1	\$ 345
Cintas	4	\$ 10.876
Conuntos Pesas	1	\$ 500
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>\$ 24.762</b>

Tabla 6-11.Equipamiento gimnasio

### Sauna

El sauna posee las siguientes características (Fig 6-14):

- Ancho externo: 2.00 x 2.00 mts.
- Alto externo: 2.06 mts
- Puerta: 0.62 x 1.85 mts
- Capacidad:6 personas
- Asientos: 3 bancas
- Iluminación: 2 lámparas
- Calefactor: 8 kw

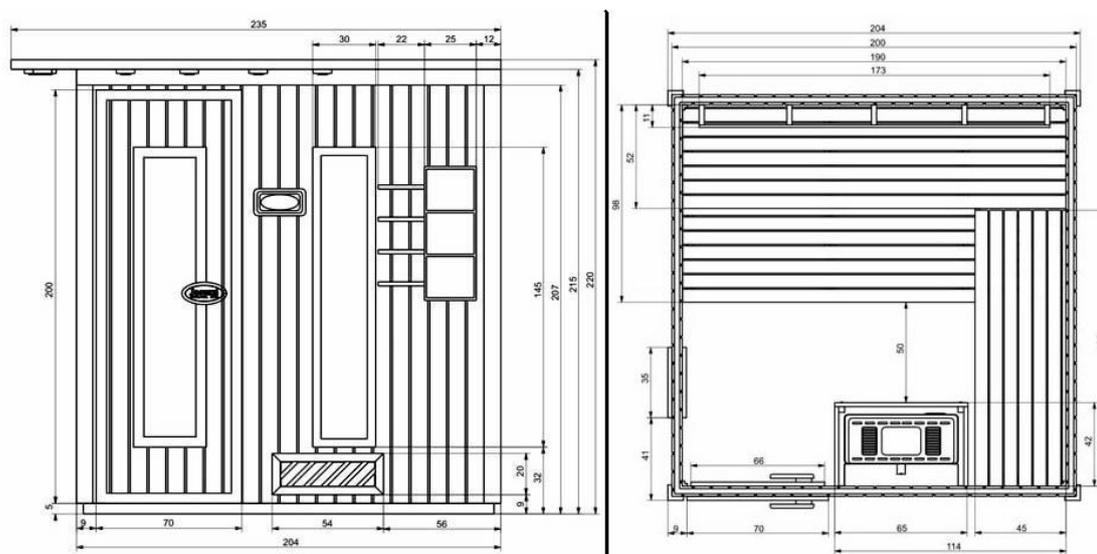


Figura 6-13. Planos saunas. Fuente: Jacuzzi

## Telefonía

La central telefónica HiPath 3800 permite un máximo de 500 usuarios y seis Opticlient Attendant. Sus dimensiones son 49 cm x 43cm x 44cm. Permite además el acceso a Internet a través de abonados digitales/analógicos utilizando un proveedor de Internet. El OptiClient Attendant y el Optipoint 500 son soluciones suplementarias, es decir, La funcionalidad de un puesto de atención de llamadas se lleva a cabo desde el PC utilizando el software Opticlient Attendant, o también se puede realizar utilizando el Optipoin.500. El Sistema de preatención es aquel que atiende las llamadas telefónicas, para el cual es necesario un archivo para reproducir y operaciones asociadas a los dígitos que oprima el usuario A continuación, en la Tabla 6-12, se puede apreciar la cantidad y costo de los productos necesarios

Item	Cantidad
HiPath 3800 0/0/0 básico.	1
Entradas de Líneas Urbanas Analógicas.	16
Abonados de Internos Analógicos.	96
Abonados de Internos Digitales.	8
Sistema de preatención y administracion Hotelero Adviser.	1
Opticlient Attendant + Optipoint 500 Standard	1
Telefonos Analogicos Euroset 3005	90
Optipoint 500 Standard	2
Costo Total	USD 18.950,00

Tabla 6-12. Costos equipamentos telefonía

## - Marco Legal Anexo

En cuanto a las obligaciones, la reglamentación dictamina los siguientes artículos:

Artículo 19.: “Para la reserva de comodidades los Alojamientos Turísticos podrán exigir seña”

Artículo 20: “Los pasajeros podrán cancelar el compromiso contraído cuando lo comuniquen en forma fehaciente con una antelación no menor a las 72 horas.”

Artículo 21: “Los establecimientos podrán considerar caduca la reserva, cuando los pasajeros no se hayan presentado transcurridas 48 horas de la iniciación de la ocupación de las comodidades. Los mismos podrán deducir del monto de la seña el importe correspondiente a los días reservados, de acuerdo con la tarifa vigente. En caso de no obrar seña y no presentarse el pasajero en el día establecido, los establecimientos podrán cancelar la reserva automáticamente.”

Artículo 22.: “Los alojamientos turísticos deberán confeccionar las facturas por duplicados, asentando en la boleta correspondiente: día, mes, año y hora de entrada y salida del pasajero. Número de habitación y cantidad de personas que ocuparon la misma.”

Artículo 23.: “Las obligaciones de abonar los servicios prestados por los establecimientos hoteleros son de vencimiento diario, adecuando la presentación de la factura a su modalidad contable. El incumplimiento del pago de factura, cualquiera sea su periodo autoriza al establecimiento a suprimir la totalidad de los servicios.

Artículo 24.- En ningún caso se podrá alterar la capacidad máxima de plazas autorizadas por cada habitación”

Con respecto a las tarifas, la reglamentación establece lo siguiente (Art. 36 a 43):

Artículo 36: “Todos los establecimientos clasificados y categorizados como Alojamiento Turísticos deberán presentar dentro de los días 15 al 25 de cada mes, por sí o por medio de las Asociaciones que los nuclean, las tarifas que regirán al mes calendario siguiente al de su presentación, las que serán registradas por la Dirección de Turismo.”

Artículo 37: “La Dirección de Turismo pondrá a disposición de los interesados, o de las Asociaciones que los representan un formulario de solicitud de registro de tarifas el que deberá ser cumplimentado de acuerdo a lo estipulado en el artículo 36. El no cumplimiento de esta disposición determinara que la Dirección de Turismo considere como vigente la última tarifa registrada.”

Artículo 38.: “Las tarifas no podrán ser modificadas y/o incrementadas por adicionales sin la previa registración de la Dirección de Turismo.”

Artículo 39: “Las salidas de pasajeros producidas después de las 10 horas, facultan al establecimiento a cobrar un nuevo día de estadía.”

Artículo 40: “Por todo servicio extra solicitado se llenará un vale con el membrete del establecimiento, en el que constará el detalle del servicio o consumición, la fecha, el número de la habitación y será firmado por el pasajero y agregado a su cuenta. Las consumiciones del bar y/o comedor, servidas en las habitaciones podrán tener un recargo siempre que el mismo este establecido en las tarifas registradas.”

Artículo 41: “En todos los establecimientos comprendidos en la presente Reglamentación, deberá exhibirse a la vista del público, en lugar bien visible las tarifas registradas por la Dirección de Turismo, en todos los rubros que comprenden los servicios que preste el establecimiento.”

Artículo 42: “A toda persona que ocupe cama suplementaria declarada como tal, se le cobrará de acuerdo a la tarifa registrada. Cuando una habitación doble sea ocupada por una sola persona, podrá facturársele un adicional del valor de la plaza desocupada, siempre que éste no esté incluido en la tarifa registrada.”

Artículo 43.: “Todo menor de hasta 3 años, que no ocupe cama exclusiva abonará únicamente las extras que consuma. Los menores que la ocupen abonarán tarifa completa y si ocuparen camas suplementarias se seguirá el criterio que para esta rige el artículo precedente.”

La reglamentación también dictamina las sanciones por incumplimiento de la misma, las mismas están determinadas en los Art. 44 a 53 :

Artículo 44.: “La Dirección de Turismo será el Organismo de Contralor de las infracciones que por el presente Reglamento se establece. El Tribunal Municipal de Faltas aplicara las sanciones que correspondiere.”

Artículo 45: “El Organismo de Contralor queda facultado para intimar a los Alojamientos Turísticos a que adopten las medidas que tiendan a un mejor cumplimiento de los fines tenidos en cuenta en la presente Reglamentación.”

Artículo 46.: “Las normas del presente capitulo se aplicaran por incumplimiento de las obligaciones que esta Reglamentación fija para los Alojamientos Turísticos, como asimismo de las disposiciones complementarias que se dicten en consecuencia.”

Artículo 47: “Las infracciones que se detallan a continuación serán penadas con multa de \$ 7.000.000 a \$ 10.000.000 y/o inhabilitación temporaria y/o definitiva, y/o clausura y/o arresto hasta 30 días.

- Funcionar estando clausurado.
- Cobrar tarifas superiores a las registradas.
- Alteración de ficha tarifaria.
- Realizar declaraciones o informaciones erróneas relativa al Establecimiento, ante el
- Organismo de Contralor, los huéspedes y/o público en general.
- Funcionar sin estar inscripto en la Dirección de Turismo.
- No confeccionar factura o hacerlo en talonario no oficial del Establecimiento.
- No brindar a los huéspedes las comodidades y servicios de acuerdo a su categorización
- No permitir u obstaculizar las tareas de los inspectores de la Dirección de Turismo.
- Por incumplimiento de plazos, otorgados por la Dirección de Turismo.
- Carecer de ficha tarifaria o no estar expuesta al público.”

Artículo 48: “Las infracciones que se detallan a continuación serán penadas con multas de \$ 4.000.000 a \$ 6.999.999 y/o inhabilitación temporaria y/o clausura:

- No cumplir con los compromisos de reservas contraídos.
- No llevar un libro de reclamos debidamente foliado y rubricado por la Dirección de Turismo.
- No presentar el libro de reclamos a la Dirección de Turismo cuando existiese alguna queja dentro de un plazo no mayor de 5 días hábiles.”

Artículo 49: “Las infracciones que se detallan a continuación serán penadas con multas de \$ 1.000.000 a \$ 3.999.999:

- No comunicar la transferencia, venta, cesión o cierre transitorio o definitivo del establecimiento a la Dirección de Turismo, dentro del plazo fijado en el artículo 6° de esta Reglamentación.
- No prestación del servicio de música funcional cuando la misma sea exigida.
- Mal funcionamiento del aire acondicionado y/o ascensores y/o teléfonos internos o externos por negligencia o culpa del establecimiento.
- No proveer adecuada iluminación por negligencia del establecimiento.
- Mala conservación y mantención de la totalidad o parte del edificio del establecimiento y de sus espacios libres.
- Falta de numeración correlativa de las habitaciones.
- Mal estado de la ropa de cama, toallas, vajilla y utensilios en general.
- No contar con los recursos humanos ofrecidos para la atención de los servicios que deben prestar los establecimientos según su categoría.
- Por carecer de uniformes el personal del establecimiento o por uso de ropa inadecuada o desaseo del mismo.
- Por permitir manifestaciones contra la moral y buenas costumbres dentro del establecimiento.
- No efectuar el cambio de ropa de cama cuando se retire un pasajero o en su defecto cuando no se renueve la misma como mínimo dos veces por semana.
- Cuando se compruebe la falta de equipamiento indispensable en las habitaciones y baños exigidos en esta Reglamentación.
- No remitir la información estadística que requiera la Dirección de Turismo”.

Artículo 50: “Las intimaciones y sanciones deberán ser cumplimentadas y acatadas de manera inmediata conforme a la naturaleza de las mismas y de los hechos que se trata. La demora injustificada podrá dar lugar a recargos en las penalidades.”

## Código de Habilitación

Disposiciones comunes a hoteles hotel residencial y casa de pensión (AD. 700.32)

A continuación se encuentran las disposiciones extraídas del Código de Habilitación:

- Habitaciones:
  - a. Deberán llevar numeración corrida con indicación en su interior de la cantidad de personas que puedan alojarse y, cuando existan varios pisos, podrán numerarse por la centena que coincide con la ubicación del piso.
  - b. Se mantendrán en perfectas condiciones de higiene, a cuyo fin sus ocupantes permitirán el acceso a las personas encargadas de la limpieza
- La ropa de cama y de tocador deberá ser cambiada cada vez que sea utilizada por personas distintas, previo lavado y planchado. En los demás casos las mismas serán cambiadas cuando su estado de aseo y conservación lo requiera, con periodicidad no mayor de una semana. Las carpetas, cortinados, felpudos, etc., deberán ser higienizados periódicamente.
- Los locales y todas las dependencias, así como también los muebles, enseres, colchones, ropas de cama y de tocador, mantelería, utensilios y vajilla, deberán mantenerse en perfecto estado de higiene y conservación. Se exigirá el blanqueo o pintura de los locales, cuando así lo estime necesario la correspondiente autoridad de aplicación. Asimismo, los artefactos sanitarios deberán conservarse en buenas condiciones de funcionamiento y de higiene.
- En el frente de los locales deberá colocarse una chapa o letrero que en forma visible indique la naturaleza del comercio, conforme a su habilitación.
- Cuando en cualesquiera de los establecimientos que se pretenda afectar a los servicios prescriptos en esta reglamentación, existan inquilinos, no podrá concederse habilitación alguna.”
- El propietario o encargado del establecimiento llevará un registro de todas las personas que habiten en el mismo, con la consignación del nombre, nacionalidad y números de documentos de identidad debidamente comprobados, y del número de la habitación que ocupen, así como el día y la hora de la entrada.
- Prohíbese en estos establecimientos:
  - a. Lavar ropas en las habitaciones o baños, pudiendo hacerlo solamente en locales destinados a lavadero;
  - b. La existencia de servicios sanitarios colectivos en comunicación directa con las habitaciones o con dependencias del personal del establecimiento;
  - c. El funcionamiento de establecimientos industriales, talleres, depósitos u otras actividades que la correspondiente autoridad de aplicación considere incómodas, peligrosas o insalubres, o la comunicación con los mismos.

Del Estudio Económico-Financiero

U.T.H.G.R.A.

C.C.T. 362/03 (A.H.T.) HOTELES DE TURISMO  
 SECCIONAL CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES  
 SALTA 1301 – TEL: 4306-0996 / 4305-1871

HOTELES 5 ESTRELLAS	
Categoría	Salario Básico
Categoría 1	1845
Categoría 2	1914
Categoría 3	2009
Categoría 4	2075
Categoría 5	2158
Categoría 6	2249
Categoría 7	2923

CATEGORIA 1	CATEGORIA 2
Auxiliar de Portería- Lavador de vajilla- Aux. de Cocina- Aux. de tareas generales- etc.	Mozo de Mostrador- Jardinero- Cobrador- Cadete de Administración- Medio oficial de Servicios Varios- Lavador de vajilla- Aux. de Steward- etc.
CATEGORIA 3	CATEGORIA 4
Capataz de auxiliares- Tellier- Cafetero- Ayudante de Cocina- Empleado de Adm.- Capataz de Aux. de Cocina- Secretaria- Bodeguero y/o Gambucero- etc.	Portero- Telefonista- Mucama- Costurera- Sastre- Lencera- Ayudante de Barman- Garagista- Valet Parking- Chofer- Disk Jockey- Operador- Enfermero- Vigilador- etc.
CATEGORIA 5	CATEGORIA 6
Telefonista Ppal.- Butler- Valet- Cajero y Adicionista- Comís de Salón, Cocina y Pastelería- Guardavida- Personal de Recreación- Programador- Oficial de Servicios Varios- etc.	Recepcionista- Conserje- Gobernanta- Enc. de Lavadero- Enc. de Lencería- Maitre- Mozo Ppal.- Mozo- Barman- Jefe de Partida- Maestro Pastelero- Cocinero- Masajista- Control de Pileta- Empleado Ppal Adm.- Analista- etc.
CATEGORIA 7	
Recepcionista Ppal.- Gobernanta Ppal.- Maitre Ppal.- Jefe de Brigada- Encargado Técnico de Servicios Varios- etc.	

**ADICIONALES QUE LOS EMPLEADORES DEBEN ABONAR A TODOS SUS TRABAJADORES:**

- ART. 92 ANTIGÜEDAD
- ART. 93 12% POR COMPLEMENTO DE SERVICIO
- ART. 95 12% POR MOVILIDAD
- ART. 96 10% POR PRESTACION ALIMENTARIA
- ART. 97 10% POR FALLO DE CAJA
- ART. 98 5% POR IDIOMA
- \* **NUEVO ADICIONAL: ACTIVIDAD TURISTICA 8%**

Figura 6-14. Sueldos según convenio colectivo de trabajo. Fuente: UTHGRA

Puesto	Salario
Gerente General	\$ 28.655
Director Administrativo	\$ 15.082
Director de Habitaciones	\$ 15.082
Director de Marketing y Ventas	\$ 15.082
Director de Seg. y Mantenimiento	\$ 15.082
Gerente de compras y proveedores	\$ 9.668
Gerente de finanzas	\$ 9.668
Gerente de Front Desk	\$ 9.668
Gerente de Housekeeping	\$ 9.668
Gerente de RR HH	\$ 9.668
Gerente de RRPP	\$ 9.668
Gerente de Ventas	\$ 9.668
Gerente Instalaciones	\$ 9.668
Gerente Mantenimineto	\$ 9.668
Agente de capacitación y selección	\$ 6.445
Agente Reservas	\$ 6.445
Agente Venta de Habitaciones	\$ 6.445
Contadores	\$ 6.445
Secretarias	\$ 3.867

Tabla 6-13.Salarios bruto personal administrativo a 2008

REGIMEN NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL					
CONCEPTO	NORMA LEGAL	APORTE DEL TRABAJADOR		CONTRIBUCION PATRONAL	
		Reparto	Capitalización		
SIJP. Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones	Ley 24.241 (art. 11) Decreto 1.387/01 Decreto 1.676/01 Decreto 390/03	11%	11%	10,17%	
Asignaciones familiares	Ley 24.714 (art. 5)	—	—	4,44%	
Fondo Nacional de Empleo	Ley 24.013 (art.145 inc. a) y art.146)	—	—	0,89%	
I.N.S.S.J.P. Instituto Nacional de Servicios Sociales Jubilados y Pensionados	Ley 19.032 (arts. 8 y 9)	3%	3%	1,50%	
REGIMEN NACIONAL DE OBRA SOCIALES Y FONDO SOLIDARIO DE REDISTRIBUCION					
CONCEPTO	NORMA LEGAL	APORTE DEL TRABAJADOR		CONTRIBUCION PATRONAL	
		hasta \$1000	más de \$1000	hasta \$1000	más de \$1000
Obra Social	Decreto 486/02, art. 21	2,70%	2,55%	5,40%	5,10%
ANSSAL: Fondo Solidario de Redistribución	Ley 23.660 (art. 19) Ley 23.661 (art. 22)	0,30%	0,45%	0,60%	0,90%
Obra Social. Por cada adicional	—	1,5%		—	—

Figura 6-15. Aportes y contribuciones. Fuente: UTHGRA

CONCEPTO	NORMA LEGAL	APORTE DEL TRABAJADOR	CONTRIBUCION PATRONAL
ART. Riesgos del Trabajo	Ley 24.557	—	A convenir con la Aseguradora de Riesgos del Trabajo
Cuota sindical voluntaria (UTHGRA)	Ley 23.551	2,5%	—
Seguro Colectivo de Vida Obligatorio	Superintendencia de Seguros de la Nación. Res. 29.079/2002 Decreto 1.567/74 Res. 29.734/2004	—	La prima se fija en \$ 0,20 (veinte centavos) mensuales por cada \$ 1.000. La suma asegurada será de \$ 6.480
Seguro de Vida y Sepelio	CCT 389/2004	1%	1%
Ahorro obligatorio (Menores de 14 y 15 años de edad)	Arts. 192 y 193 LCT	10%	—
Fondo Convencional Ordinario	CCT 389/2004	—	2%

Figura 6-16. Aportes y contribuciones. Fuente: UTHGRA

Del Estudio de Riesgos

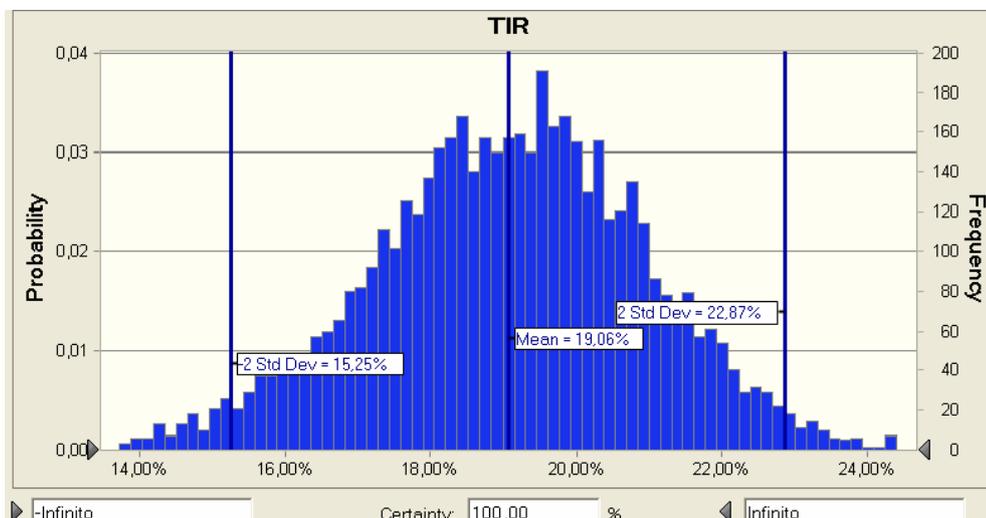


Figura 6-17. Gráfico de frecuencias, TIR

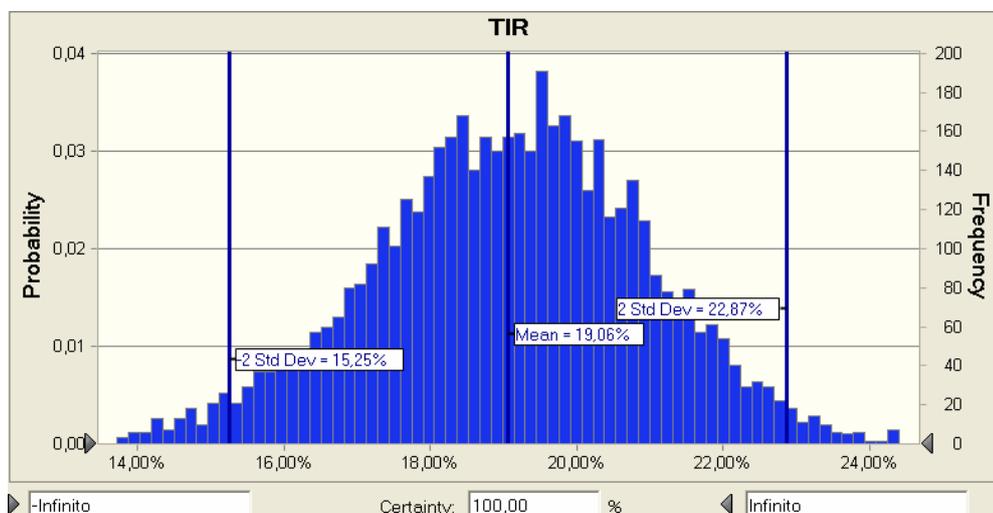


Figura 6-18. Gráfico de frecuencias, TOR

<b>Utilidad Neta</b>		
<b>Año</b>	<b>Promedio</b>	<b>Esperada</b>
2011	11.302.900	\$ 16.996.648
2012	12.729.313	\$ 18.703.703
2013	25.938.808	\$ 35.621.078
2014	29.870.945	\$ 41.158.473
2015	30.200.918	\$ 42.972.083
2016	32.107.378	\$ 46.554.821
2017	30.400.505	\$ 46.661.760
2018	29.400.458	\$ 48.744.528
2019	27.654.072	\$ 49.992.338
2020	24.834.857	\$ 51.131.287

Tabla 6-14. Comparación utilidades anuales