INSTITUTO TECNOLOGICO DE BUENOS AIRES – ITBA
ESCUELA DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA

DESARROLLO TURÍSTICO DE VERANO EN CERRO CASTOR

AUTORES:
García, Juan Manuel (Leg. N° 52111)
Lanza, Tomás (Leg. N° 52204)
Liotta, Diego (Leg. N° 52222)
Montero Contreras, Rocío (Leg. N° 54604)
Sciurano, Lucía (Leg. N° 55094)

TUTORES:
García Poitevin, Catalina
Pérez de Solay, Martín

Trabajo final presentado para la obtención del título de INGENIERO INDUSTRIAL

BUENOS AIRES
AÑO 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo contempla el análisis del proyecto de inversión que implica el desarrollo en verano de un centro turístico en el Cerro Cástor ubicado en Ushuaia, Tierra del Fuego.

Teniendo en cuenta el análisis de mercado, se planearon distintas propuestas buscando atacar principalmente a las personas de nivel socioeconómico medio/alto, haciendo hincapié en los turistas extranjeros.

Para la realización del mismo, es necesaria una inversión en el año cero de 6 MM ARS en activos fijos que serán cubiertos con un préstamo bancario mientras que la inversión en gastos preoperativos se cubrirán con un aporte de capital por parte de los accionistas, con el objetivo de generar ingresos desde el 2017.

Así mismo, y utilizando el criterio del VAN para evaluar el proyecto, se obtuvo un valor presente de 6 MM USD y un período de repago simple de 2 años.

Finalmente, se hizo un análisis cuantitativo y cualitativo que, utilizando herramientas avanzadas de simulación, analiza, pondera y propone soluciones para mitigar los riesgos asociados a las principales variables del proyecto. Así mismo, se realizó un análisis de escenarios de tipo financiero, económico y operativo, y se prosiguió con la evaluación de opciones reales.

El equipo realizador de la evaluación que se contemplará en el siguiente proyecto de inversión, está satisfecho con los resultados obtenidos en el mismo, y cree que su realización traerá beneficios económicos significativos en el caso de realizarse.

EXECUTIVE SUMMARY

The present work contemplates the analysis of the investment project that involves the development in summer of a tourist center in Cerro Castor placed in Ushuaia, Tierra del Fuego.

Regarding the market analysis, different proposals were made seeking to attract people of medium / high socioeconomic status, emphasizing on foreign tourists.

An investment is needed in the zero-year of ARS 6 MM for fixed assets, which will be provided by a bank loan, while the investment in pre-operational expenses will be covered with a capital contribution by the shareholders, with the goal to generate income since 2017.

Using the VAN criteria to evaluate the project, a present value of USD 6 million and a simple repayment period of 2 years was obtained.

Finally, a quantitative and qualitative analysis was made which, using advanced simulation tools, analyzes, weighs and proposes solutions to mitigate the risks associated with the main project variables. Likewise, an analysis of financial, economic and operational scenarios was carried out, and the evaluation of real options continued.

The evaluation team that will be contemplated in the following investment project, is satisfied with the results obtained in it, and believes that its realization will bring significant economic benefits in the event of being carried out.

ÍNDICE

1 ANÁLISIS DE MERCADO 11

1.1 INFORMACIÓN ACTUAL DEL CERRO CASTOR 11
1.1.1 Historia del cerro 11
1.1.2 Medios de elevación 12
1.1.3 Pistas de esquí 12
1.1.4 Pistas de esquí según largo de pista y dificultad 13
1.1.5 Estrategias del Negocio actual del Cerro Castor 13
1.1.6 Actividad del cerro en verano 14
1.1.7 Ubicación del cerro 15
1.1.8 Descripción del producto a implementar 16
1.2 CICLO DE VIDA 17
1.3 ANÁLISIS DE LOS MERCADOS PROVEEDOR, DISTRIBUIDOR, COMPETIDOR, SUSTITUTOS 18
1.3.1 Primera Fuerza: Poder de negociación de los Compradores o Clientes 18
1.3.2 Segunda Fuerza: Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: 18
1.3.3 Tercera Fuerza: Amenaza de nuevos competidores entrantes: 18
1.3.4 Cuarta Fuerza: Amenaza de productos sustitutos: 19
1.3.5 Quinta Fuerza: Rivalidad entre los competidores: 19
1.4 FODA 20
1.4.1 Análisis interno: 20
1.4.2 Análisis Externo: 20
1.4.3 Matriz FODA para Cerro Castor 21
1.4.4 Análisis de la matriz FODA 21
1.5 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA OFERTA 22
1.5.1 Los productos turísticos más vendidos: 22
1.5.2 Ushuaia Ofrece 22
1.5.3 Oferta de alojamiento 24
1.5.4 Actividades de verano 25
1.5.5 Circuitos y corredores turísticos 26
1.5.6 Corredores 26
1.5.7 Principales obstáculos y barreras para proveer los servicios contratados 27
1.6 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA DEMANDA 28
1.6.1 Análisis de demanda en Ushuaia 28
1.6.2 Preferencias de los mercados a quienes les ofrecen el destino Ushuaia 28
1.6.3 Ranking 10 demanda extranjeros por medios de acceso (2014) 29
1.6.4 Arribos mundiales de turistas (Cuota de mercado (en %) 29
1.6.5 Turismo Internacional - Llegadas a Argentina por vías de acceso: 29
1.6.6 Llegada por Cruceros 30
1.6.7 Perfil de demanda Cruceristas: 30
1.6.8 Características del Producto 30
1.6.9 Demanda Temporada Alta 30
1.6.10 Demanda por Procedencia 31
1.6.11 Análisis de demanda en verano 32
1.7 SEGMENTACIÓN DE MERCADO 33
1.8 POSICIONAMIENTO Y DETERMINACIÓN DE PRECIO 36
1.8.1 PREMIUM: 37
1.8.2 ECONOMICO: 37
1.8.3 Precios 2016: 38
1.8.4 Evolución 38
1.9 PROYECCIÓN DE LA OFERTA 39
1.10 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA 40
1.10.1 Demanda Argentina 42
1.10.2 Demanda Internacional 44
1.11 PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO 50
1.12 PROYECCIÓN DEL PRECIO 52
1.13 PROYECCIÓN DE VENTA 52
1.14 PROYECCIÓN DE INGRESOS 52
1.15 CANALES Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN 52

2 ANÁLISIS DE INGENIERÍA 55

2.1 ANÁLISIS DEL PROCESO 55
2.1.1 Descripción del Proceso 55
2.1.2 Los Pases 55
2.2 DEMANDA PROYECTADA POR PASES 56
2.3 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES A OFRECER 57
2.3.1 Análisis de los gráficos 57
2.3.2 Selección de actividades a ofrecer 57
2.3.3 Determinación de cantidades 58
2.4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES 59
2.4.1 Paseo en camionetas 4x4 59
2.4.2 Tiro con arco y flecha 62
2.4.3 Caminata / trekking 64
2.4.4 Cabalgata 65
2.4.5 Bicicleta 66
2.4.6 Canopy 68
2.4.7 Palestra 70
2.4.8 Helicóptero 72
2.4.9 Telesillas 74
2.4.10 Combis 77
2.4.11 Cabañas 79
2.4.12 Gastronomía 80
2.4.13 Enfermería 82
2.4.14 Fotografía 82
2.4.15 Limpieza 82
2.5 COMPOSICIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN FUNCIÓN DE LOS PASES OFRECIDOS 83
2.6 MANO DE OBRA NECESARIA 83
2.7 COMPRA DE INSUMO POR ACTIVIDAD 83
2.7.1 Tratamiento de los residuos 85
2.7.2 Etapas de reciclado 86
2.7.3 Compostaje 87
2.7.4 Rellenos sanitarios 87
2.8 LAY-OUT 88
2.8.1 Instalaciones y equipos 89
2.8.2 Medios de elevación 89
2.8.3 Pistas de esquí según largo de pista 89
2.8.4 Layouts y recorridos 90
2.9 MARCO LEGAL 95
2.9.1 Salarios – Escalas salariales acuerdo 2017 95
2.9.2 Seguros 98
2.9.3 Estructura de la organización 98
2.9.4 Reglamento y Condiciones 99
2.9.5 Ley Nacional de Turismo N° 25.997 100
2.9.6 Reglamentación por actividades 100
2.10 ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL 102
2.10.1 Pasos de un EIA convencional 102
2.11 LOCALIZACIÓN 103
2.11.1 Ubicación actual 103

3 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO 105

3.1 INTRODUCCIÓN 105
3.2 ANÁLISIS ECONÓMICO 105
3.2.1 Consideraciones impositivas y de política monetaria 105
3.2.2 Inversiones y Gastos Pre-operativos 106
3.2.3 Amortizaciones 107
3.2.4 Costos 108
3.2.5 Costo total actividades y salarios 111
3.3 ANÁLISIS FINANCIERO 112
3.3.1 Estado de Resultados 112
3.3.2 Flujo de Fondos 113
3.3.3 Balance y Fuente y usos (EOAF) 115
3.3.4 Análisis del impacto por alquiler de cabañas 117
3.3.5 WACC 117

3.4 CONCLUSIONES 118

4 ANÁLISIS DE RIESGOS 119

4.1 INTRODUCCIÓN 119
4.2 VARIABLES DE RIESGO 119
4.2.1 Identificación inicial de variables relevantes 119
4.2.2 Análisis de distribuciones 120
4.3 SIMULACIÓN 132
4.3.1 Gráfico de Tornado: 132
4.3.2 Gráfico de Spider: 133
4.3.3 Simulación de Montecarlo 134
4.3.4 Análisis de Sensibilidad 135
4.4 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO 136
4.4.1 Cobertura de riesgos 136
4.5 OPCIONES REALES 138
4.5.1 Identificación de OR 138
4.5.2 Valoración de las OR 139
4.5.3 Escenario Impositivo 141

5 CONCLUSIÓN 143

6 BIBLIOGRAFÍA 145

7 REFERENCIAS 146

8 ANEXOS 147

8.1 ANEXO MERCADO 147
8.2 ANEXO INGENIERIA 158
8.3 ANEXO ECONOMICO FINANCIERA 181
8.3.1 Flujo de Fondos del Proyecto 181
8.3.2 Flujo de Fondos de la Deuda 181
8.3.3 Flujo de Fondos del Inversor 182
8.3.4 Valores de WACC 182
8.3.5 Cuadro de Resultados 182
8.3.6 Balance 182

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1: Cerro Castor en invierno 11
Ilustración 1-2: Cabañas del Cerro Castor 11
Ilustración 1-3: Mapa de Pistas del Cerro 12
Ilustración 1-4: Cerro Castor en invierno 14
Ilustración 1-5: Cerro Castor en verano 14
Ilustración 1-6: Mapa satelital de la ubicación del cerro 15
Ilustración 1-7: Gráfico de ciclo de vida de un proyecto turístico 17
Ilustración 1-8: Infografía turística de la municipalidad de Ushuaia 22
Ilustración 1-9: Actividades más conocidas por los turistas 23
Ilustración 1-10: Actividades más ofrecidas a los turistas 23
Ilustración 1-11:Cantidad de personas (en miles) que visitaron los museos, Parque Nacional y Tren del Fin del Mundo. 24
Ilustración 1-12: Oferta hotelera en Tierra del Fuego 24
Ilustración 1-13: Oferta hotelera en Ushuaia 25
Ilustración 1-14: Visita de turistas por temporada 28
Ilustración 1-15: Visita de turistas por temporada (2) 28
Ilustración 1-16: Ranking 10 demanda extranjeros por medios de acceso (2014) 29
Ilustración 1-17: Arribo mundial de turistas 29
Ilustración 1-18: Turistas por vías de acceso (2014) 29
Ilustración 1-19: Demanda de turistas por procedencia - Ushuaia 31
Ilustración 1-20: Turismo estival en cifras (2014-2015) 32
Ilustración 1-21: Segmentación del mercado turístico 33
Ilustración 1-22: Infografía de Estadías 33
Ilustración 1-23: Análisis de la Demanda 41
Ilustración 1-24: Evolución de la Demanda Total 49
Ilustración 1-25: Demanda Promedio 49
Ilustración 2-1: Proyección de Demanda por pases 56
Ilustración 2-2: Layout 4x4 59
Ilustración 2-3: Senderos Trekking 64
Ilustración 2-4: Recorrido de cabalgatas 65
Ilustración 2-5: Establos del complejo 65
Ilustración 2-6: Recorridos en Bicicleta 66
Ilustración 2-7: Equipamiento del complejo 67
Ilustración 2-8: Modelo de Bicicleta 67
Ilustración 2-9: Base de Canopy 68

Ilustración 2-10: Equipamiento Canopy 69
Ilustración 2-11: Recorrido Tirolesa 69
Ilustración 2-12: Instalaciones de Palestra 70
Ilustración 2-13: Recorrido Telesillas 75
Ilustración 2-14: Fotos durante el invierno de un portillón 76
Ilustración 2-15: Lay-Out completo 88
Ilustración 2-16: Infografía Pistas 88
Ilustración 2-17: Mapa de telesillas 91
Ilustración 2-18: Mapa de los recorridos de las bicicletas 91
Ilustración 2-19: Mapa de los recorridos con tirolesa 92
Ilustración 2-20: Mapa de senderos 92
Ilustración 2-21: Mapa de recorridos para 4x4 93
Ilustración 2-22: Mapa para cabalgatas 93
Ilustración 2-23: Mapa de actividades 94
Ilustración 3-1: Utilidad Neta (en mUSD) 112
Ilustración 3-2: Tabla de Flujo de Fondos (en mUSD) 113
Ilustración 3-3: Flujo de Fondos Acumulado (en mUSD) 114
Ilustración 3-4: Flujo de Fondos del Inversor (en mUSD) 114
Ilustración 3-5: Flujo de Fondos de la Deuda (en mARS) 115
Ilustración 3-6: Flujo de Fondos Acumulado ingreso cabañas invierno (en mUSD) 117
Ilustración 4-1: Inflación Anual por provincia 121
Ilustración 4-2: Demanda vs. Tipo de Cambio 122
Ilustración 4-3: Evolución de Inflación / Tipo de Cambio hasta 2026 123
Ilustración 4-4: Gráfico de Tornado 132
Ilustración 4-5: Gráfico de Spider 133
Ilustración 4-6: Gráfico de Spider - variaciones porcentuales 133
Ilustración 4-7: Simulación de Montecarlo 134
Ilustración 4-8: Simulación de Montecarlo - análisis de frecuencia 134
Ilustración 4-9: Análisis de Sensibilidad 135
Ilustración 4-10: Valoración de las Opciones Reales 139
Ilustración 4-11: Árbol de Decisión Demanda 140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Pistas de esquí según largo de pista y dificultad 13
Tabla 2: Análisis FODA del proyecto 21
Tabla 3: Demanda de turistas por procedencia (2013-2016) 31
Tabla 4: Destino a Antártida (2006-2015) 33
Tabla 5: Serie de la Demanda (2005-2016) 34
Tabla 6: Demanda según Residentes / No Residentes 35
Tabla 7: Estimación de Precios 36
Tabla 8: Precios recientes 38
Tabla 9: Función Demanda 40
Tabla 10: Proyección de la Demanda 41
Tabla 11: Modelo Estadístico 42
Tabla 12: Regresiones PBI Argentina (2001-2015) 42
Tabla 13: Proyección PBI Argentina 43
Tabla 14: Estadísticas de la Regresión 43
Tabla 15: Proyección de la Demanda 43
Tabla 16: Evaluación de Demanda Internacional 44
Tabla 17: Regresión con ajuste 45
Tabla 18: PBI EE.UU. 45
Tabla 19: Proyección PBI EE.UU. 46
Tabla 20: PBI Europa 47
Tabla 21: Proyección PBI Europa 47
Tabla 22: Estadísticas de la Regresión (2) 47
Tabla 23: Demanda Extranjera Total 48
Tabla 24: Cuota de Mercado proyectada 48
Tabla 25: Demanda Proyectada hasta 2026 50
Tabla 26: Estimación de Hotelería hasta 2026 50
Tabla 27: Cruce sector socioeconómico / procedencia 51
Tabla 28: Hoteleria y nivel socioeconómico 51
Tabla 29: Estimación de cruceros hasta 2026 51
Tabla 30: Proyección de Ventas hasta 2026 52
Tabla 31: Proyección Turistas hasta 2026 52
Tabla 32: Proyección de Ingresos hasta 2026 52
Tabla 33: Cuantificación de paquetes por nivel socioeconómico 58
Tabla 34: Probabilidad de Realización 58
Tabla 35: Tiempo estimado de recorridos 4x4 59

Tabla 36: Estimación para recorridos 4x4 60
Tabla 37: Estimación consumo de combustible 61
Tabla 38: Estimación de personal 62
Tabla 39: Estimación de insumos del circuito cíclico 67
Tabla 40: Mano de obra Canopy 68
Tabla 41: Estimación personal Palestra 71
Tabla 42: Estimación de Demanda Helicóptero 72
Tabla 43: Estimación personal Helicópteros 73
Tabla 44: Capacidad máxima 78
Tabla 45: Estimación de Cabañas 79
Tabla 46: Gastronomía 80
Tabla 47: Cantidad de platos estimada 80
Tabla 48: Platos vendidos por paquete 81
Tabla 49: Estimación de personal gastronómico 81
Tabla 50: Personal fotografía 82
Tabla 51: Personal limpieza 82
Tabla 52: Composición de Pases por Actividades 83
Tabla 53: Estimación global de personal 83
Tabla 54: Estimación global de insumos 83
Tabla 55: Medios de Elevación 89
Tabla 56: Tablas de Pistas de Esquí 89
Tabla 57: Inflación proyectada hasta 2026 105
Tabla 58: Tipo de cambio proyectado hasta 2026 105
Tabla 59: Tabla de Inversión en Activo Fijo 106
Tabla 60: Inversión en gasto pre-operativo 106
Tabla 61: Inversiones proyectadas hasta 2026 107
Tabla 62: Activos Fijos proyectados hasta 2026 107
Tabla 63: Gastos Pre-operativos proyectados 107
Tabla 64: Costo total proyectado hasta 2026 111
Tabla 65: Salarios proyectados hasta 2026 111
Tabla 66: Tabla de Flujo de Fondos 113
Tabla 67: Cálculos Auxiliares Capital de Trabajo 116
Tabla 68: Capital de Trabajo 116
Tabla 69: WACC Proyectado 118
Tabla 70: Inflación 2017 121
Tabla 71: Inflación en ARS 121

Tabla 72: Inflación en ARS hasta 2026 122
Tabla 73: Tipo de Cambio 2017 123
Tabla 74: Tipo de Cambio hasta 2026 124
Tabla 75: Estadísticas Descriptivas para el Tipo de Cambio 124
Tabla 76: Nivel Socio-Económico hasta 2026 124
Tabla 77: Estadísticas Descriptivas para el Nivel Socio-Económico 124
Tabla 78: Combinatorias de la Oferta 125
Tabla 79: Especificación de Mix de Productos 125
Tabla 80: Mix de productos en simulación 126
Tabla 81: Penetración Objetivo hasta 2026 126
Tabla 82: Estadísticas Descriptivas para la Penetración Objetivo 126
Tabla 83: Tasa de Crecimiento de la Penetración Anual 127
Tabla 84: Diferencia Porcentual hasta 2026 127
Tabla 85: Ingreso Europeo hasta 2026 127
Tabla 86: Estadísticas Descriptivas para el Ingreso Europeo 128
Tabla 87: PBI USA hasta 2026 128
Tabla 88: Estadísticas Descriptivas PBI USA 128
Tabla 89: PBI Argentina hasta 2026 129
Tabla 90: Estadísticas Descriptivas PBI Argentina 129
Tabla 91: Evolución de Insumos y Servicios Tercerizados (2003-2015) 130
Tabla 92: Promedios Insumos y Servicios Tercerizados 130
Tabla 93: Distribución Insumos y Servicios Tercerizados 130
Tabla 94: Evolución Acuerdos Salariales (2005-2016) 131
Tabla 95: Estadísticas Descriptivas Acuerdos Salariales 131
Tabla 96: Paquetes vs. Nivel Socio-Económico 135
Tabla 97: Tabla de Porcentajes Paquete vs. Nivel Socio-Económico 135
Tabla 98: Descuentos en Paquetes 136
Tabla 99: Comparación por Descuentos 137
Tabla 100: Flujo de Fondo de IVA 141
Tabla 101: Variación de IVA 141
Tabla 102: Escenario Impositivo vs Proyectado 142

1 ANÁLISIS DE MERCADO

1.1 INFORMACIÓN ACTUAL DEL CERRO CASTOR

1.1.1 Historia del cerro

Cerro Castor es un proyecto familiar que comenzó a funcionar a mediados de 1999 en Ushuaia.

Ilustración 1-1: Cerro Castor en invierno

Al comienzo, el cerro contaba con 3 telesillas cuádruples, 1 telesquí, 15 pistas y un edificio en la base. El objetivo es brindar diferentes servicios turísticos en las instalaciones. Actualmente cuenta con:

- 33 pistas de esquí
- 7 puntos gastronómicos
- Shopping
- Alquiler y mantenimiento de Esquí/Snowboard
- Complejo de cabañas
- 5 telesillas
- 3 telesquíes
- 4 “magic carpet”
- Alojamiento en la base

Ilustración 1-2: Cabañas del Cerro Castor

1.1.2 Medios de elevación

Hoy en día, la montaña posee medios de elevación para todos los niveles de esquí, con un total de 12 medios de elevación entre telesillas, telesquíes y “magic carpets”.

Medios de Elevación	Apertura	Cierre	Estado
A1 Telesilla del Bosque	10:00 hs	17:00 hs	Cerrada
A2 Telesilla Las Piedras	10:00 hs	16:45 hs	Cerrada
A3 Telesilla Del Filo	10:00 hs	16:45 hs	Cerrada
A4 Telesilla del Parque	10:00 hs	16:45 hs	Cerrada
A5 Telesilla del Río	10:00 hs	17:00 hs	Cerrada
T1 Teleski Los Castores	10:00 hs	16:45 hs	Cerrada
T3 Teleski del Sol	10:00 hs	16:45 hs	Cerrada
T4 Teleski del Este	10:00 hs	16:45 hs	Cerrada
C1 Magic Carpet La Represa	10:00 hs	16:45 hs	Cerrada
C2 Magic Carpet Los Tronquitos	10:00 hs	16:45 hs	Cerrada
C3 Magic Carpet La Madriguera	10:00 hs	16:45 hs	Cerrada
C4 Magic Carpet Escuelita	10:00 hs	16:45 hs	Cerrada

1.1.3 Pistas de esquí

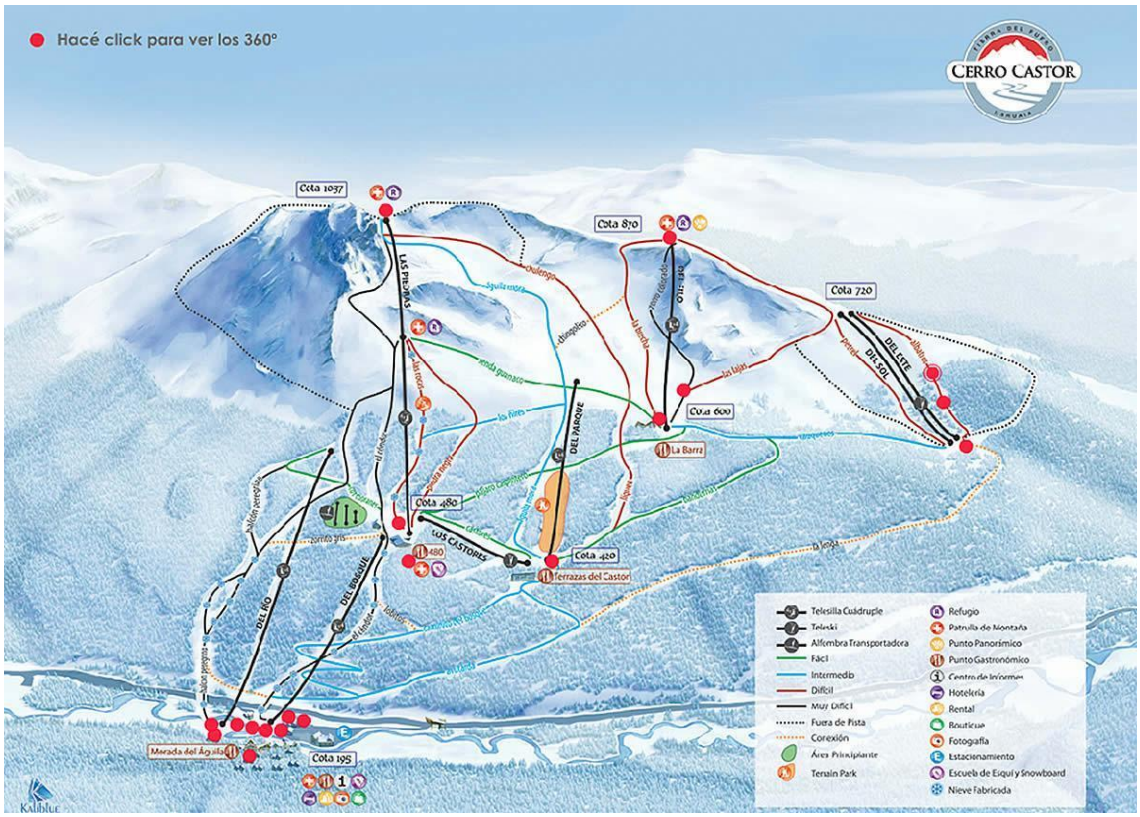


Ilustración 1-3: Mapa de Pistas del Cerro

1.1.4 Pistas de esquí según largo de pista y dificultad

Tabla 1: Pistas de esquí según largo de pista y dificultad

Pistas	Estado	Dificultad de la pista
01 El Cóndor - 2500 m.	Cerrada	Muy Difícil
02 Caminito del Bosque - 2300 m.	Cerrada	Fácil
03 Lobitos - 250 m.	Cerrada	Camino de conexión
04 Zorrito Gris - 350 m.	Cerrada	Camino de conexión
05 Castorcitos I - 90 m.	Cerrada	Fácil
06 Castorcitos II - 70 m.	Cerrada	Fácil
07 Los Castores - 350 m.	Cerrada	Fácil
08 Pájaro Carpintero - 1200 m.	Cerrada	Fácil
09 Los Ñires - 350 m.	Cerrada	Intermedio
10 Senda Guanaco - 1000 m.	Cerrada	Fácil
11 Las Rocas - 850 m.	Cerrada	Difícil
12 Piedra Negra - 1100 m.	Cerrada	Difícil
13 Águila Mora - 2400 m.	Cerrada	Intermedio
14 Chulengo - 1250 m.	Cerrada	Difícil
15 Chingolito - 400 m.	Cerrada	Camino de conexión
16 La Brecha - 1300 m.	Cerrada	Difícil
17 Zorro Colorado - 1100 m.	Cerrada	Muy Difícil
18 Las Lajas - 1600 m.	Cerrada	Difícil
19 Los Cauquenes - 1200 m.	Cerrada	Intermedio
20 Petrel - 950 m.	Cerrada	Difícil
21 Albatros - 1050 m.	Cerrada	Difícil
22 Halcón Peregrino - 2000 m.	Cerrada	Muy Difícil
23 Halcón Peregrino II - 500 m.	Cerrada	Muy Difícil
24 La Lenga - 3000 m.	Cerrada	Camino de conexión
25 Liquen - 900 m.	Cerrada	Difícil
26 Bandurria - 850 m.	Cerrada	Fácil
27 Castorcitos III - 100 m.	Cerrada	Fácil
28 Avutarda - 400 m.	Cerrada	Intermedio
30 Gaviota Austral	Cerrada	Difícil
29 Cormoranes - 600 m.	Cerrada	Fácil
31 Chimango - 1050 m.	Cerrada	Muy Difícil
32 Castor Cross - 950 m.	Cerrada	Difícil
33 Snowpark	Cerrada	Difícil

1.1.5 Estrategias del Negocio actual del Cerro Castor

La empresa apunta a posicionarse como un Cerro de élite. Esto es posible gracias a las temperaturas durante el invierno, que colaboran a mantener la nieve en óptimas condiciones, configurándose como la mejor del país.

A este factor se suma que sus paisajes imponentes, su ubicación tan recóndita hacen que se sienta atraído un sector de alto poder adquisitivo. Dicha combinación logra un resultado fantástico: un Centro de Esquí donde prácticamente no se hacen filas, con gastronomía de excelente calidad y la garantía de calidad en cuanto nieve durante toda la temporada.

1.1.6 Actividad del cerro en verano

Según la página de Cerro Castor, todos los años la montaña cuenta con un trabajo exhaustivo de verano cuyo objetivo es dejar las pistas en óptimas condiciones para la próxima temporada. Desde los 600 mts de altura hasta la base se realiza un trabajo especial de máquina, rastrillado y sembrado de pistas. Esto permite que las mismas estén siempre en buenas condiciones, ya que el césped es el mejor aislante entre el suelo y la nieve.

Cuando llega el período de deshielo, el césped sirve para que la nieve tarde más en desaparecer. Este fenómeno se refuerza gracias a las escarchas caídas desde mediados de mayo en adelante, teniendo un suelo en condiciones ideales para recibir las nevadas posteriores.

Ilustración 1-4: Cerro Castor en invierno

Ilustración 1-5: Cerro Castor en verano

1.1.7 Ubicación del cerro

El Cerro Castor se encuentra ubicado a 26 km. Del aeropuerto internacional de la ciudad de Ushuaia, Argentina; en la Ruta Nº3, Km. 26.

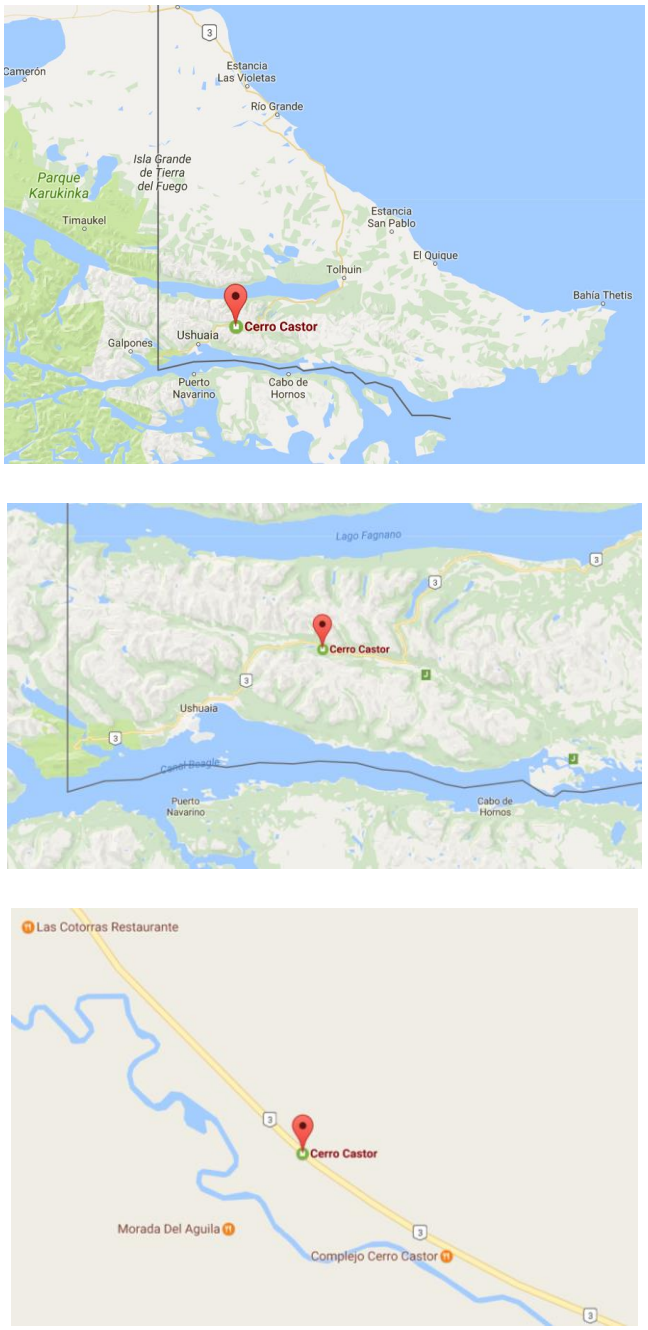


Ilustración 1-6: Mapa satelital de la ubicación del cerro

Cerro Castor es el centro de esquí considerado el más exclusivo de la República Argentina. Lo caracteriza el ser el punto turístico más austral del mundo. Los turistas lo eligen por la orientación de la montaña (ladera sur) y su ubicación extrema (paralelo 54° similar a Moscú en el hemisferio norte).

1.1.8 Descripción del producto a implementar

La propuesta consiste en abrir el Cerro Castor en verano ofreciendo paquetes de atracciones y pases por el día.

Los principales pases y paquetes que se consideraron fueron los siguientes:

- **Pase diario**

  El pase diario permite al cliente subir y bajar del cerro con telesillas las veces que desee (ilimitado).

- **Paquete para cruceros**

  El paquete para cruceros está pensado para que los pasajeros lo puedan realizar en unas horas una vez desembarcados en Ushuaia.

- **Paquete para un día**
- **Paquete para dos días con una noche de pernocte en la montaña**
- **Paquete para tres días con dos noches de pernocte en la montaña**

Actividades ofrecidas

- Tirolesa
- Recorridos y alquiler de bicicletas
- 4x4
- Palestra
- Cabañas y Gastronomía
- Tiro con Arco
- Sobrevuelo
- Trekking
- Cabalgata

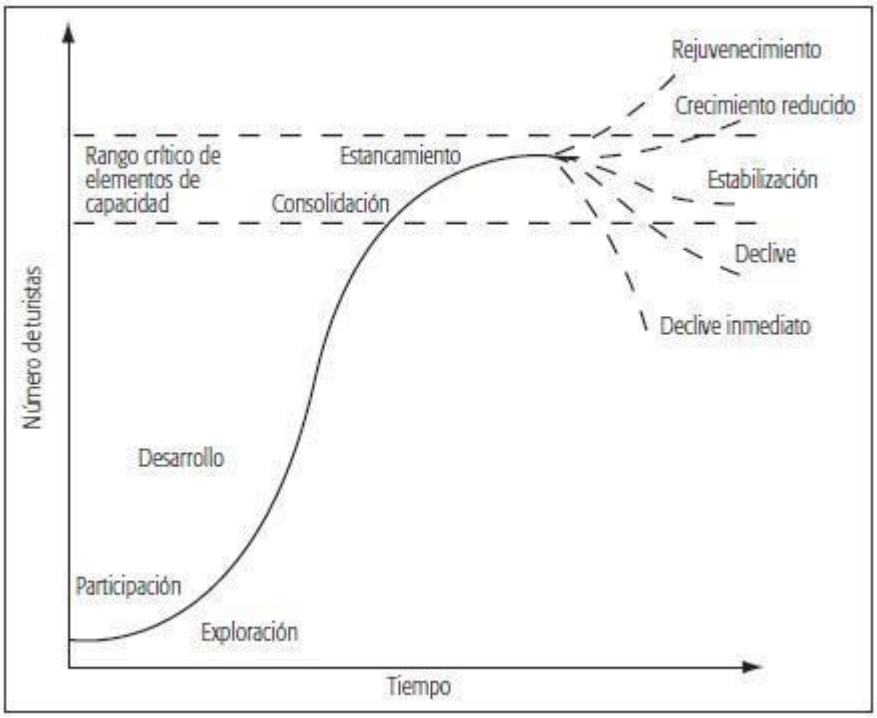
Aspectos en los que se va a invertir

- Caminos
- Infraestructura y edificaciones con sus correspondientes instalaciones.
- Equipos y maquinaria
- Terraformado artificial
- Marketing
- Ampliación del área administrativa, sumando gente en lo que hoy es “temporada baja”
- Incorporación de especialistas en deportes extremos de verano

1.2 CICLO DE VIDA

El ciclo de vida de los productos turísticos sigue la curva de Butler explicada en "Tourism Lifecycle". Actualmente tanto Cerro Castor como el resto de Ushuaia se encuentran en la fase de desarrollo del destino. Ya se cuenta con una llegada de turistas en gran número y durante más tiempo.

El sector turístico se profesionaliza por la gestión la llevan grupos que no tienen por qué ser locales. Se tienen hoteles de mayor tamaño, más competencia en restaurantes; se amplían las infraestructuras para el turismo: muelles deportivos y paseos por zonas de atractivo. Eso sí, comienza uno de los fenómenos que serán causa de declive: la singularidad del destino comienza a desvanecerse al ampliar la oferta y la masificación.



Fuente: Pearce (1989).

Ilustración 1-7: Gráfico de ciclo de vida de un proyecto turístico

1.3 ANÁLISIS DE LOS MERCADOS PROVEEDOR, DISTRIBUIDOR, COMPETIDOR, SUSTITUTOS

Se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicadas al Cerro Castor respecto al proyecto durante el verano.

1.3.1 Primera Fuerza: *Poder de negociación de los Compradores o Clientes*

Medio.

Al haber competidores en este sector, el cliente tiene mayor variedad de opciones de donde elegir. Por otro lado, el proyecto puede diferenciarse fácilmente de las excursiones que son las actividades predilectas y de mayor volumen.

¿Por qué compran los clientes?

- Nuevas actividades turísticas (trekking, paseos guiados, etc.)
- Descanso
- Paisaje
- Deportes extremos
- Turismo ecológico
- Posibilidad de comprar un paquete completo y disfrutarlo en un mismo lugar
- Avistaje de fauna

1.3.2 Segunda Fuerza: *Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:*

Alto.

Creemos que algunas actividades deberán tercerizarse, dado que Cerro Castor aún no cuenta con el know-how de varias de las actividades que se quieren incorporar a los paquetes de verano. Hoy en día este servicio lo prestan las agencias de viajes, por lo que creemos que podría llegar a ser complicado que quieran trabajar con Cerro Castor, siendo que hay otras empresas que llevan más tiempo en el mercado de los deportes de verano.

1.3.3 Tercera Fuerza: *Amenaza de nuevos competidores entrantes:*

Media.

Cerro Castor estaría ingresando en un mercado distinto cuyos competidores principales son las agencias de viajes. Cerro castor cuenta con la ventaja de tener la concesión del terreno, lo que hace que puedan construir lo que deseen y hasta hacer uso de la infraestructura ya existente. Por otro lado, el cliente tiene un excelente respaldo que se logra con el servicio brindado a lo largo del invierno, donde ya son internacionalmente reconocidos. Este último factor, reduce el poder de negociación que tienen los competidores.

1.3.4 **Cuarta Fuerza:** ***Amenaza de productos sustitutos:***

Alta.

Es posible explotar el mercado en el verano.

Sustitutos:

- Otros centros turísticos del país
- Apart hotel, hoteles, cabañas desde el punto de vista de hospedaje y descanso.
- Guía turístico de otras agencias.
- Actividades turísticas en otras agencias.

1.3.5 **Quinta Fuerza:** ***Rivalidad entre los competidores:***

La rivalidad es alta en verano. Se podría considerar como competidor al parque nacional, este tiene entrada gratuita, por lo que representa una gran amenaza. Sin embargo, lo que el Cerro Castor ofrece es sensiblemente diferente. Las empresas pequeñas que brindan actividades no suelen ser sensibles a los nuevos requerimientos del mercado haciéndolos lentos para brindar nuevos servicios. No poseen una mentalidad innovadora, algo que beneficia sin ninguna duda al proyecto de verano.

1.4 FODA

Se realizó un análisis interno y externo de la empresa para encontrar posibles áreas de avance y de defensa.

1.4.1 Análisis interno:

- Fortalezas:
    - Monopolización de la montaña: Cerro Castor es la única empresa con la concesión de la montaña para uso.
    - Buena relación con las agencias turísticas: Mantiene una alianza estratégica con las principales agencias de turismo que realizan actividades en el cerro y sus alrededores. Se tiene la posibilidad de arribar a un alianza estratégica.
    - Sinónimo de calidad: Es considerado como uno de los mejores cerros de la región en cuanto a la infraestructura disponible para los deportistas.
    - Posibilidades de financiamiento: El Cerro Castor es una empresa importante, sinónimo de confianza, por lo que tiene la posibilidad de conseguir financiamiento en caso de necesitarlo. Buena relación con el HSBC
    - Disponibilidad de recursos naturales: Ushuaia cuenta con un territorio diverso y rico en flora y fauna, así como una amplia disponibilidad de recursos naturales y biomas unicos como los Turbales.
- Debilidades:
    - Falta de know-how: La empresa no cuenta con profesionales con experiencia para ofrecer actividades de verano.
    - Competencia con experiencia: La competencia está compuesta por parques nacionales y agencias que ofrecen actividades de verano y que poseen experiencia know-how.

1.4.2 Análisis Externo:

- Oportunidades
    - Crecimiento del turismo de lujo en argentina: Se observa este fenómeno principalmente explicado por el turismo extranjero y en menor medida el nacional.
    - Apertura del mundo: A partir de fines de 2015, con la asunción del presidente Mauricio Macri, se apostó a una política de apertura con países extranjeros que no se había evidenciado en la presidencia anterior.
    - Aerolíneas low-cost: Es posible que la aparición de aerolíneas de bajo costo tenga efectos en la demanda.
    - Incentivo fiscal para actividades turísticas: El turismo es una de las actividades principales de la región y es frecuente que se otorguen incentivos a aquellos que se dediquen a la actividad.
    - Crecimiento del turismo ecológico: El turismo ecológico se basa en la sostenibilidad y en el aprovechamiento al máximo de los recursos. El Cerro es un punto atractivo para este tipo de turistas.

- Amenazas
    - Menor cantidad de feriados durante el año: El turista suele quedarse en Ushuaia entre dos y tres días. La falta de feriados puede hacer que la demanda de turistas argentinos disminuya.
    - Costos poco competitivos

1.4.3 Matriz FODA para Cerro Castor

Se realizó una matriz con los puntos mencionados anteriormente para analizar qué puntos se cruzan en las áreas de avance y áreas de defensa.

Área verde: **Área de avance** → Donde se cruzan las fortalezas con las oportunidades

Área roja: **Área de defensa** → Donde se cruzan las debilidades con las amenazas.

Es importante hacer especial enfoque en el área de avance que es lo que va a facilitar un mejor posicionamiento y crecimiento de la empresa, y no descuidar los aspectos la zona de defensa.

Tabla 2: Análisis FODA del proyecto

Analisis FODA		Fortalezas					Debilidades			
		Monopolizacion de la montaña	Buena relación con las agencias turísticas	Sinónimo de calidad	Posibilidades de financiamiento	Disponibilidad de recursos naturales	Falta de infraestructura actividades de verano	Falta de know-how	Competencia con experiencia	Durante el verano se hace el mantenimiento de las pistas
Oportunidades	Crecimiento del turismo de lujo en argentina	X	X		X					
	Apertura el mundo		X	X						
	Aerolíneas low-cost		X							
	Incentivo fiscal para actividades turísticas	X			X	X				
	Crecimiento del turismo ecológico		X			X				
Amenazas	Menor cantidad de feriados durante el año									X
	Costos poco competitivos							X	X	

1.4.4 Análisis de la matriz FODA

De la matriz del FODA se sacaron las relaciones entre los diferentes aspectos, algunas de las más importantes son las siguientes:

El crecimiento del turismo de lujo en Argentina es una oportunidad muy grande de crecimiento, considerando que Cerro Castor cuenta con una monopolización de la montaña, teniendo a su disposición los recursos naturales de la misma. Todo esto sumado a una mayor apertura al mundo y el ser una marca reconocida a nivel internacional, es que se atraen a muchos turistas internacionales que buscan una experiencia distinta. Más aún si en un futuro se suma la opción de llegar a Ushuaia a través de una aerolínea low-cost, podrían pasar a tener acceso una parte del mercado que hoy en día no les es financieramente viable.

Por otro lado, no hay que descuidar los aspectos más desfavorables de este análisis. A su vez, la falta de know-how en lo que son actividades de verano, la falta de infraestructura y experiencia en el rubro, presentan una debilidad que hay que tener presente al momento de lanzarse con un proyecto de esta envergadura.

1.5 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA OFERTA

Se realizó un análisis de la oferta actual e histórica de productos turísticos. El análisis busca determinar el grado de inserción de los productos/servicios de Ushuaia en el mercado, Para realizar dicho análisis se tomó en cuenta: La oferta de productos, el grado de desarrollo de los productos en el paquete, la cantidad de destinos involucrados en los paquetes y la estructura del paquete (como está armado el mismo).

1.5.1 Los productos turísticos más vendidos:

Parque Nacional Tierra del Fuego

Navegación por el Canal Beagle

Lagos Escondido y Fagnano

Estos tres paquetes turísticos están estandarizados tanto para verano como para invierno y constituyen junto a las excursiones de navegación, paquetes para esquiar o la visita a museos como las actividades más convencionales que se realizan en Ushuaia. Otro tipo de visitas no convencionales incluyen actividades como cabalgata, trekking, canotaje, sobrevuelos, entre otros.

1.5.2 Ushuaia Ofrece

Ilustración 1-8: Infografía turística de la municipalidad de Ushuaia

A continuación, se muestra un listado de las actividades/productos más recurrentes entre los turistas, con una categorización de qué tan conocidas son las mismas, con un puntaje que varía de 1 (actividades menos conocidas) a 5 (actividad más conocidas).

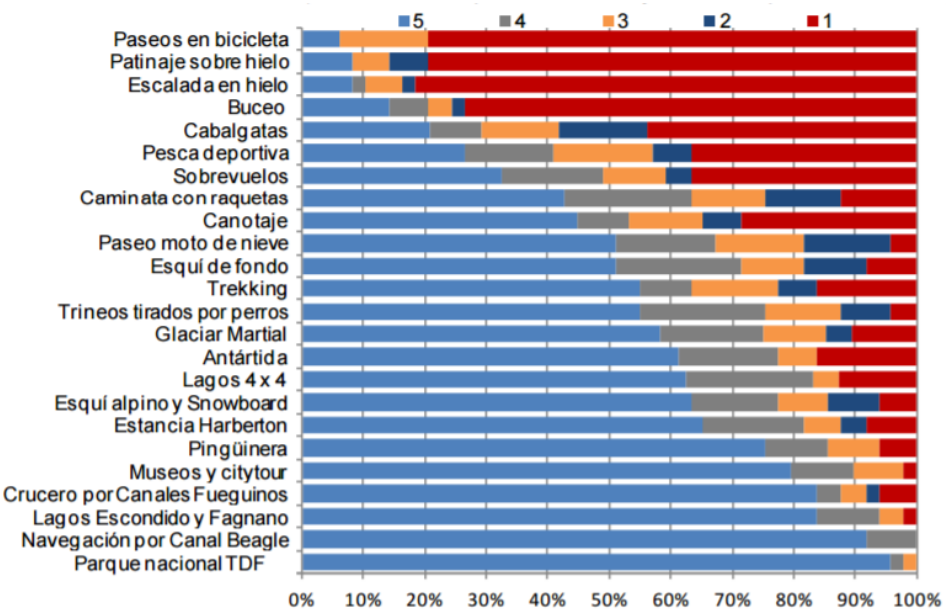


Ilustración 1-9: Actividades más conocidas por los turistas

Para complementar, se muestra a continuación un gráfico con las actividades/productos más ofrecidos en los paquetes. Tomando los valores de 1 como producto menos ofrecido a 5 como producto más ofrecido en los paquetes.

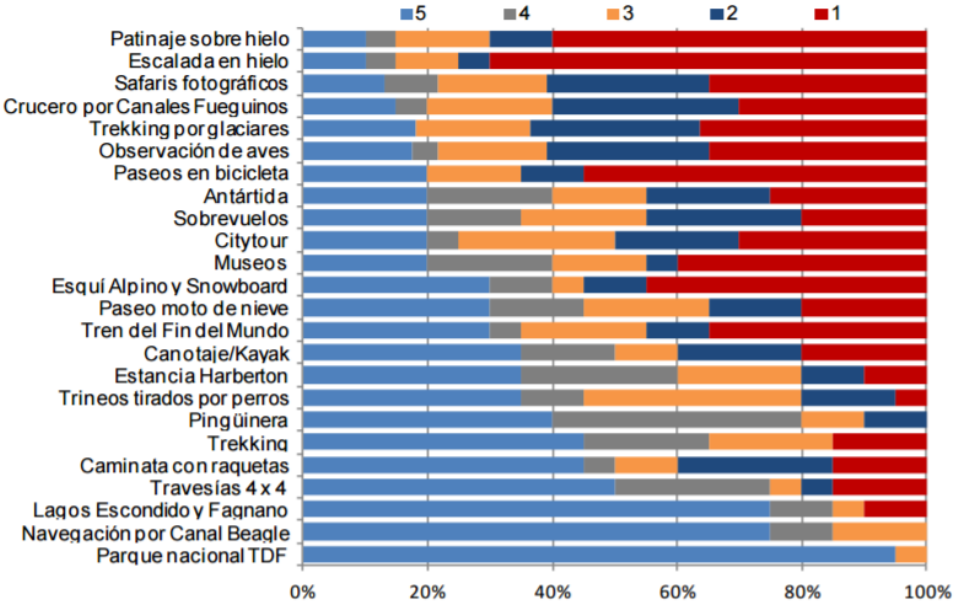


Ilustración 1-10: Actividades más ofrecidas a los turistas

Ushuaia comparte destino dentro de los paquetes turísticos contratados. Algunos de estos destinos son: Buenos Aires, El Calafate (Santa Cruz), Península Valdés (Chubut), Canales Fueguinos y Chile (Puerto Natales, Torres del Paine y Punta Arenas).

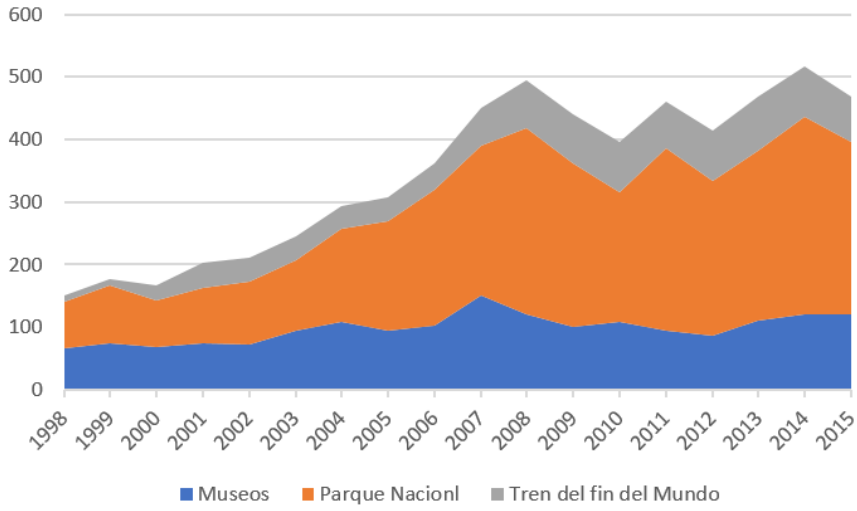


Ilustración 1-11:Cantidad de personas (en miles) que visitaron los museos, Parque Nacional y Tren del Fin del Mundo.

1.5.3 Oferta de alojamiento

La oferta de alojamiento de Tierra del Fuego tiene un total de 134 establecimientos hoteleros con 4.734 plazas. Del total de establecimientos, once son de las categorías de 4 o 5 estrellas, y representan el 32,4% de las plazas ofertadas (1560 plazas). Si bien, la mayoría de los establecimientos son hosterías (30), los hoteles representan el 55% del total de plazas disponibles.

De los destinos de la Provincia, Ushuaia concentra la mayoría de la oferta total (91%) con 4.322 plazas, 295 corresponden a plazas de alojamiento en Río Grande, y 117 plazas en Tolhuin representando, respectivamente, un 6,2% y un 2,5% del total de plazas ofertadas.

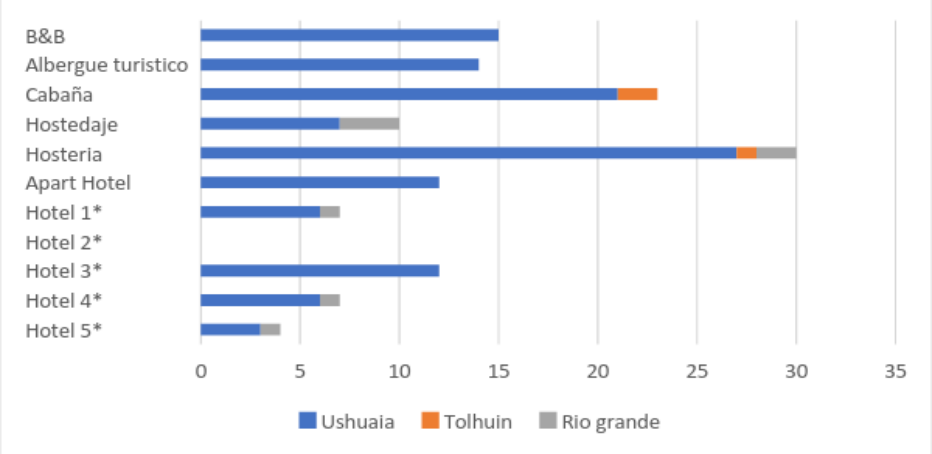


Ilustración 1-12: Oferta hotelera en Tierra del Fuego

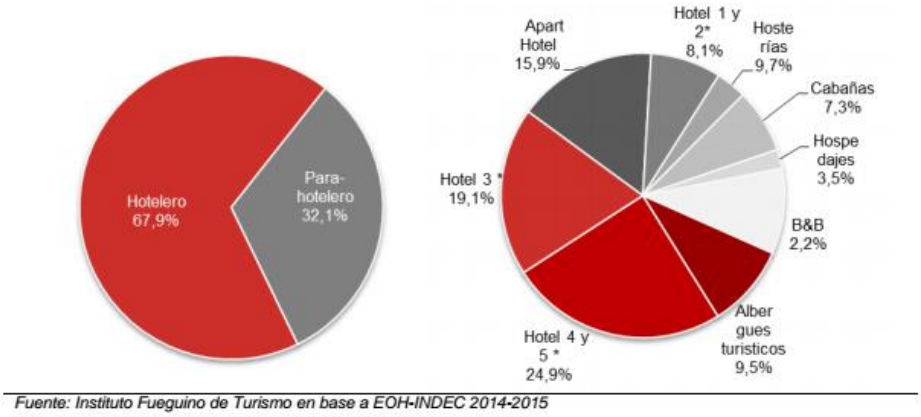


Ilustración 1-13: Oferta hotelera en Ushuaia

1.5.4 Actividades de verano

La oferta de actividades para el verano se centra principalmente en senderismo y servicios de comidas, en el primer caso, cinco son los que proponen circuitos de diferentes dificultades y algunas propuestas se adaptan a los requerimientos de los turistas de cruceros. Existe una alternativa de avistaje de castores que se brinda generalmente desde octubre a marzo de manera regular, con traslado y cena en tres centros invernales. También se ofrece ciclismo y excursiones de avistaje de aves (observación de cóndores en la zona de la Sierra Alvear).

1.5.5 Circuitos y corredores turísticos

Los circuitos turísticos son realizados a través de diferentes medios como pueden ser: transportes de pasajeros, vehículos particulares, bicicletas, pedestres, caballos, etc. Por lo general, estos itinerarios combinan diferentes alternativas, con todas las prestaciones y servicios que el turista necesita durante su recorrido a bordo, organizadas en un sistema de puertos turísticos de soporte.

Dentro de los circuitos turísticos ofrecidos en Tierra del Fuego, se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Turismo Deportivo
  - Circuito de la pesca deportiva
  - Circuito de la nieve
  - Circuitos de Cicloturismo
  - Circuitos de Hiking
  - Circuito de Golf
- Turismo Cultural
  - Circuito étnico
  - Circuito del oro
  - Circuito de estancias
  - Red de Hosterías Fueguinas
  - Circuito productivo
  - Circuito de los Navegantes
- Turismo Naturaleza
  - Circuito Ushuaia - Puerto Almanza - Lago Escondido
  - Circuito de los lagos
  - Circuito Binacional Lago Fagnano - Pta. Arenas
  - Circuito Costa norte del lago Fagnano - Corazón de la Isla
  - Circuito de aves
  - Circuito del Beagle o del fin del mundo
- Turismo Náutico
  - Circuito Marítimo Isla de los Estados – Islas Malvinas:

1.5.6 Corredores

- Corredor Austral (Santa Cruz – Tierra del Fuego)
- Corredor con Puerto Williams
- Corredor Ruta Nacional 40 Austral
- Corredor Costa Patagónica Sur
- Corredor de la Pesca Deportiva (Gregores – Río Grande)
- Corredor Binacional Austral (Chaltén – Calafate – Paine – Ushuaia – Navarino)
- Corredor de las Aves de la Patagonia

1.5.7 Principales obstáculos y barreras para proveer los servicios contratados

Se vio que las problemáticas tienen más relación con la operatividad y competitividad, que, con la venta en sí, dentro de las principales barreras y aspectos negativos que obstaculizan incluir la oferta existente se encuentran los siguientes:

- Los costos y la inflación son el principal obstáculo. También cierta inestabilidad económica.
- Tarifas hoteleras muy altas.
- El costo de los servicios es alto en comparación con destinos similares.
- Conectividad de área deficiente.
- Pocos turistas conocen las actividades alternativas. Falta información y promoción.
- Falta de mantenimiento de algunos senderos.
- La cantidad de noches que se quedan los turistas es baja.
- Las cancelaciones de entrada de cruceros.

1.6 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA DEMANDA

1.6.1 Análisis de demanda en Ushuaia

Para el análisis histórico de la demanda se comenzó por analizar del total de turistas que visitan Ushuaia, como está distribuido en porcentajes a lo largo del año y de esos porcentajes que cantidad de turistas tienen procedencia nacional o internacional.

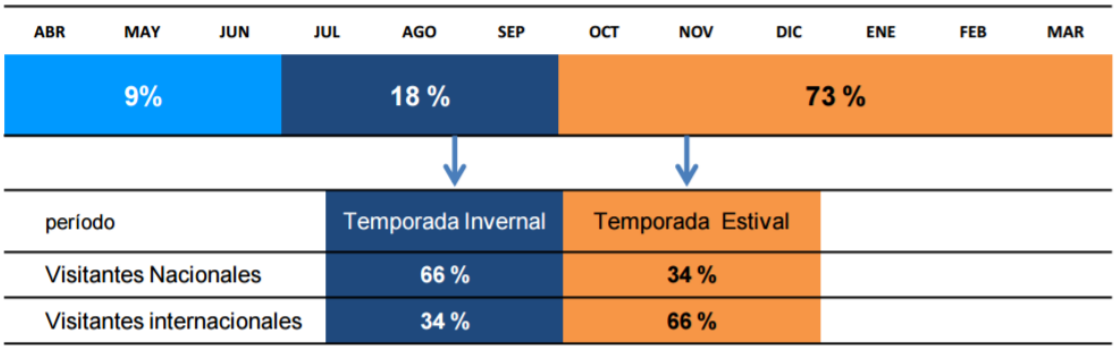


Ilustración 1-14: Visita de turistas por temporada

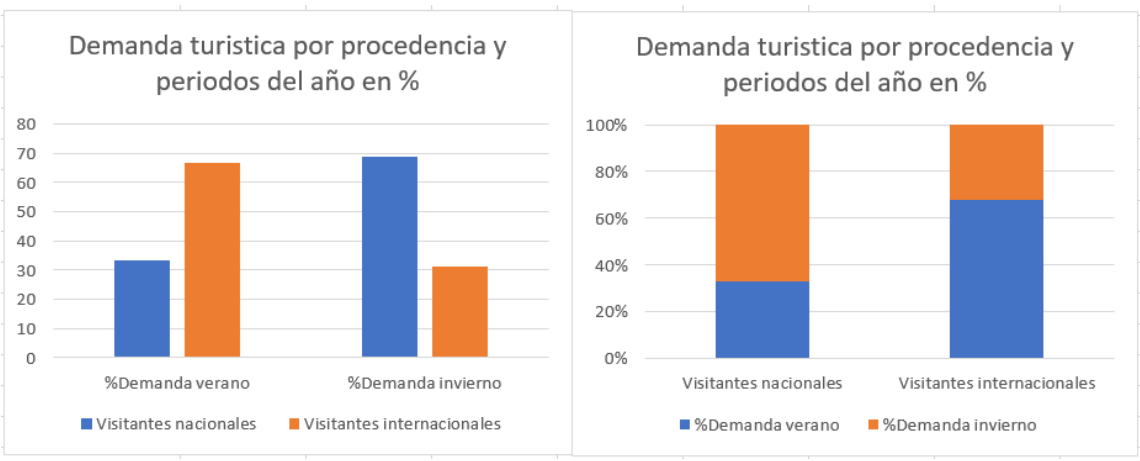


Ilustración 1-15: Visita de turistas por temporada (2)

Los principales motivos por los que los clientes eligen viajar a Ushuaia en orden de importancia son: localización geográfica, forma parte de una visita a la Patagonia, naturaleza del lugar, promoción (medios gráficos y ferias), recomendación de familiares y amigos, actividades de nieve, o que ese cliente ya estuvo en otra oportunidad y regresa.

1.6.2 Preferencias de los mercados a quienes les ofrecen el destino Ushuaia

- El mercado brasileño busca nieve en invierno, también turismo más activo, excursiones 4x4, caminatas.
- El europeo, experiencia e inmersión. El mercado de México y Colombia se comporta de la misma manera, complementando Patagonia (Ushuaia y El Calafate).
- El turista de EE.UU. prefiere servicios de alta gama.
- Tanto el mercado francés como el italiano eligen el producto Naturaleza.
- El turista de Portugal tiene perfil de turismo más convencional.
- Las agencias que comercializan turismo no convencional y naturaleza coinciden en que sus pasajeros buscan naturaleza virgen, el turismo aventura, paisajes con poca intervención humana.

1.6.3 Ranking 10 demanda extranjeros por medios de acceso (2014)

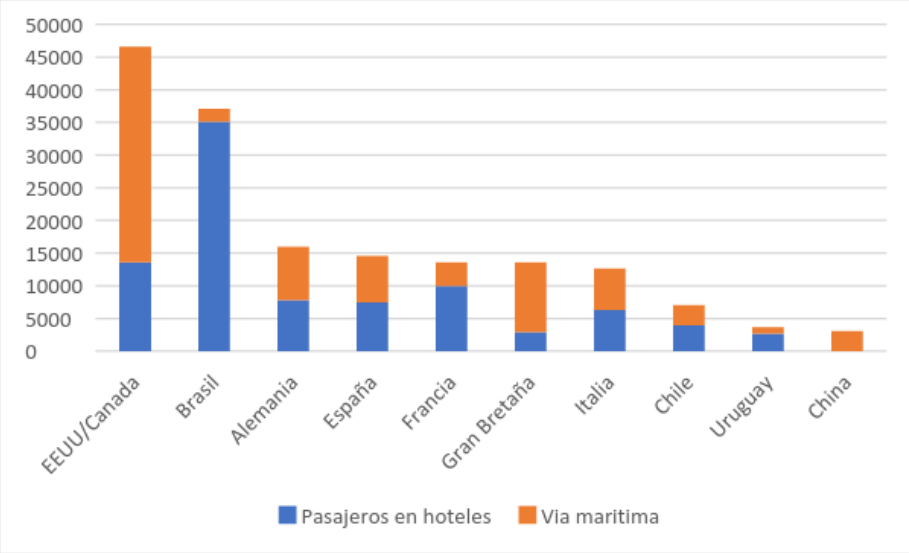


Ilustración 1-16: Ranking 10 demanda extranjeros por medios de acceso (2014)

1.6.4 Arribos mundiales de turistas (Cuota de mercado (en %)

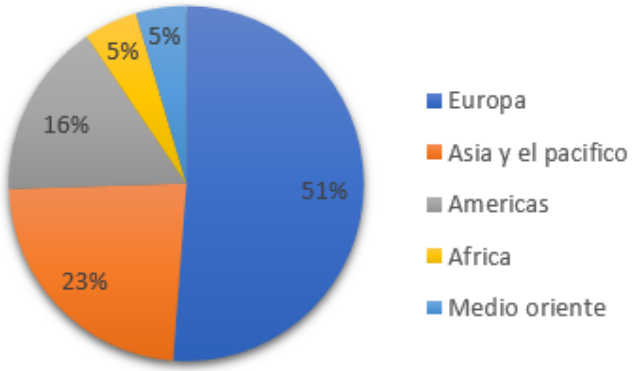


Ilustración 1-17: Arribo mundial de turistas

1.6.5 Turismo Internacional - Llegadas a Argentina por vías de acceso:

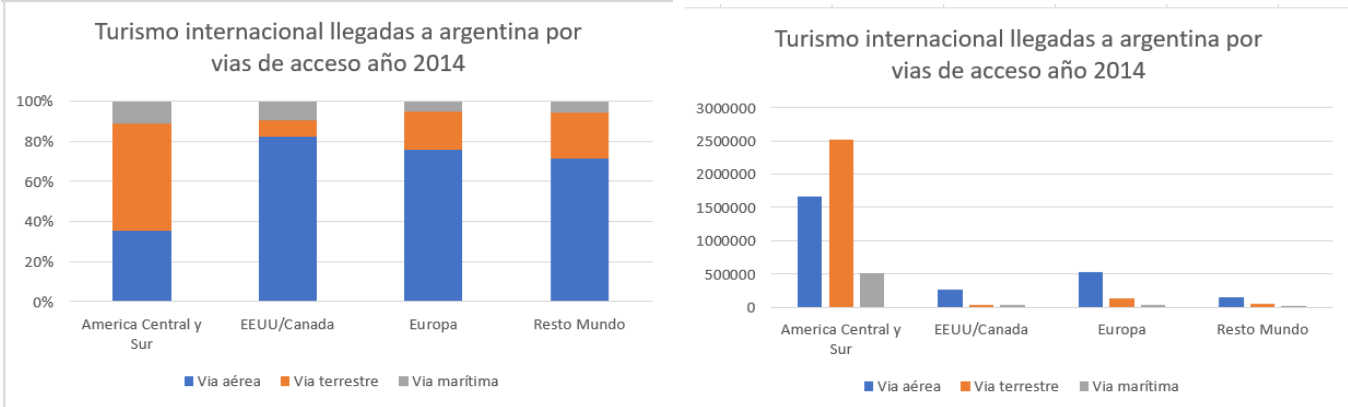


Ilustración 1-18: Turistas por vías de acceso (2014)

1.6.6 Llegada por Cruceros

Se destacan los arribos por vía marítima, con tasas de crecimiento más altas que las demás vías (terrestre y aérea). Esto se debe a las estrategias adoptadas por las compañías navieras, el extraordinario aumento del tamaño de los barcos y la adaptación del producto a las tendencias del mercado.

Por otro lado, se presta a un público que evita las barreras del lenguaje que tendría en otros medios. También se ahorra diversos contratiempos como sucede con los viajes en avión, cambios de hotel, el armado y desarmado de equipaje, procedimientos de registro y salida en hoteles, viajes al aeropuerto, trámites de aduana y migración, entre otros.

La oferta de cruceros acompaña el crecimiento de la demanda. Hoy en día el mercado objetivo para este tipo de arribo es el estadounidense. Se registra también una tendencia a desarrollar mercados emergentes que traccionan el crecimiento de la última década.

1.6.7 Perfil de demanda Cruceristas:

Se hace énfasis que Estados Unidos ocupa el primer lugar de procedencia de cruceristas, tendencia que viene liderando a lo largo de las últimas temporadas. Su perfil tiene las siguientes características:
- Actualmente la edad incluye los rangos entre 30- 39, 50-59 y 60-74 años.

- Pasajeros con ingreso medio anual de U$ 114.000 (doméstico).

- El 72% de los cruceristas eran empleados y 21% jubilados. El 69% contaba con educación universitaria y el 84% estaba casado.

- El 62% había viajado en cruceros anteriormente, contando con un promedio de 3.8 viajes. Sin embargo, los cruceristas “primeros” alcanzaron un 38%. La duración de los viajes alcanzó los 7.3 días.

- Un 89% de los cruceristas tenían intención de realizar otro viaje en crucero en el transcurso de los tres años próximos.

1.6.8 Características del Producto

Durante los últimos años, hay tres tipos de ofertas que se han reforzado: las relacionadas a la salud, gastronomía y las excursiones en tierra firme. Las tres constituyen importantes fuentes de ingreso y beneficios de explotación para las navieras. El barco cambia de ubicación durante la noche, recalando en puertos durante el día en donde permanecen 11 horas aproximadamente. La venta de los tickets es multicanal, en general se adquieren mediante agencias de viajes y turismo o de forma online. También es posible encontrar precios promocionales, también conocidos como “Last Minute”.

1.6.9 Demanda Temporada Alta

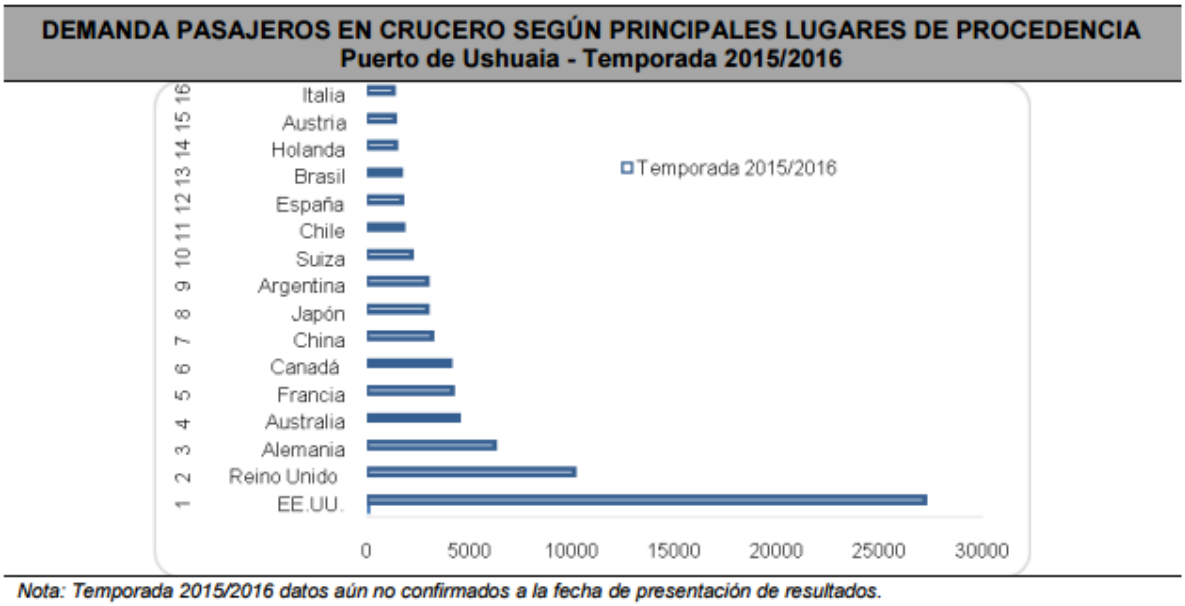
La Temporada Alta es desde noviembre hasta marzo cuando hay mayor cantidad de horas de luz solar y las condiciones meteorológicas son más benignas y acorde para las navegaciones. También es la mejor época del año para que los buques naveguen aguas antárticas.

1.6.10 Demanda por Procedencia

El público de USA representa la mayor parte del mercado secundado por el europeo. Es importante mencionar alguno de los mercados potenciales de Asia-Pacífico como China y Japón.

Tabla 3: Demanda de turistas por procedencia (2013-2016)

Procedencia	2013/ 2014	2014/ 2015	2015 /2016	Cuota de participación
EE.UU.	31.470	31.136	27.238	24,3%
Reino Unido	10.023	9.548	10.132	9,0%
Alemania	9.127	6.675	6.217	5,6%
Australia	5.857	5.959	4.489	4,0%
Francia	3.752	4.121	4.172	3,7%
Canadá	6.473	5.378	4.080	3,6%
China	3.739	2.668	3.192	2,9%
Japón	2.044	2.174	2.959	2,6%
Argentina	**2.685**	**2.091**	**2.929**	2,6%
Suiza	2.120	2.082	2.163	1,9%
Chile	2.732	2.247	1.764	1,6%
España	1.075	1.158	1.699	1,5%
Brasil	1.673	1.840	1.629	1,5%
Holanda	1.275	990	1399	1,2%
Austria	956	1.100	1.372	1,2%
Italia	1.324	1.436	1.303	1,2%
México	879	819	787	0,7%
Suecia	1.075	617	774	0,7%
Nueva Zelanda	851	759	666	0,6%
Bélgica	675	534	626	0,6%
Rusia	1.181	860	624	0,6%
Sudáfrica	1.022	424	475	0,4%
Polonia	632	363	433	0,4%
Noruega	788	465	412	0,4%
Israel	426	406	287	0,3%



Nota: Temporada 2015/2016 datos aún no confirmados a la fecha de presentación de resultados.
Fuente: Instituto Fueguino de Turismo en base a datos de Prefectura Naval Argentina-Ushuaia

Ilustración 1-19: Demanda de turistas por procedencia - Ushuaia

1.6.11 Análisis de demanda en verano

1.6.11.1 Durante el Verano

Según el avance de los resultados obtenidos en la Temporada estival 2014-2015, iniciada en octubre hasta Semana Santa, se alcanzaron las 283.939 llegadas de visitantes a la capital fueguina. Pudo observarse la continuidad en un crecimiento lento pero ascendente en las llegadas turísticas a Ushuaia, la ciudad más visitada de la provincia. Se registró un **incremento del 3,5 por ciento**, superando las previsiones iniciales, casi diez mil más que en el mismo periodo anterior.

El crecimiento fue impulsado principalmente por el aumento en los viajeros hospedados en establecimientos hoteleros de la ciudad, donde el número de pernoctes creció un 7,3%. Se alojaron en la ciudad 193.663 viajeros, según los datos que se desprendieron de la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH provincial).

Por otra parte, la actividad de **los cruceros**, que inició la temporada a fines del mes de septiembre hasta el mes de abril, registró un total de 330 recaladas en el Puerto de Ushuaia, que transportaron **90.276 pasajeros**. De éstos casi el 40 por ciento realizaron viajes antárticos, sumando 35.509 pasajeros. Representó el 97% del tránsito total mundial marítimo al Continente Blanco, situación que consagra año tras año a Ushuaia como "Puerta de Entrada a la Antártida". Un aspecto a destacar fueron las cancelaciones de viajes y/o recaladas, como es el caso del crucero Golden Princess, el Zaandam, el Akademik Vavilov y tres viajes del buque Expedition -por fallas mecánicas-, que restaron al número de llegadas previstas al Puerto local un total de 4.875 pasajeros en crucero.

EL TURISMO DE VERANO EN CIFRAS. Temporada alta Estival 2014-2015

- **283.876** Volumen de llegadas turísticas a Ushuaia en temporada alta.
- **73%** Demanda Verano s/total volumen anual
- **879.657** plazas acumuladas disponibles alojamientos de Ushuaia.
- **457.403** pernoctaciones
- **67%** la Ocupación media hotelera
- **51,8 %** de turistas no residentes (extranjeros) s/total demanda de huéspedes en establecimientos hoteleros.
- **90.276** pasajeros en crucero arribaron al Puerto de Ushuaia
- **330** recaladas de buques de crucero en el Puerto de Ushuaia
- **211.131** el volumen llegadas de pasajeros en Aeropuerto Internacional de Ushuaia
- **43.233** el volumen llegadas de pasajeros en Aeropuerto Internacional de Río Grande
- **238.544** personas ingresadas en el Parque Nacional Tierra del Fuego
- **143.221** personas ingresadas por el paso fronterizo San Sebastián

Fuente: Instituto Fueguino de Turismo con datos de EOH Encuesta de Ocupación Hotelera, Dirección Provincial de Puertos, Administración Nacional de Aviación Civil-Aeropuerto Internacional de Ushuaia Malvinas Argentinas AIUMA, AA2000, Dirección Nacional de Migraciones, Administración de Parques Nacionales-Parque nacional Tierra del Fuego.

Ilustración 1-20: Turismo estival en cifras (2014-2015)

1.7 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Se comenzó tomando al turismo mundial como base para observar qué proporción elige la Argentina como destino turístico, y luego, cuál es el porcentaje que viaja a Ushuaia, Tierra del Fuego. A continuación, se expone una tabla con esta clasificación para 2013 y 2014:

PARTICIPACIÓN DE LAS LLEGADAS DE VISITANTES INTERNACIONALES A USHUAIA SOBRE EL TOTAL NACIONAL

Año	USHUAIA *		ARGENTINA **		MUNDO		% Demanda Ushuaia sobre total nacional
	Total turistas/año	Var.%	Total turistas/año	Var. %	Total turistas/año	Var.%	
2013	203.805	-	5.246.024	-	1.087.000.000	-	3,9%
2014	222.923	9,4%	5.930.644	13,1%	1.113.000.000	4,1	3,8%

** Incluye sólo turismo internacional.*
*** Incluye visitantes por todas las vías de ingreso al país (terrestre, marítimo y aéreo).*
Fuente: Instituto Fueguino de Turismo con datos de MINTUR y OMT.

Ilustración 1-21: Segmentación del mercado turístico

Tabla 4: Destino a Antártida (2006-2015)

Año	Destino: Antártida
2006	28
2007	33
2008	45
2009	35
2010	36
2011	32
2012	26
2013	33
2014	34
2015	36

Luego se procedió a segmentar dicho volumen según su procedencia, su medio de llegada, su nivel socio-económico y el promedio de días de su estadía. En el siguiente mapa, se muestran los porcentajes correspondientes al 2015:

En primer lugar, se descartaron los turistas que viajan posteriormente a la Antártida, debido a la dificultad que presenta capturarlos. Según fuentes adecuadas, se observa la cantidad de turistas que tenían como destino final el Polo Sur:

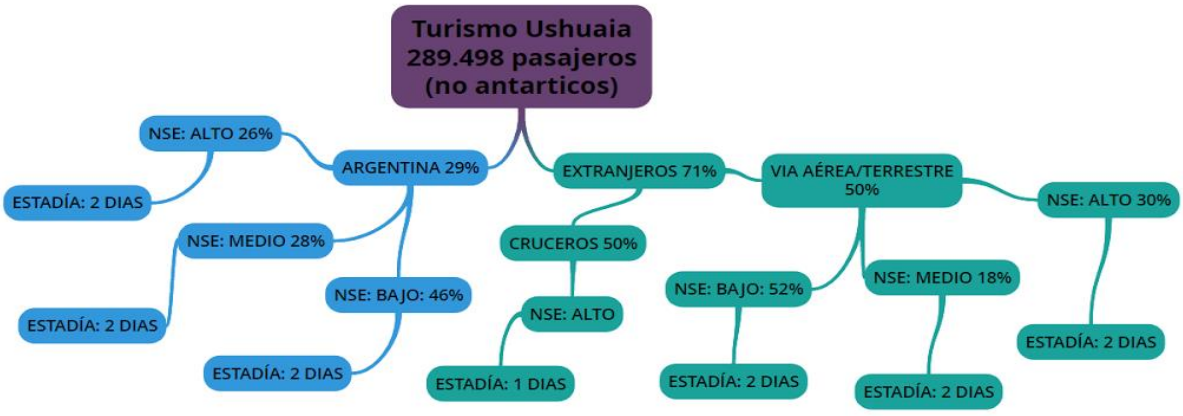


Ilustración 1-22: Infografía de Estadías

Se identifican 3 vías de acceso a la ciudad: marítimo, aéreo y terrestre. Dado que el fin de esta segmentación es seleccionar un mercado objetivo, se decidió unificar los pasajeros que arriban por avión y los que lo hacen en auto. Quienes llegan a Ushuaia mediante cruceros, son principalmente extranjeros, por lo que de aquí en adelante se considerarán dos supuestos:

- Los turistas argentinos viajan únicamente por vía aérea o terrestre, ya que los mismos representan un 2% de pasajeros en los cruceros.
- Los extranjeros que llegan en crucero poseen un nivel socioeconómico alto.

El siguiente paso fue clasificar a los visitantes según su poder adquisitivo. El parámetro utilizado para dicha clasificación, fue el tipo de instalación en la que se hospedan. Aquellos que eligieron un hotel de 4 o 5 estrellas fueron ubicaron en "NSE: ALTO", los que prefirieron un hotel de 3 estrellas en "NSE: MEDIO" y el resto en "NSE: MEDIO/BAJO".

Se considera que ninguno de los turistas que llegan al destino en cuestión pertenece a un grupo socioeconómico de nivel bajo, debido al elevado precio del pasaje y el nivel de vida. Una vez que se obtuvieron los porcentajes adecuados, se investigó el promedio de tiempo de estadía de los turistas, quienes en general, optan por pasar 2 noches en la isla.

Con el objetivo de estimar cómo se segmentará a futuro la demanda entrante, se tomaron datos desde el 2005 hasta el 2016:

Tabla 5: Serie de la Demanda (2005-2016)

Año	Total	Total (no antárticos)	Argentinos	Argentinos	Extranjeros	Extranjeros	Hoteles del total
2005/2006	175.149	146.709	18,20%	26.701	81,80%	120.008	68,40%
2006/2007	192.564	159.366	19,30%	30.758	80,70%	128.608	61,80%
2007/2008	236.954	192.349	23,40%	45.010	76,60%	147.339	59,60%
2008/2009	221.286	186.373	26,80%	49.948	73,20%	136.425	61,80%
2009/2010	200.578	164.948	26,90%	44.371	73,10%	120.577	70,10%
2010/2011	203.314	171.134	29,07%	49.749	70,93%	121.385	71,50%
2011/2012	216.866	191.290	30,16%	57.683	69,85%	133.607	70,40%
2012/2013	267.663	234.165	31,24%	73.153	68,76%	161.012	71,88%
2013/2014	254.110	220.359	36,16%	79.682	64,84%	142.881	73,37%
2014/2015	**325.007**	**289.498**	**29,38%**	**85.055**	**71,62%**	**207.338**	**64,57%**
2015/2016	293.917	258.408	31,20%	80.626	69,20%	178.816	79,91%
Año	Hoteles del total	Hoteles del total	Hoteles (extranjeros)	Hoteles (argentinos)	Cruceros del total	Cruceros(extranjeros)	Cruceros (extranjeros)
2005/2006	68,40%	100.349	73.648	26.701	31,60%	38,63%	46.360
2006/2007	61,80%	98.488	67.731	30.758	38,20%	47,34%	60.878
2007/2008	59,60%	114.640	69.630	45.010	40,40%	52,74%	77.709
2008/2009	61,80%	115.179	65.231	49.948	38,20%	52,19%	71.194
2009/2010	70,10%	115.629	71.258	44.371	29,90%	40,90%	49.319
2010/2011	71,50%	122.361	72.612	49.749	28,50%	40,18%	48.773
2011/2012	70,40%	134.668	76.985	57.683	29,60%	42,38%	56.622
2012/2013	71,88%	168.324	95.171	73.153	28,12%	40,89%	65.841
2013/2014	73,37%	161.666	81.985	79.682	26,64%	41,08%	58.693
2014/2015	**64,57%**	**186.934**	**101.879**	**85.055**	**35,43%**	**49,47%**	**102.564**
2015/2016	79,91%	206.502	125.877	80.626	20,09%	29,03%	51.906

Los datos que se encuentran en "negrita" son los porcentajes utilizados para el mapa ilustrado en al comienzo de este apartado. Aquí se encuentran únicamente los datos correspondientes a los meses de noviembre a marzo, por esta razón es que se muestran dos años para cada hilera.

Se presenta a continuación una tabla similar a la anterior considerando la información más actual de los viajeros residentes y no residentes, durante enero 2016. Esta expone la segmentación por poder adquisitivo según tipo de alojamiento y la estadía media:

Tabla 6: Demanda según Residentes / No Residentes

	Viajeros		Estadía media	
	Residentes	No residentes	Residentes	No residentes
Total	21.409	17.833	2,69	2,22
Hoteleros	**15.726**	**11.207**	**2,64**	**2,2**
4y5 estrellas	4.609	6.665	3,15	2,3
3estrellas	4.993	2.574	2,25	1,96
1y2 estrellas	3.591	1.06	2,07	2,23
aparthotel	2.533	908	3,31	2,17
Para-hoteleros	**5.683**	**6.626**	**2,81**	**2,24**
Hosterías	2.031	2.056	2,67	2,27
Cabañas	1.455	197	3,34	3,12
Hospedajes	598	691	2,49	2,32
B&B	199	560	3,27	2,3
Albergues	1.4	3.122	2,54	2,15

A partir de la tabla anterior, se calcularon los porcentajes utilizados en el mapa del comienzo de este apartado. Cabe destacar, que no se logró hacer la segmentación por edad por falta de información precisa. Sin embargo, se recopiló información a través de entrevistas con el ex intendente de Ushuaia (2007-2015), Federico Sciurano y Mariana Begué, dueña del Cerro Castor. Según su opinión, el rango etario que frecuenta la ciudad en verano abarca desde los 45 hasta los 65 años. Este dato, limita la intensidad de las actividades que se pueden ofrecer a los turistas, las cuales se detallan en otros apartados de este escrito.

Sin embargo, según fuentes estadísticas de la ciudad, se extrajo la siguiente información:

Junto a un "turismo ya mayor y muy viajado", se registra un turismo más joven que busca opciones menos convencionales, con componentes de aventura (buceo, cabalgatas, excursiones nocturnas, etc.). En general se percibe que, aunque los viajeros buscan un paisaje agreste y natural, se espera una buena infraestructura de servicios. La demanda de más actividades para realizar, un alto porcentaje de turistas que vuelven buscando otras opciones porque ya hicieron lo convencional, el consumo de productos de alta gama, la mayor demanda de servicios "boutique", es decir, servicios exclusivos "productos con mayor valor agregado, personalizado y cuidado, un muy buen catering; excursiones nocturnas como las de Tierra Mayor, hoteles con SPA, y la mayor exigencia en el manejo de idiomas, no solo para los guías y personal del hotel, sino para la población en general; manifiestan parte de los cambios que se perciben en los turistas que arriban a Tierra del Fuego.

Extraído del "Plan Estratégico de Turismo Sustentable"

Con el fin de anticiparnos al crecimiento de este público, se decidió ofrecer un paquete que englobe a grandes rasgos las necesidades latentes del mercado. Con un grado de personalización relativamente bajo, ya que no se tienen actualmente demasiados datos de este segmento.

1.8 POSICIONAMIENTO Y DETERMINACIÓN DE PRECIO

Considerando las posibilidades de infraestructura que ofrece la locación y los volúmenes de turistas que se obtuvieron para cada segmento, se decide seleccionar como mercado objetivo a los 3 siguientes subgrupos:

Para la estimación de precios se utilizaron los siguientes datos:

Tabla 7: Estimación de Precios

2015/2016	
Mes	Gasto Prom
Octubre	5.232
Noviembre	5.588
Diciembre	5.599
Enero	6.662
Febrero	5.839
Marzo	4.924

Tras realizar el análisis del gasto promedio de los turistas, donde tienen muy poco peso los de medio/bajo nivel económico por su escaso volumen, se observa que van desde los $4.924 hasta los $6.662.

Se compara este número con los precios de otras excursiones similares ofrecidas en 2016:

- Navegación Canal Beagle: desde $750
- Parque nacional Tierra del Fuego: $600 + entrada
- Lagos Escondido y Fagnano: desde $900
- Helicóptero: U$S 180 -15 minutos (TC=14.78)
- Bicicletas: día $350
- Cabalgatas: desde $690 circuito 2 horas
- 4x4: desde $1500
- Un Té para dos (con torta) $ 164
- Avistaje de castores: desde $1110
- Plato de Centolla: $340
- Plato cordero Fueguino: $205

1.8.1 PREMIUM:

1.8.1.1 Cruceristas:

Representan el **20%** del mercado total tomando porcentajes correspondientes al 2016, principalmente estadounidenses. Debido a su posición económica supuesta, el producto seleccionado para este segmento es un paseo en helicóptero de alta calidad, donde se sobrevuelan los puntos emblemáticos de la isla y luego aterriza en la cima de la montaña.

Una vez allí, los visitantes son recibidos en uno de los restaurantes, donde se les ofrecen menús de altísima calidad culinaria, con personal apropiado y vistas únicas del paisaje. Estos pasajeros están únicamente unas horas en tierra firme, por lo cual al finalizar la comida se los transporta nuevamente en helicóptero al puerto.

1.8.1.1.1 Precio 2016:

Asumiendo que, durante el vuelo en helicóptero se sobrevuela: el Canal de Beagle, el parque nacional y los lagos Escondido y Fagnano; se realiza un avistaje de castores camino al mirador y se ofrecen platos de alto nivel, estimamos un precio para este paquete de **$5000.**

1.8.1.1.2 Cantidad 2016:

Por las tablas previamente expuestas, **51.906 pasajeros.**

1.8.1.2 Vía aérea/terrestre:

Cabe aclarar, que el porcentaje de turistas que llegan por tierra es ínfimo, el mismo está incluido en esta categoría con el objetivo de ser los más abarcativos posible.

A diferencia del grupo anterior, estos turistas pasan al menos una noche en Ushuaia (2 según el promedio). Estos pasajeros se segmentan según su poder adquisitivo, en este caso particular se hablará de los de alto nivel económico. Conforman el **29%** del mercado total en 2016. El producto que se ofrece para este sector de la demanda es un paquete de extrema calidad con 1 pernocte, 2 comidas por día incluidas y una serie de actividades a describir en otros apartados (sin paseo en helicóptero).

1.8.1.2.1 Precio 2016:

Se estima un precio para el pack de un día **$5.500.** A su vez el pack con una noche incluida tendrá un valor de **$8000** y el de dos noches **$14000**. También se ofrecerá la opción de una segunda noche en las cabañas.

1.8.1.2.2 Cantidad 2016:

Por las tablas previamente expuestas, **74.239 pasajeros**, (entre argentinos y extranjeros que se hospedan en un hotel de 4 o 5 estrellas).

1.8.2 ECONOMICO:

1.8.2.1 NSE Medio:

Se tendrán en cuenta para esta parte, únicamente los turistas de poder adquisitivo medio que representan el **19%** de la demanda total de turistas en Ushuaia, argentinos y extranjeros. Para este sector se ofrecerá un pase diario al Cerro Castor que incluye actividades en la base, como juegos para infantes y la entrada al centro, y además la posibilidad de utilizar la telesilla cuantas veces lo deseen.

1.8.2.1.1 Precio 2016:

Se fijó mediante una comparación de los servicios ofrecidos por otros centros en el verano, en un precio de **$800**.

1.8.2.1.2 Cantidad 2016:

Según los datos expuestos previamente, **38.761 pasajeros**.

1.8.3 Precios 2016:

Tabla 8: Precios recientes

	Precio
Paquete Económico	$ 800
Paquete Premium	$ 5.500
Paquete Premium 1	$ 8.000
Paquete Premium 2	$ 14.000
Paquete Crucero	$ 5.000

1.8.4 Evolución

Los precios se irán adaptando a la inflación en conjunto a los precios de la competencia. Mientras que las cantidades tienen su propia penetración objetivo a la cual se arribará al final de los 10 años. Esta cantidad crecerá uniformemente 10% cada año como se detalla más adelante en proyección de venta.

1.9 PROYECCIÓN DE LA OFERTA

En vistas de los niveles de ocupación de los hospedajes actuales, 75,6% en el 2016 que no presenta mayores variaciones para los años anteriores, se espera que, en el horizonte de proyección, 10 años, no se saturen las plazas disponibles. Se arriba a esta conclusión, mediante el análisis del crecimiento de la demanda turística, en contraste con el valor previamente mencionado. Por esta razón, creemos que la oferta hotelera se mantendrá constante, siempre teniendo en cuenta el ajuste de sus precios a la evolución de la competencia y el tipo de cambio.

Paralelamente, en cuanto a la oferta de las agencias de viajes, se puede concluir que tampoco se modificará demasiado. Se consiguieron entrevistas con dos dueños de agencias importantes, Martin Begino y María Marta Salduna, quienes compartieron su experiencia en cuanto a la baja velocidad de adaptación a los cambios de la demanda de las agencias existentes. Se cree que, frente a la aparición del Cerro Castor como producto de verano, no se creará una mayor amenaza por parte de quienes ofertan cada actividad por separado, como el Parque Nacional o el Tren del Fin del Mundo. Estos competidores no tienen demasiadas posibilidades de alterar sus productos, por lo tanto, se ven en desventaja frente a la nueva propuesta en cuestión.

Sin embargo, como fue comentado previamente en las fuerzas de Porter, si deben tenerse en cuenta los nuevos ingresantes al mercado. Un ejemplo de esto, podría ser una agencia que ofrezca paquetes más abarcativos que los que se ofrecen hoy en día, con un nivel de servicio realmente superior. Una opción, sería trabajar en conjunto con esta clase de agencias, sugiriendo que ofrezcan nuestro producto PREMIUM, ya que, a diferencia de otros actores del mercado, nuestro producto no tiene equivalentes en la actualidad.

1.10 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Para la proyección de la demanda se comenzó por la recopilación de información sobre las visitas mundiales a Ushuaia durante la temporada de verano. La cual comprende los meses de noviembre a marzo evaluados entre los años 1992 a 2015.

Se calculó para cada uno de estos años la tendencia y el factor de tendencia correspondiente, con los cuales se pronosticó la demanda total hasta el 2025. Para eso se realizó la serie de tiempos que se detalla a continuación.

La primera imagen muestra los datos históricos que se utilizaron y a partir de la tendencia de la serie, su factor de tendencia y el año se proyectó la Demanda Global (Argentina y extranjera) que se muestra a continuación. Así mismo se calculó la serie de tendencia y se comparó con los datos históricos obteniéndose de esa manera el error de la muestra. Por la cantidad de datos utilizados, podemos asumir que el comportamiento de la función error sigue una distribución normal por lo que se utilizó la función

$$f(x)=inv.norm(aleatorio();media;desvío)$$

para que generará errores aleatorios para los años a proyectar. Para obtener el valor final de la demanda, se le suma el error a la línea de tendencia.

Tabla 9: Función Demanda

	Año	Demanda Global	Tendencia	F. Tendencia	Regresión	Error	Error	
							Media	Desvío
1	1992/93	35.822			13100,74	-22.721	1.711	19190,64747
2	1993/94	34.653	0,967366423	0,967366423	25344,74	-9.308		
3	1994/95	44.944	1,296972845	1,254647982	37588,74	-7.355		
4	1995/96	47.564	1,058294767	1,327787393	49832,74	2.269		
5	1996/97	47.968	1,008493819	1,339065379	62076,74	14.109		
6	1997/98	62.381	1,300471147	1,74141589	74320,74	11.940		
7	1998/99	87.372	1,400618778	2,439059796	86564,74	-807		
8	1999/2000	89.280	1,02183766	2,492323153	98808,74	9.529		
9	2000/2001	101.633	1,138362455	2,837167104	111052,74	9.420		
10	2001/2002	91.662	0,901892102	2,558818603	123296,74	31.635		
11	2002/2003	127.917	1,395529227	3,570906147	135540,74	7.624		
12	2003/2004	137.095	1,07174965	3,827117414	147784,74	10.690		
13	2004/2005	157.010	1,145264233	4,383060689	160028,74	3.019		
14	2005/2006	175.149	1,115527673	4,889425493	172272,74	-2.876		
15	2006/2007	192.564	1,099429628	5,375579253	184516,74	-8.047		
16	2007/2008	236.954	1,230520762	6,614761878	196760,74	-40.193		
17	2008/2009	221.286	0,933877461	6,177377031	209004,74	-12.281		
18	2009/2010	200.578	0,906419746	5,599296522	221248,74	20.671		
19	2010/2011	203.314	1,013640579	5,675674167	233492,74	30.179		
20	2011/2012	216.866	1,066655518	6,053989169	245736,74	28.871		
21	2012/2013	267.663	1,234232199	7,472028362	257980,74	-9.682		
22	2013/2014	254.110	0,949365433	7,093685445	270224,74	16.115		
23	2014/2015	325.007	1,27900122	9,072832338	282468,74	-42.538		
24	2015/2016	293.917	0,904340522	8,204929931	294712,74	796		

Se podrá observar a continuación el resultado de las proyecciones hasta la temporada de verano 2025/2026.

Tabla 10: Proyección de la Demanda

25	2016/2017	327.589	1,114563198	9,144912947	306956,74	20.632
26	2017/2018	297.225	0,907309767	8,297268839	319200,74	-21.976
27	2018/2019	349.288	1,175163775	9,75064977	331444,74	17.843
28	2019/2020	360.990	1,03350168	10,07731292	343688,74	17.301
29	2020/2021	347.142	0,961638833	9,69073543	355932,74	-8.791
30	2021/2022	347.019	0,999646568	9,687310415	368176,74	-21.158
31	2022/2023	381.614	1,099693773	10,65307494	380420,74	1.194
32	2023/2024	394.535	1,03385849	11,01377197	392664,74	1.871
33	2024/2025	396.357	1,004618495	11,06463902	404908,74	-8.551
34	2025/2026	436.486	1,101243395	12,18486065	417152,74	19.333

A continuación, se puede observar el gráfico de la Demanda Global en función del año y como ajusta con la proyección realizada. Se puede observar que el valor de la demanda en la temporada 2016/2017 presenta un pico que se explica teniendo en cuenta la competencia Inter Esquí que se realizó en el invierno de 2015 dónde se promocionó fuertemente la región.

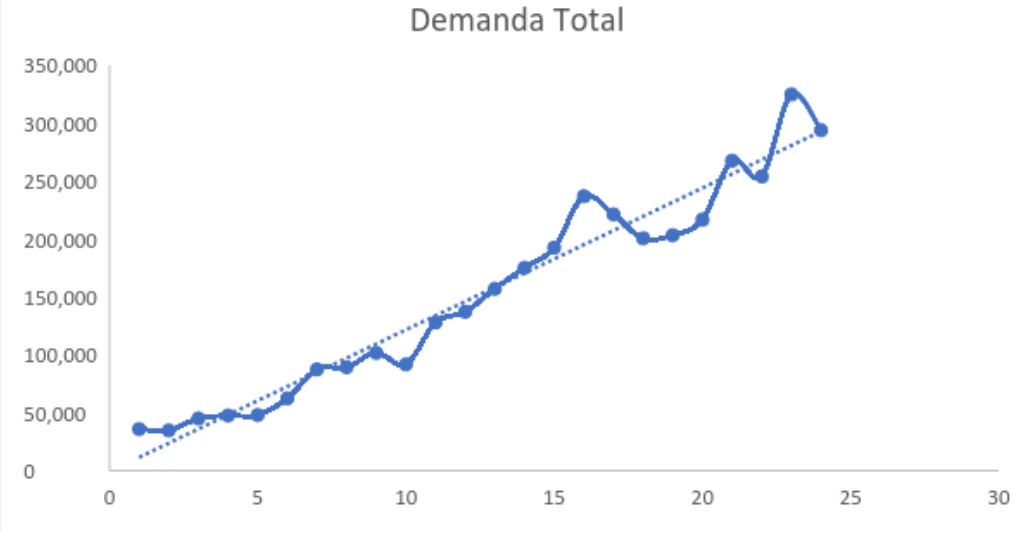


Ilustración 1-23: Análisis de la Demanda

Para realizar un mejor análisis se decidió dividir a los visitantes en Nacionales e Internacionales, tomando para cada año el porcentaje de cada uno, es decir la correspondiente cuota del mercado para poder segmentar adecuadamente el mercado.

1.10.1 Demanda Argentina

Una vez obtenida la demanda histórica argentina de 2001-2015 y analizando los distintos factores que pudiesen influir sobre la misma se concluyó, luego de realizar varias regresiones, que el factor que mejor se ajusta a la demanda es el PBI per Cápita de Argentina. Si bien en un primer momento se tuvo en cuenta el tipo de cambio mayorista, el mismo fue descartado ya que resultó ser absolutamente distorsivo frente a la otra variable, sobre todo teniendo en cuenta la irregularidad del mismo entre 2001 y 2002, y la variación del mismo a partir del 2015.

Tabla 11: Modelo Estadístico

Modelo	R^2	S^2	DET	$\Sigma \|\delta_i\|$	PRESS	p	C_p
X1 X2 X3	0,963522409	27051081,24	0,080679683	73101,49176	511595155,5	4	4
X1 X2	0,959616687	27451865,5	0,544096107	78965,48165	516685960,8	3	3,177789978
X1 X3	0,903519218	65585937,42	0,48661392	113330,762	1216149538	3	20,09426215
X1	0,837574445	101920646,8	1	139489,8971	1784447773	2	37,98023843
X2	0,766728158	146376086	1	179737,0286	2553286887	2	59,34429055
X3	0,697022885	190115548,7	1	213521,283	3653646714	2	80,36426419
X2 X3	0,774315422	153416404,4	0,166717002	204265,7854	3660530931	3	59,05631303

Y	Demanda Nacional
X1	PBI Argentina
X2	T.C
X3	T.C n-1

Contamos con los siguientes datos históricos para el PBI Argentino junto con los datos arrojados por la línea de tendencia en la columna “Regresión” y la diferencia entre ambos en la columna “Error”.

Tabla 12: Regresiones PBI Argentina (2001-2015)

PBI Argentina			
Año	PBI Argentina	Regresión	Error
2001	7.171	3.037	4.134
2002	2.579	3.815	- 1.236
2003	3.330	4.593	- 1.263
2004	4.252	5.371	- 1.120
2005	5.077	6.149	- 1.073
2006	5.879	6.928	- 1.049
2007	7.194	7.706	- 512
2008	8.953	8.484	469
2009	8.161	9.262	- 1.101
2010	10.277	10.041	236
2011	12.727	10.819	1.909
2012	12.970	11.597	1.373
2013	12.977	12.375	602
2014	12.246	13.153	- 908
2015	13.467	13.932	- 464

Se observó que el error sigue una distribución que se puede aproximar como normal y para reflejar la variabilidad del mismo se utilizó la función de Excel

f(x)=inv.norm(aleatorio();media;desvío)

con una probabilidad aleatoria para pronosticar el PBI per Cápita de Argentina hasta el 2026.

Tabla 13: Proyección PBI Argentina

PBI Argentina			
Año	PBI Argentina	Regresión	Error
2016	14.133	14.710	577
2017	13.221	15.488	2267
2018	13.605	16.266	2661
2019	16.398	17.044	646
2020	16.914	17.823	909
2021	15.571	18.601	3030
2022	19.117	19.379	262
2023	20.274	20.157	-116
2024	19.051	20.935	1885
2025	22.166	21.714	-452
2026	20.663	22.492	1829

Error	
Promedio	Desvio
- 0,06	1.521

Dichos valores fueron reemplazados en la fórmula obtenida a través de la regresión

$$Y_n = a_0 + a_1 X_{1n}$$

donde los a_i representan los coeficientes de la regresión mientras X_n es el PBI per Cápita de Argentina de cada año.

Tras realizar la regresión, se obtuvieron las siguientes estadísticas y se observan los coeficientes para completar la fórmula antedicha.

Tabla 14: Estadísticas de la Regresión

Coeficiente de correlación múltiple	0,915190934
Coeficiente de determinación R^2	0,837574445
R^2 ajustado	0,825080171
Error típico	10095,57561
Observaciones	15

	Coeficientes
Intercepción	4640,333171
PBI Argentina	5,816308504

Finalmente, se proyectó la demanda de visitantes de nacionalidad argentina hasta el año 2026 resultando en la siguiente tabla.

Tabla 15: Proyección de la Demanda

Demanda Argentina	
Año	Visitas nacionales
2016	86.844
2017	81.539
2018	83.773
2019	100.016
2020	103.017
2021	95.207
2022	115.834
2023	122.558
2024	115.446
2025	133.563
2026	124.820

1.10.2 Demanda Internacional

En principio se procedió con un análisis de los principales países focos de turismo hacia Ushuaia. Se consideraron como variables claves para la evaluación de la misma el PIB Per Cápita de Brasil, PIB per Cápita de Estados Unidos, PIB per Cápita Unión Europea teniendo en cuenta aquel de los países de Europa de mayor concurrencia en porcentaje (España, Alemania, Holanda, Italia, Francia, Reino Unido). También se evaluó el tipo de cambio ARS/USD e Ingresos Promedio Europeos. Todas estas variables para cada año correspondiente, fueron evaluadas mediante la herramienta de regresión dando como combinación óptima el PBI Per Cápita de Estados Unidos del año anterior (n-1) y el Ingreso Promedio en Europa para el año anterior (n-1).

Se hizo la selección de la diferente combinación de variables según:

Tabla 16: Evaluación de Demanda Internacional

Modelo	R^2	S^2	DET	$\Sigma \|\delta_i\|$	PRESS	p	C_p
X1	0,861689	272266338,9	1	206492,7	4904913754	2	6,517585
X2 X3	0,877659	260898550,4	0,294979	199744,9	5195824449	3	6,494938
X2 X3 X4	0,92092	183972961,1	0,048702	198596,4	5298419190	4	3,015753
X1 X2	0,861732	294862762	0,073044	221450,3	5746056763	3	8,512095
X1 X3	0,874555	267517737,8	0,145437	206715,8	5829685930	3	6,888056
X1 X2 X4	0,883312	271464595,6	0,013245	250172	6157231469	4	7,778924
X3	0,812478	369137382,6	1	209031,9	6269038511	2	12,75026
X1 X2 X3 X4	0,921044	202051964,2	0,001301	217585,6	6296931475	5	5
X1 X2 X3	0,879607	280083962,1	0,008086	219745	6632446394	4	8,248174
X2	0,801931	389899655,3	1	272559,5	7026016832	2	14,0861
X3 X4	0,812714	399395903,4	0,297481	228503,3	7571721789	3	14,72039
X1 X3 X4	0,89571	242620958,8	0,030205	245543	7822329039	4	6,208635
X2 X4	0,811934	401058224,4	0,18752	284352	8693849005	3	14,81911
X4	0,583508	819865903,7	1	339410,5	13426406808	2	41,75008

Y	Visitas Internacionales
X1	PBI USA n-1
X2	Ingreso UE anual n-1
X3	PBI Eur n-1
X4	PBI Brasil n-1

Se eligió la cuarta opción ya que en la primera solamente se tenía en cuenta el PBI de USA, mientras que se descarta la evolución del Ingreso de los países de Europa que representan casi un 50% del total extranjero que visita Ushuaia. La segunda y tercera opción posee información sobre el Ingreso Europeo y el PBI Europeo lo que resultaría redundante en nuestro modelo, por lo que consideramos conveniente elegir la cuarta opción que considera el PBI per Cápita de USA del período n-1 y el Ingreso promedio europeo de los países seleccionados, del mismo período. Se volvió a realizar la evaluación, esta vez teniendo en cuenta solamente las variables seleccionadas, arrojando el siguiente resultado:

Tabla 17: Regresión con ajuste

Modelo	R^2	S^2	DET	$\Sigma \|\delta_i\|$	PRESS	p	C_p
X1	0,861688628	272266338,9	1	206492,6835	4904913754	2	1,003761956
X1 X2	0,861731975	294862762	0,073044358	221450,29	5746056763	3	3
X2	0,801930873	389899655,3	1	272559,4579	7026016832	2	6,190015735

Y	Visitas Internacionales
X1	PBI USA n-1
X2	Ingreso UE anual n-1

Se eligió la segunda variante, aun teniendo un determinante menor a 0,1, lo que resulta en cierta multicolinealidad, ya que consideramos que ambas variables aportan al modelo, el p y el Cp son iguales y la regresión, cuyos resultados se mostrarán a continuación ajustan bien con los datos históricos y siguen la tendencia del mercado de turismo en Ushuaia.

Se realizó la proyección del PBI de USA del año anterior (n-1) de forma análoga al cálculo realizado para la demanda argentina, teniendo en cuenta los siguientes datos históricos.

Tabla 18: PBI EE.UU.

Proyección PBI USA n-1			
Año	PBI USA n-1	Regresión	Error
2001	34.621	35.339	718
2002	36.450	36.620	170
2003	37.274	37.902	628
2004	38.166	39.183	1.017
2005	39.677	40.465	788
2006	41.922	41.747	- 175
2007	44.308	43.028	- 1.280
2008	46.437	44.310	- 2.127
2009	48.062	45.591	- 2.470
2010	48.401	46.873	- 1.528
2011	47.002	48.155	1.153
2012	48.374	49.436	1.062
2013	49.782	50.718	936
2014	51.433	51.999	566
2015	52.750	53.281	531

Y luego de realizar la proyección, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 19: Proyección PBI EE.UU.

Proyección PBI USA n-1			
Año	PBI USA n-1	Regresión	Error
2016	53.922	54.563	-640
2017	55.598	55.844	-246
2018	56.621	57.126	-504
2019	56.850	58.407	-1557
2020	61.582	59.689	1893
2021	61.239	60.971	269
2022	62.422	62.252	169
2023	62.860	63.534	-674
2024	63.724	64.815	-1091
2025	67.252	66.097	1155
2026	69.169	67.379	1790

Error	
Media	Desvío
- 0,72	1.229

Vale destacar que en esta y en las demás proyecciones se verificó que el error siguiera una distribución normal, es por eso que se muestra también la media y el desvío de los errores para realizar la proyección.

Se realizó el mismo procedimiento con la segunda variable significativa, el Ingreso Europeo del período n-1 con los siguientes datos históricos:

Tabla 20: PBI Europa

Proyección INGRESO EU n-1			
Año	Ingreso UE anual n-1	Regresión	Error
2001	19.003	18.770	- 232
2002	19.870	19.538	- 332
2003	20.536	20.307	- 229
2004	20.763	21.075	312
2005	21.512	21.843	331
2006	22.327	22.611	285
2007	23.168	23.379	211
2008	24.211	24.148	- 63
2009	25.063	24.916	- 147
2010	24.904	25.684	780
2011	26.524	26.452	- 72
2012	27.523	27.221	- 303
2013	29.122	27.989	- 1.133
2014	28.598	28.757	159
2015	29.099	29.525	426

Obteniéndose, siguiendo el procedimiento aplicado en la variable PBI USA n-1, a la siguiente proyección.

Tabla 21: Proyección PBI Europa

Proyección INGRESO EU n-1			
Año	Ingreso UE anual n-1	Regresión	Error
2016	30.655	30.293	362
2017	31.175	31.062	113
2018	31.830	31.830	0
2019	32.436	32.598	-162
2020	32.633	33.366	-733
2021	33.316	34.134	-818
2022	34.829	34.903	-74
2023	34.191	35.671	-1480
2024	36.796	36.439	357
2025	37.845	37.207	638
2026	38.270	37.975	294

Error	
Media	Desvío
- 0,37	445

Finalmente, se detalla el resultado de la regresión múltiple para las variables estudiadas.

Tabla 22: Estadísticas de la Regresión (2)

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0,928295198
Coeficiente de determinación R^2	0,861731975
R^2 ajustado	0,838687304
Error típico	17171,56842
Observaciones	15

	Coeficientes
Intercepción	-153975,2693
PBI USA n-1	6,599111096
INGRESO EU n-1	0,300642299

Se obtuvieron los siguientes resultados correspondientes a la Demanda Extranjera a partir de la aplicación de los coeficientes anteriormente explicitados, mediante la fórmula

$$Y_n = a_0 + a_1 X_{1,(n-1)} + a_2 X_{2,(n-1)},$$

resultando en los resultados expresados a continuación.

Tabla 23: Demanda Extranjera Total

Año	Demanda Extranjera
2016	211.079
2017	222.296
2018	229.245
2019	230.937
2020	262.225
2021	260.165
2022	268.423
2023	271.122
2024	277.610
2025	301.206
2026	313.981

Finalmente, se muestra el resultado obtenido de ambas proyecciones, se los sumó para obtener la demanda total y sobre eso se calculó la cuota de mercado año a año para el período comprendido entre 2016 y 2026.

Tabla 24: Cuota de Mercado proyectada

RESUMEN					
Año	Demanda Nacional	Cuota	Demanda Extranjera	Cuota	Total
2016	86.844	29%	211.079	71%	297.923
2017	81.539	27%	222.296	73%	303.835
2018	83.773	27%	229.245	73%	313.018
2019	100.016	30%	230.937	70%	330.953
2020	103.017	28%	262.225	72%	365.242
2021	95.207	27%	260.165	73%	355.372
2022	115.834	30%	268.423	70%	384.256
2023	122.558	31%	271.122	69%	393.679
2024	115.446	29%	277.610	71%	393.055
2025	133.563	31%	301.206	69%	434.769
2026	124.820	28%	313.981	72%	438.801

Se puede observar que la tendencia, en cuanto a la participación en el mercado de argentinos y extranjeros se mantiene en el tiempo y es coherente con los datos históricos y con las estimaciones que se reflejan en el presente trabajo

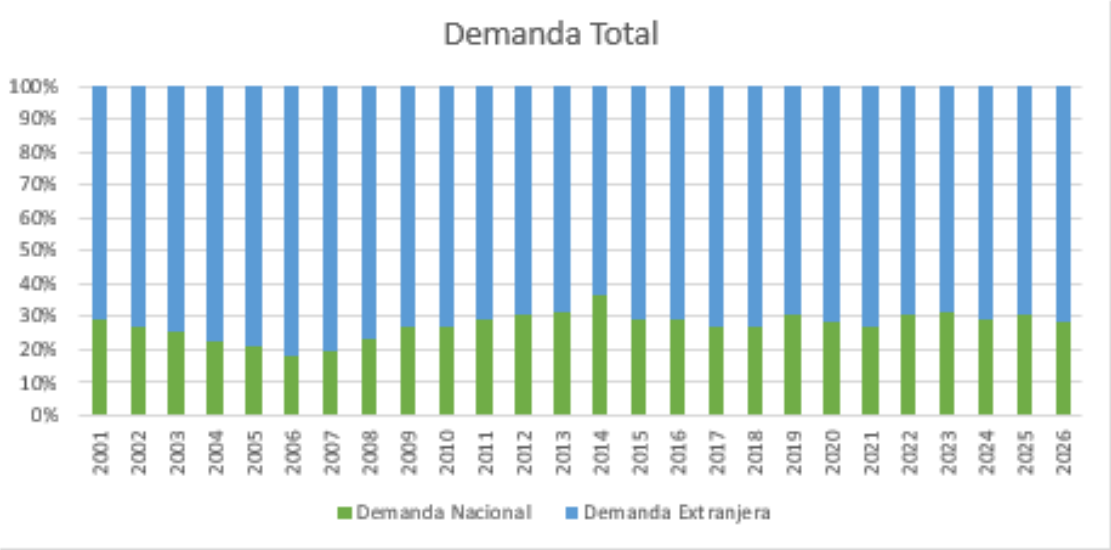


Ilustración 1-24: Evolución de la Demanda Total

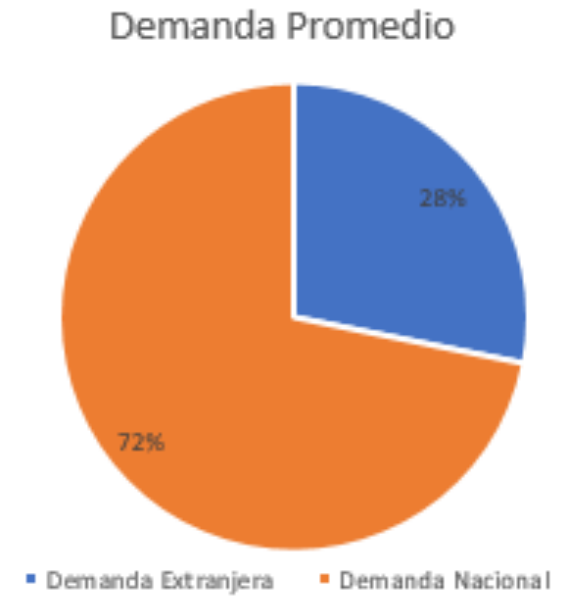


Ilustración 1-25: Demanda Promedio

1.11 PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

A partir de la segmentación previamente explicada, y teniendo en cuenta las proyecciones realizadas sobre la demanda, se procedió a calcular la cuota de mercado y la cantidad turistas para un período de 10 años como se muestra a continuación.

Como primer paso se restó a la demanda proyectada el valor de turistas antárticos que no forman parte del mercado que se pretende atacar. Luego, se determinó que valor corresponde a argentinos y a Extranjeros con su respectiva cuota de mercado también proyectada anteriormente.

Tabla 25: Demanda Proyectada hasta 2026

			Argentinos		Extranjeros	
Año	Demanada Proyectada	Demanda (Sin antárticos)	Cuota	Cantidad	Cuota	Cantidad
2017	303.835	269.735	26,84%	72.388	73,16%	197.347
2018	313.018	277.852	26,76%	74.361	73,24%	203.491
2019	330.953	294.687	30,22%	89.056	69,78%	205.631
2020	365.242	327.842	28,21%	92.468	71,79%	235.374
2021	355.372	316.803	26,79%	84.874	73,21%	231.929
2022	384.256	344.481	30,14%	103.843	69,86%	240.638
2023	393.679	352.660	31,13%	109.788	68,87%	242.872
2024	393.055	350.754	29,37%	103.021	70,63%	247.733
2025	434.769	391.144	30,72%	120.161	69,28%	270.983
2026	438.801	393.813	28,45%	112.023	71,55%	281.790

Posteriormente, teniendo en cuenta los datos obtenidos para la demanda hotelera, se calculó la cantidad de visitantes que se hospedan en hoteles y que parte de la demanda corresponde a extranjeros y argentinos como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 26: Estimación de Hotelería hasta 2026

	Hoteles del total			Hoteles	
Año	Cuota	Cantidad	Extranjeros	Argentinos	Cuota Total
2017	68,40%	184.498	112.111	72.388	32%
2018	61,80%	171.713	97.351	74.361	38%
2019	59,60%	175.633	86.577	89.056	40%
2020	61,80%	202.606	110.138	92.468	38%
2021	70,10%	222.079	137.205	84.874	30%
2022	71,50%	246.304	142.461	103.843	29%
2023	70,40%	248.273	138.485	109.788	30%
2024	71,88%	252.130	149.109	103.021	28%
2025	73,37%	286.963	166.802	120.161	27%
2026	64,57%	254.291	142.269	112.023	35%

Una vez obtenida la demanda hotelera según la procedencia de los turistas, se decidió segmentar por nivel socioeconómico. Para proyectar la demanda se estimó que la demanda del sector Medio/Bajo iba a crecer un 10% en los 10 años por lo que se decidió aumentar la demanda de dicho sector en un 1% por año que se compensará con una disminución del 0,5% de los sectores Alto y Medio. Para tomar la decisión anteriormente mencionada, se tuvo presente la opinión de Federico Sciurano, ex-intendente de Ushuaia, teniendo en cuenta datos históricos relevados durante su gestión.

Una vez aplicado el criterio expuesto, se obtuvo la siguiente tabla que muestra un cruce entre sector socioeconómico y procedencia con una señalización sobre los sectores que se busca atacar.

Tabla 27: Cruce sector socioeconómico / procedencia

	2016		2017		2018		2019	
	Argentinos	Extranjeros	Argentinos	Extranjeros	Argentinos	Extranjeros	Argentinos	Extranjeros
Alto	22%	37%	21%	37%	21%	36%	20%	36%
Medio	23%	14%	23%	14%	22%	13%	22%	13%
Medio/Bajo	55%	48%	56%	49%	57%	50%	58%	51%
	2020		2021		2022		2023	
	Argentinos	Extranjeros	Argentinos	Extranjeros	Argentinos	Extranjeros	Argentinos	Extranjeros
Alto	20%	35%	19%	35%	19%	34%	18%	34%
Medio	21%	12%	21%	12%	20%	11%	20%	11%
Medio/Bajo	59%	52%	60%	53%	61%	54%	62%	55%
	2020		2021		2022		2023	
	Argentinos	Extranjeros	Argentinos	Extranjeros	Argentinos	Extranjeros	Argentinos	Extranjeros
Alto	20%	35%	19%	35%	19%	34%	18%	34%
Medio	21%	12%	21%	12%	20%	11%	20%	11%
Medio/Bajo	59%	52%	60%	53%	61%	54%	62%	55%
	2024		2025		2026			
	Argentinos	Extranjeros	Argentinos	Extranjeros	Argentinos	Extranjeros		
Alto	18%	33%	17%	33%	17%	32%		
Medio	19%	10%	19%	10%	18%	9%		
Medio/Bajo	63%	56%	64%	57%	65%	58%		

Afectando la demanda por los porcentajes que aparecen en la tabla anterior, se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 28: Hoteleria y nivel socioeconómico

	Extranjeros			Argentinos		
Año	Hoteles (Alta)	Hoteles (Media)	Hoteles (Medio/Bajo)	Hoteles (Alta)	Hoteles (Media)	Hoteles (Medio/Bajo)
2017	41.340	15.621	55.149	15.222	16.520	40.645
2018	35.411	13.078	48.862	15.265	16.599	42.497
2019	31.059	11.198	44.320	17.836	19.434	51.786
2020	38.961	13.694	57.483	18.057	19.716	54.695
2021	47.849	16.374	72.981	16.150	17.672	51.051
2022	48.970	16.289	77.202	19.240	21.103	63.500
2023	46.911	15.142	76.432	19.793	21.762	68.233
2024	49.765	15.558	83.787	18.058	19.906	65.057
2025	54.835	16.570	95.397	20.461	22.617	77.083
2026	46.059	13.422	82.788	18.515	20.525	72.983

Finalmente, se hizo un planteo similar para determinar la demanda de turistas que vienen y pernoctan en un crucero. Teniendo en cuenta los datos históricos el porcentaje de argentinos que llegan y pernoctan en crucero es poco significativo, por lo que se trabajó solamente con turistas extranjeros para este análisis.

Tabla 29: Estimación de cruceros hasta 2026

	Cruceros	
Año	Cuota Extranjeros	Cantidad Extranjeros
2017	43,19%	85.236
2018	52,16%	106.139
2019	57,90%	119.053
2020	53,21%	125.236
2021	40,84%	94.724
2022	40,80%	98.177
2023	42,98%	104.387
2024	39,81%	98.623
2025	38,45%	104.181
2026	49,51%	139.521

1.12 PROYECCIÓN DEL PRECIO

Los precios de los paquetes se ajustan por inflación.

1.13 PROYECCIÓN DE VENTA

En un principio se estimó un objetivo de penetración según el nivel socioeconómico, ya que se sobreentiende que los diversos segmentos serán captados en distinta proporción según el tipo de competencia. Para estimar la participación en el mercado se asumió un crecimiento de la misma en forma lineal. Siendo de un 10% del objetivo anual conforme a alcanzar a fin de nuestro horizonte temporal en diez años. En próximos apartados se realizará un estudio de dicho crecimiento para evaluar si realmente seguiría esa tendencia. A continuación, se muestra este incremento año a año para el volumen de ventas:

Tabla 30: Proyección de Ventas hasta 2026

Segmento	Porcentaje objetivo
Alta	20.00%
Media	35.00%
Baja	15.00%
Crucero	5.00%

OBJETIVO			
Alta	Media	Baja	Crucero
2%	4%	2%	1%
4%	7%	3%	1%
6%	11%	5%	2%
8%	14%	6%	2%
10%	18%	8%	3%
12%	21%	9%	3%
14%	25%	11%	4%
16%	28%	12%	4%
18%	32%	14%	5%
20%	35%	15%	5%
19%			

Dando como resultado las siguientes cantidades anuales de turistas:

Tabla 31: Proyección Turistas hasta 2026

Turistas (anuales)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Alta	1982	4023	6173	9030	10885	13648	15951	18062	21917	24456
Media	1735	3465	5428	7640	8903	11388	13215	14356	17344	18372
Baja	2327	4888	7937	11868	14674	19466	23710	27468	34823	39605
Crucero	480	1196	2006	2791	2656	3286	4079	4421	5212	7773

1.14 PROYECCIÓN DE INGRESOS

Tabla 32: Proyección de Ingresos hasta 2026

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad Ventas Pack Económico	1.331	2.759	4.438	6.536	7.969	10.484	12.632	14.436	18.123	20.330
Precio Pack Económico	$ 800	$ 966	$ 1.138	$ 1.294	$ 1.448	$ 1.607	$ 1.768	$ 1.943	$ 2.133	$ 2.338
Cantidad Ventas Pack Premium	454	913	1.419	2.026	2.391	3.035	3.532	3.898	4.717	5.100
Precio Pack Premium	$ 5.500	$ 6.638	$ 7.824	$ 8.894	$ 9.955	$ 11.048	$ 12.157	$ 13.360	$ 14.663	$ 16.072
Cantidad Ventas Pack Premium 1	238	480	741	1.071	1.278	1.612	1.880	2.103	2.549	2.804
Precio Pack Premium 1	$ 8.000	$ 9.655	$ 11.381	$ 12.936	$ 14.480	$ 16.069	$ 17.683	$ 19.433	$ 21.328	$ 23.378
Cantidad Ventas Pack Premium 2	496	1.006	1.543	2.258	2.721	3.412	3.988	4.515	5.479	6.114
Precio Pack Premium 2	$ 14.000	$ 16.897	$ 19.916	$ 22.639	$ 25.339	$ 28.122	$ 30.945	$ 34.009	$ 37.324	$ 40.911
Cantidad Crucero	267	664	1.114	1.550	1.476	1.825	2.266	2.456	2.895	4.318
Precio Crucero	$ 5.000	$ 6.035	$ 7.113	$ 8.085	$ 9.050	$ 10.043	$ 11.052	$ 12.146	$ 13.330	$ 14.611
Ingresos por pases	**14.402.893**	**35.989.825**	**66.227.259**	**108.919.526**	**142.823.413**	**199.956.223**	**259.105.571**	**319.482.121**	**425.522.550**	**532.907.770**

1.15 CANALES Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Como canales de distribución se definió que el producto será vendido y promocionado a través de la agencia de turismo del Cerro Castor.

Se evaluó en base a los pronósticos realizados sobre la afluencia turística para los próximos diez años el notable crecimiento y preponderancia del turismo internacional por lo que se

consideró basar nuestra estrategia comercial en posicionarnos como líderes en ese segmento, pero sin descuidar el turismo nacional ya que representa un 30% de los visitantes y según los pronósticos este número permanece constante.

En el caso de los turistas que arriban en crucero, se pagará publicidad in situ en forma de stand, además de promocionar nuestras actividades a través de publicidades en el exterior, ferias de turismo, convenciones y desarrollo web.

Se estima que 1 de cada 3 visitantes solicitaron información turística en los Centros de informes.

Los turistas provienen mayoritariamente de USA y Europa; de NSE Medio/Alto y Alto. Por lo general se trata de adultos mayores.

Siguiendo las recomendaciones del "Informe del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Tierra del Fuego" se propone lo siguiente:

Se definió que el producto sea promocionado a través de la agencia de turismo, simultáneamente, se disponen de los entes de turismo estatales que pueden dar a conocer nuestros servicios a turistas casuales.

También se analizó la posibilidad de promocionar el paquete de viaje a través de conferencias internacionales, apuntando siempre al segmento premium.

En un primer momento se buscará dar a conocer el nuevo paquete de servicios a usuarios registrados en la base de datos de Cerro Castor utilizando el formato e-mail. El envío de emails es económico y permite manejar grandes volúmenes de información.

Está la posibilidad de producirse videos y audios de alta calidad para ser utilizados en medios audiovisuales y radios. En especial dentro del marco de actividades para el nuevo mercado (como el económico) o el lanzamiento de nuevos circuitos.

Por otro lado, se utilizará publicidad gráfica para llegar con bastante precisión a nuestro público objetivo. En el caso de los pasajeros internacionales se intentará pautar en las revistas de las aerolíneas, en los suplementos de viajes de los principales diarios y en algunos casos en revistas especializadas (pesca, montañismo, ciclismo de montaña, gastronomía).

Para enfocar los esfuerzos, es importante entender cómo funciona la decisión de compra. Según la información brindada por "Future Brand Index (2006)", el interés y la decisión inicial de las personas respecto de un viaje a un país determinado está dado por:

- 29% La familia y los amigos.
- 19% La web.
- 13% Una película de cine o televisión.
- 10% Un artículo en un diario o revista.
- 9% Una oferta especial de viaje.
- 6% El agente de viajes.
- 4% Una publicidad.
- 10% Otros.

Una vez interesados en el país de posible destino las fuentes de información más buscadas son:

- 66% la web.
- 13% el agente de viajes.
- 9% la familia y los amigos.

A partir de esta información se concluyó que junto al mail se modifique la página web para distribuir material audiovisual y lograr una campaña de Ads en Youtube o Facebook.

2 ANÁLISIS DE INGENIERÍA

2.1 ANÁLISIS DEL PROCESO

2.1.1 Descripción del Proceso

El objetivo de este proyecto consiste en el análisis de la factibilidad de la apertura del Cerro Castor en verano, aprovechando la gran afluencia turística presente en esta época y el recurso no explotado que significa tener un cerro inactivo. Como se demostró, existe un mercado potencial de clientes los cuales arriban al cerro vía aérea, terrestre y por crucero.

El proceso a analizar involucra actividades a ofrecerse para los clientes, optimizando el diseño de las mismas, medidas de seguridad necesarias para su correcta utilización, la gestión de los residuos y la búsqueda de brindar un servicio que afecte en la menor medida posible el medioambiente, el dimensionamiento de la mano de obra directa, los servicios a tercerizar, el detalle de las instalaciones existentes y las que se debe instalar, la localización tanto de las actividades como de la infraestructura.

Además, se evaluó la distribución geográfica de las actividades, los atractivos naturales a explotar, la logística de llegadas al cerro y se estudiaron los medios de transporte y elevación para la correcta explotación del Cerro.

2.1.2 Los Pases

En base a lo visto en el análisis de mercado se determinaron tres tipos de segmentos para el Cerro Castor:

- Cruceristas: turistas que llegan a Ushuaia en cruceros, nivel socioeconómico alto.
- Económicos: turistas que llegan a Ushuaia en transporte terrestre/aéreo, nivel socioeconómico medio.
- Premium: turistas que llegan a Ushuaia en transporte terrestre/aéreo, nivel socioeconómico alto.

Una vez analizado el tipo de transporte en el que provienen los turistas y el nivel socioeconómico de los mismos se determinaron tres tipos de pases para ingresar al Cerro Castor. El tipo de actividades que incluye cada pase, duración del mismo y donde se puede adquirir se detallaran a continuación.

2.1.2.1 Pases:

2.2 DEMANDA PROYECTADA POR PASES

A continuación, se muestra un gráfico con las proyecciones de demanda por cada uno de los diferentes tipos de pases: Económico, Premium, Premium de 1 noche, Premium de 2 noches y Cruceros.

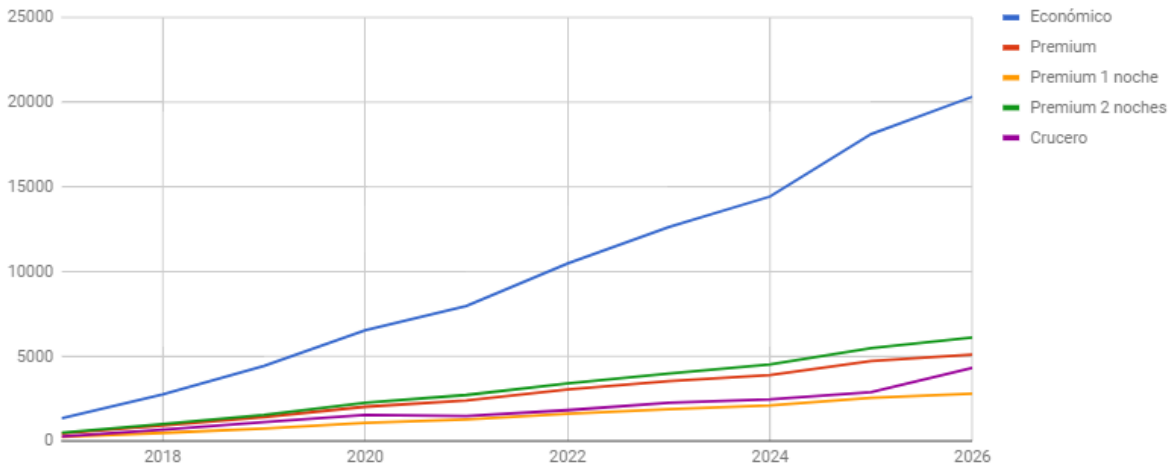


Ilustración 2-1: Proyección de Demanda por pases

2.3 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES A OFRECER

Previo a la selección de actividades se volvió a analizar las actividades mayormente conocidas por los turistas y las que más se incluyen en los paquetes de turismo, previamente mencionadas en el capítulo de análisis de mercado, sección 3.5.2 y a continuación se detalla un análisis en mayor profundidad de los mismos.

2.3.1 Análisis de los gráficos

En el primero de los gráficos se puede observar un listado de diversas actividades segmentadas por qué tan conocidas son por parte de los turistas que llegan a Ushuaia, siendo las más conocidas el Parque Nacional de Tierra del Fuego, la navegación por el canal de Beagle y los lagos Escondido y Fagnano, y por el lado de los menos conocidos, exceptuando las actividades relacionadas a la temporada invernal, son los paseos en bicicleta, actividades de buceo, cabalgatas, sobrevuelos, pesca, entre otros.

A su vez, se comparó esta información con la otorgada en el gráfico posterior, donde se muestra nuevamente el listado de actividades, pero esta vez, catalogadas en que tan ofrecidas son en los paquetes turísticos que éstos encargan a las agencias. Se puede observar que hay una relación entre las actividades más conocidas con las más contratadas

De estas actividades mencionadas se busca ofrecer en el cerro actividades normalmente requeridas como las travesías en 4x4 o trekking, al igual que otras actividades normalmente no incluidas en los paquetes turísticos porque se consideró que son actividades que tienen potencial de ser mayormente promocionadas, como ser los sobrevuelos, o paseos en bicicletas. Se agregaron actividades no mencionadas en estos gráficos, que salen del análisis de un benchmarking de lo que se ofrece en otros cerros en temporada de verano, actividades tales como tirolesa, palestra, arco y flecha o cabalgatas.

2.3.2 Selección de actividades a ofrecer

En base al análisis previo sobre las actividades ofrecidas actualmente en Ushuaia se seleccionó un total de 9 actividades a ofrecer en el Cerro Castor en la temporada de verano.

A su vez, al momento de escoger las actividades se tuvo en cuenta su atractivo turístico, posibilidad de implementación por parte del cerro, y la demanda que suelen tener ese tipo de actividades ofrecidas en otros puntos de Ushuaia.

Se decidió separar a estar actividades en dos tipos: actividades “económicas” y actividades “premium”.

Actividades Económicas

- Tirolesa/cuerdas
- Palestra
- Tiro con arco y flecha
- Caminata guiada/trekking
- Paseo/descenso en bicicleta

Actividades Premium

- Paseos en camionetas 4x4
- Cabalgatas
- Degustacion gastronómica
- Paseo en helicóptero

2.3.3 Determinación de cantidades

En función a los gráficos anteriormente ilustrados, se determinó la probabilidad de que cada persona dependiendo del paquete comprado, realice una actividad determinada. Nuestro objetivo principal fue determinar la composición que tendrá cada NSE en nuestros servicios.

Primero se estimó una probabilidad de compra de cada NSE en función del paquete seleccionado.

Tabla 33: Cuantificación de paquetes por nivel socioeconómico

Paquetes	Alta	Media	Baja	Crucero
Económico	0%	50%	100%	0%
Premium	20%	40%	0%	0%
Premium 1 noche	20%	10%	0%	0%
Premium 2 noches	60%	0%	0%	0%
Crucero	0%	0%	0%	100%
Totales	100%	100%	100%	100%

Luego, en función de los gráficos de “actividades conocidas” y “actividades ofrecidas” se estimó la probabilidad de que una persona que haya comprado determinado paquete realice dicha actividad durante el día.

Se usaron los siguientes criterios:

- Actividades más conocidas tendrán una mayor probabilidad de ser realizadas que otras menos conocidas.
- La probabilidad del evento es mayor que la del gráfico ya que en nuestros paquetes hay menos variedad de servicios ofrecidos.
- Las personas con paquetes con duraciones mayores a un día tienen una probabilidad menor de realizar una actividad durante el mismo, ya que disponen de un periodo prolongado para experimentarlas. Por lo tanto, la probabilidad se repartirá entre varios días.
- Ciertas actividades, ya sea porque son cortas o simples, son consideradas “repetibles”. Esto se traduce en que la probabilidad de que se realice más de una vez en un día es elevada.

Tabla 34: Probabilidad de Realización

	Probabilidad de realización						
Paquetes	4x4	Trekking	Bicicleta	Tirolesa	Arco	Cabalgata	Palestra
Económico	0%	40%	40%	80%	80%	0%	80%
Premium	80%	25%	15%	40%	40%	70%	40%
Premium 1 noche	50%	10%	20%	25%	30%	45%	25%
Premium 2 noches	30%	5%	5%	10%	15%	30%	10%

2.4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

2.4.1 Paseo en camionetas 4x4

Durante la época estival se brindará una excursión de turismo aventura y ecológico, utilizando los recorridos correspondientes a las pistas del cerro y las atracciones naturales. el recorrido constará de tres etapas:

- Visita de los turbales
- Avistaje en la castorera
- Cumbre en la cota 870

El recorrido propuesto mezcla turismo ecológico en la visita a los turbales, una atracción natural característica de la Provincia de Tierra del Fuego, turismo aventura dado por la inclinación de las pistas por las que se realiza la ascensión y el acarreo de piedra presente en las mismas, interacción con la flora y fauna en las castoreras donde se podrá observar a estos pintorescos animales y contará la historia de su llegada a la provincia, y finalmente se podrá contemplar uno de los paisajes más imponentes que puede ofrecer el Cerro, en la cota 870.

Luego se hará un descenso tranquilo por las pistas hasta llegar a uno de los centros gastronómicos de las pistas, donde los usuarios podrán disfrutar de una comida. La actividad incluirá una bebida y un refrigerio a ser consumido en una de las paradas.

Tabla 35: Tiempo estimado de recorridos 4x4

Recorrido 4x4	Tiempo en minutos
Base al turbal	5
Recorrido turbal	30
Turbal a la base	5
Base a la castorera	20
Recorrido castorera	15
Castorera a cota 870	10
Recorrido cota 870	30
Cota 870 a la base	20
Total excursión	135

A continuación, se muestra una imagen con el recorrido de las camionetas 4x4, esta imagen será posteriormente detallada en el capítulo de Lay-Out.

Ilustración 2-2: Layout 4x4

Estimamos una penetración en el mercado de 44% para la clase alta y 37% para la clase media. No se tuvo en cuenta a la clase baja ya que la bicicleta es una actividad perteneciente al pack Premium.

Las excursiones se realizarán en 2 turnos cuyas características se detallan a continuación:

2.4.1.1 Turno mañana:

Para los clientes que no estén alojados en el Cerro, se incluirá un traslado hacia la base del mismo donde se reunirá el grupo, se hará una breve charla sobre las medidas de seguridad a tener en cuenta, el manejo de los residuos y los lineamientos básicos de la excursión. Está previsto que se pase a buscar a los clientes entre las 8 y las 8.30hs para iniciar la charla a las 9hs. Cerca de las 9.30hs iniciará la actividad que tendrá una duración aproximadamente 2 horas y media dependiendo de las condiciones climáticas y el paseo a realizar.

Una vez finalizada la actividad y dependiendo de la cohesión del grupo se podrá optar por realizar un asado sin cargo adicional aprovechando la comida que tiene incluida cada persona que adquiera el pack Premium o cada uno podrá visitar uno de los centros gastronómicos del cerro a su gusto.

2.4.1.2 Turno tarde:

Esta excursión no cuenta con servicio de traslado al cerro y comenzará alrededor de las 15hs, luego de la charla de seguridad anteriormente mencionada. Terminará a las 17.30hs y los clientes podrán disfrutar de una merienda sin cargo en uno de los centros gastronómicos del Cerro

La realización de la actividad puede variar su duración y horario dependiendo de las condiciones del clima.

Para la efectiva realización de los recorridos de 4x4, se ha tenido en cuenta la demanda a cubrir y el porcentaje ofertado de cada NSE hasta llegar a la tabla que se muestra a constitución:

Tabla 36: Estimación para recorridos 4x4

	Personasor actividad	Por ciclo	Cantidad de guias	Cantidad de camionetas	Personas por Camioneta
2017	6	3	2	2	2
2018	11	6	2	2	3
2019	17	8	3	2	4
2020	25	12	4	4	3
2021	33	17	4	4	4
2022	43	22	5	4	5
2023	50	25	6	6	4
2024	56	28	6	6	5
2025	70	35	7	6	6
2026	67	34	7	6	6

Se observa que en varios años se cuenta con más guías que camionetas y esto responde a la necesidad de cubrir los días francos de otro guía. La semana laboral de los guías estará intercalada de manera en que se pueda satisfacer la demanda de todos los años.

2.4.1.3 Camionetas:

Se contará con 4 camionetas 4x4 del modelo Toyota Land Cruiser Prado. Estas camionetas además de contar con el equipamiento que se mencionará posteriormente, poseen 3 filas de asientos y cuenta con una capacidad máxima para albergar cómodamente 7 personas, una de ellas en la plaza al lado del conductor. Su espacioso baúl permite al guía llevar rueda de repuesto, botiquín de emergencias y otros aditamentos necesarios para asistir a los clientes durante el trayecto.

Un dato importante para el dimensionamiento y la utilización de los rodados será su consumo de combustible. El mismo se detalla de manera diaria y teniendo en cuenta la cantidad de camionetas a disponer en cada año:

Tabla 37: Estimación consumo de combustible

	Consumo Combustible diario (lt)
2017	18
2018	18
2019	18
2020	36
2021	36
2022	36
2023	54
2024	54
2025	54
2026	54

2.4.1.4 Guía:

Los conductores de las 4x4 deben ser profesionales capacitados. Deben manejar inglés avanzado, estar capacitado según las normas IRAM y poseer conocimientos de la flora y la fauna local. Estará empleado dentro del marco del sindicato de los guías de turismo. Su objetivo es llevar a cabo el trayecto establecido dando explicaciones de interés a los individuos, respondiendo sus inquietudes y tratando de mantener una cohesión en el grupo. Debe tener conocimientos sobre primeros auxilios y será el responsable del grupo durante toda la actividad. Para poder mantener el nivel de capacitación.

2.4.1.5 Mantenimiento:

Se realizará una renovación de las camionetas cada 7 años, mientras que los controles se realizarán al terminar la temporada alta de cada año. Los mismos incluirán el chequeo de aceite, mantenimiento de la carrocería, limpieza de filtros, alineación de las ruedas, cambio de pastillas de freno de ser necesario, estudio de recambio de las ruedas entre otros controles que indican las normas IRAM.

Todas las semanas irán a un servicio de lavado y desinfección de interiores.

2.4.1.6 Seguridad:

Las 4x4 contarán con:

- Dispositivo de VHF para comunicarse mediante ondas de radio.
- Herramientas de la organización para el servicio como tenazas, llaves, palas, destornilladores, etc.
- Elementos de rescate y asociados como malacate, compresor, ruedas de auxilio, etc.
- Repuestos de bombas, amortiguadores, fusibles, alternadores, etc.
- Elementos de seguridad personal

Dentro del anexo de las IRAM se especifica artículo por artículo.

2.4.2 Tiro con arco y flecha

En la base del Cerro se ofrecerá la opción de realizar tiro al blanco con arco. Se espera poder brindar un servicio único fomentando una actividad llamativa, en comunión con la naturaleza y apta para todo público. Tendrá una duración de media hora por persona. Contemplará una introducción de unos 5 a 10 minutos a cargo de un instructor. Se establecerá un tiempo máximo de 30 minutos por persona por sesión.

Para la correcta realización de la actividad, se necesitará contar con una casilla de tiro por persona de dimensiones 2,25 m2 y un arco por persona. Estos serán arcos del tipo "Estándar", es decir, desmontables en tres piezas (pala superior, pala inferior y cuerpo) que pueden ser de madera o de un tipo de material sintético que los hace más resistentes. Los arcos estándar llevan incorporado un visor que ayudan al arquero a centrar la diana y su altura puede ser desde 62" hasta 70", utilizando una potencia que de 20 a 38 libras. Este tipo de arco está recomendado para todo tipo de usuario entre 10 y 80 años. El set se completará con una dactilera, un reposa-arco y el carcaj que se irá reponiendo a medida que se quede vacío.

El campo de tiro está dimensionado para albergar una diana por persona. El blanco se instala sobre unos apoyos de esparto, en un ángulo de 15°, con una medida de 122 cm de alto y 133 cm de ancho. Así mismo, se instalará una pared de material sintético de 5 metros de alto que se colocará 2 metros por detrás de las dianas para que las flechas se claven en la misma y sea más fácil su recolección.

Se calcula un uso total por persona de 60 flechas (2 lotes de flechas).

En función a la demanda de visitantes por temporada y al porcentaje de los mismos que elegirán realizar la actividad, se decidió que el Cerro cuente los primeros 4 años de la proyección con 5 dianas ubicadas a 50m. La cantidad de las mismas seguirá el siguiente plan de ampliación y el aumento de escala llevará aparejado la ampliación de la cantidad de guías y ayudantes necesarios según la siguiente tabla:

Tabla 38: Estimación de personal

	Personas por actividad	Ciclos ofrecidos	Dianas	Tiradores por ciclo	Instructores Necesarios	Ayudantes Necesarios	Flechas a recoger por empleado por ciclo
2017	14	3	5	1	1	1	415
2018	26	6	5	2	1	1	388
2019	40	9	5	3	1	1	402
2020	61	7	10	5	2	2	394
2021	83	9	10	7	2	2	414
2022	111	12	10	9	5	2	416
2023	131	9	15	11	3	3	436
2024	151	11	15	13	3	3	412
2025	194	10	20	16	4	4	435
2026	191	10	20	16	4	4	430

Para los cálculos, se tuvo en consideración que la actividad será realizada por personas pertenecientes a los 3 NSE seleccionados, y por consiguiente de los paquetes Económicos y Premium. Teniendo en cuenta los datos obtenidos en la parte de segmentación de mercado, se asumió que un tomó una participación del 50% de los visitantes al cerro. Se adaptó la infraestructura en relación al aumento de la penetración del mercado proyectado.

Así mismo, se necesitan empleados para la recolección de las flechas de los blancos, para la puesta en marcha diaria de la actividad y para llevar los arcos, flechas, carcaj y otros insumos al almacén al finalizar la misma. Tanto estos como los instructores variarán en la misma medida que las dianas.

Luego de la sesión de tiro, habrá 10 minutos en los que los instructores darán la charla técnica y de seguridad al grupo nuevo, mientras que los empleados recogerán las flechas.

2.4.2.1 Instructor:

El instructor debe ser alguien federado y con experiencia en dicha actividad. Su rol es brindar la información profesional correspondiente y equipar a los participantes. Una vez empezada la actividad se limitarán supervisar que se cumpla el nivel de seguridad solicitado y orientar cualquier duda posterior que podría presentarse. También es responsable de los equipos y de su ordenamiento una vez terminado el ciclo de actividad. Cabe resaltar que, para prestar una buena calidad de servicio, se determinó que el número máximo de tiradores por instructor será cinco.

2.4.2.2 Recogedor:

El recogedor no requiere ningún tipo de competencia particular. Es posible emplearlos bajo la modalidad "Work & Travel". Deberá recoger lo más rápido posible las flechas desperdigadas en las cercanías de la diana y la pared. Tendrá que desempeñarse durante 10 minutos con 30 minutos de descanso intermitente. Para facilitar la recolección portará una bolsa con fondo duro donde trasladará las flechas.

2.4.2.3 Mantenimiento:

Los arcos a utilizar tienen una vida útil estimada de 15 años y cuentan con garantía indefinida por fallas que pudieran estar presentes al momento de la compra. Así mismo se les deberá realizar un mantenimiento que radica en el cambio de las cuerdas una vez por año y el análisis visual de las palas del arco realizado por los instructores.

Las flechas serán de aluminio, ideales para principiantes y para distancias cortas y medias como las que se presentarán en el Cerro. Cada flecha tiene una vida útil de 5 años. Así mismo, y para contemplar posibles roturas causadas por accidentes o mala utilización de los mismos, se contará con un stock adicional de 5 arcos completos y 1 carcaj lleno, es decir alrededor de 90 flechas.

2.4.3 Caminata / trekking

El Cerro Castor ofrecerá también paseos guiados a pie o caminatas con guías de montaña. Esta actividad se enfocó principalmente en la alta demanda de clase media en la época estival. Éstos disfrutan de paseos al aire libre y cercanos a la naturaleza.

Se parte desde la cota 480 con un recorrido por medio del bosque observando la fauna y flora autóctona de Tierra del Fuego. Luego de aproximadamente una hora veinte minutos se arriba al turbal, lugar descrito anteriormente, con un alto atractivo turístico, para terminar la caminata en la base del cerro. Posee una dificultad de nivel intermedio/fácil, con pendientes y descensos, rocas, que le proveen a esta actividad una experiencia única. Esta actividad tendrá una duración de dos horas y va a ser realizada en dos turnos inicialmente en base a la demanda diaria para luego añadir frecuencias complementarias acompañando el crecimiento de la misma.

Además, el cerro proveerá un gran número de senderos para el libre tránsito de los mismos, perfectamente delimitados y marcados. Fomentando la aventura y el contacto con la naturaleza para todos los usuarios. Dichos senderos se cerrarán a las 21hs donde un guía de montaña recorrerá cada uno de ellos por medio de un cuatriciclo para cerciorar que no quede ningún turista allí.

El horario de esta actividad se llevará a cabo desde las 9hs a las 21hs. Los paseos guiados. solamente se realizarán de 9hs a 18hs.

2.4.3.1 Guías:

Personal calificado en manejo de grupos, conocimiento del lugar, primeros auxilios. Existe posibilidad de emplear profesores de educación física. Por norma el número de guías por grupo es de uno cada quince personas.

Los recorridos en rojo S1 y S2 son recorridos de trekking guiados, los senderos en verde son senderos de acceso libre para que los turistas puedan pasear libremente por el cerro.

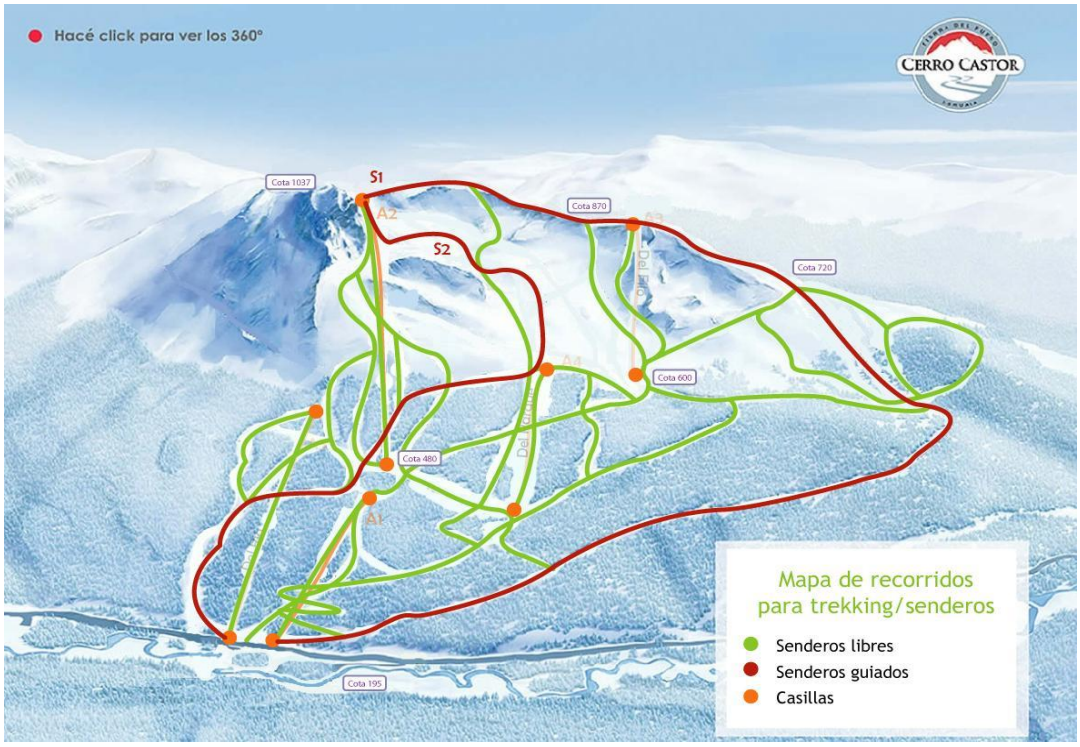


Ilustración 2-3: Senderos Trekking

2.4.4 Cabalgata

Esta actividad tiene como objetivo experimentar la naturaleza en comunión con estos nobles animales. El paseo es tranquilo y permite transitar recorridos escabrosos como ríos o áreas boscosas. El recorrido estará acompañado por las explicaciones de un profesional conocedor de la fauna y la flora local.

Se harán 3 salidas por día de una duración de 2hs, siguiendo el trayecto detallado a continuación:

Ilustración 2-4: Recorrido de cabalgatas

Para el recorrido con las cabalgatas se decidió que se bordee el rio que pasa por la base del cerro. En la imagen se puede ver el recorrido, que continua a lo largo del cerro, pero que no se llega a ver por completo en el mapa, por eso se señalizo al final de la línea con una flecha para indicar que el sendero continua. El regreso se efectúa por el mismo sendero.

Los guías deben contar con una preparación profesional. Según las reglas IRAM hay una relación de un guía cada 8 personas.

2.4.4.1 Cuidados de los animales:

En las caballerizas se requiere un baqueano cada 10 caballos. Estos últimos estarán guardados en cada box de la caballeriza.

Ilustración 2-5: Establos del complejo

Cada box tendrá un colchón de viruta de madera para que pueda descansar adecuadamente.

Cada caballo consumirá un promedio de 9kg promedio diario (medio fardo de heno) y 30 litros de agua diaria.

Se debe quitar la bosta del lecho con una pala y una carretilla. Luego se depositará en un reservorio para venderlo o utilizarlo como compost.

El caballo deberá ejercitarse diariamente. Las patas deben tener un control cada 2 meses. Al final de la temporada todos deben ser revisados por veterinarios. Se contratará el servicio.

2.4.5 Bicicleta

El ecosistema en el que se encuentra ubicado el Cerro Castor es ideal para los paseos y deportes en pleno contacto con la naturaleza. Flora y fauna autóctona, senderos que rodean bosques y ríos combinados con una imponente vista lo convierten en un atractivo turístico ideal para disfrutarlo en paseos de todo tipo. Analizando las actividades conocidas y ofrecidas, se estimó que el paseo en bicicletas resultaría una actividad atractiva para los turistas, junto con los paseos en 4x4.

Para ello se decidió dividir esta actividad en dos productos similares, pero con orientaciones diferentes:

2.4.5.1 Paseo con guía:

Esta actividad consiste en iniciar el recorrido desde la cota 480 en bicicleta a cargo de un profesional capacitado. Posteriormente a una charla sobre seguridad e instrucciones básicas se comenzará el recorrido desde la cota 480 prosiguiendo por medio del bosque del cerro, con parada en diversos puntos panorámicos para apreciar la imponente vista desde la montaña.

La dificultad de esta actividad es de nivel fácil para que pueda ser realizado por todo tipo de persona, con caminos perfectamente adaptados. Finalizando el recorrido en la base del cerro.

Duración: 2 horas

2.4.5.2 Circuito libre:

Esta modalidad se encuentra diseñada para aquellas personas que buscan realizar una actividad única en Ushuaia más orientada a un deporte. La mayor parte de los centros de ski del mundo en el verano aprovechan sus pendientes y medios de elevación para el desarrollo de actividades como el ciclismo. Se armará un circuito partiendo de la cota 750 continuando por la pista verde "Senda guanaco" combinando con "Pájaro Carpintero", "castores" y por último "camino del bosque" hasta la base del cerro, volviendo a tomar la telesilla iniciando nuevamente el circuito. Esto es posible mediante una adaptación al servicio del medio de elevación añadiendo un soporte que permita subir una bicicleta por silla.

Dado el pronóstico de demanda y participación en el mercado con un soporte por silla se abastecería esta actividad.

Ilustración 2-6: Recorridos en Bicicleta

2.4.5.3 Personal:

Se contará con un staff de guías profesionales. Así como para los paseos en 4x4 deben saber manejar ingles avanzado, estar capacitados según las normas IRAM y poseer conocimientos de la flora y la fauna local. Se estipula un guía cada diez turistas. Este número es menor al de requeridos para caminatas dada su complejidad.

Ilustración 2-7: Equipamiento del complejo

Además, se contará con encargados, personal destinado a administrar el funcionamiento del circuito libre. Estará ubicado en la cota 470 y será encargado de otorgar a los usuarios la bicicleta correspondiente junto con el casco.

Tabla 39: Estimación de insumos del circuito cíclico

	Por actividad	Paseo	Por ciclo paseo	Circuito	Bicicletas para circuito	Cantidad de bicicletas	Guías	Bicicletas	Encargados
2017	7	4	1	5	6	5	1	16	2
2018	13	8	2	9	6	6	1	16	2
2019	19	13	3	14	13	11	1	16	2
2020	30	19	5	21	21	17	2	32	2
2021	40	26	7	28	28	23	2	32	2
2022	54	35	9	38	40	33	3	32	3
2023	64	41	10	45	45	37	4	52	3
2024	73	48	12	51	54	44	4	52	3
2025	94	61	15	66	67	56	6	52	3
2026	93	61	15	65	64	54	5	52	3

En la tabla se explicita el volumen de gente que realizara esta actividad basados en el porcentaje de preferencia de cada clase. La probabilidad de que una persona de clase alta realiza la actividad bicicleta es de un 10%, de clase media es un 28% y un 40% de clase baja.

Dicha cantidad va a distribuirse en los dos productos ofrecidos, paseo y circuito, criterio elegido para asignar usuarios a cada actividad. Se contempla la relación de un guía cada diez usuarios y se define la cantidad de bicicletas requeridas para cada año. Así como también los encargados, proporcionando un adecuado funcionamiento de esta actividad.

Horario de funcionamiento: 9hs a 18hs. Con turnos rotativos entre las actividades trekking y 4x4. Reduciendo la falta de capacidad por días francos.

2.4.5.4 Equipamiento:

El modelo de bicicleta deberá contar con amortiguación delantera, ruedas todoterreno, frenos a disco y ser rodado 29 pulgadas. Además, deberá contar con una relación de marchas de 27 velocidades o más.

Un modelo tomado como ejemplo es: Specialized RockHopper 29.

Se contempla también la compra de cascos y repuestos para las mismas (cubiertas, sillines, grips, cámaras, etc.).

Ilustración 2-8: Modelo de Bicicleta

2.4.5.5 Mantenimiento:

Se realizará limpieza diaria de las bicicletas y un mantenimiento mensual. El cual incluye un engrase, chequeo y reparación de frenos. Se prevé una vida útil de 7 años.

2.4.6 Canopy

La tirolesa, también conocida como canopy consiste en el desplazamiento pendiendo de cables que están trazados entre puntos elevados. El nombre viene del dosel arbóreo, ya que muchos de estos cables se instalan atravesando los bosques.

Actualmente en Ushuaia hay un centro especialmente destinado a esta actividad denominado "Canopy Ushuaia" el cual opera desde 2007.

El canopy y, en general, las actividades llamadas "de cuerdas" suelen ser las más demandadas y ofrecidas tanto en Ushuaia como en otros cerros de Argentina como en Catedral, por lo que se decidió implementar un circuito de tirolesas en el Cerro.

Aprovechando el funcionamiento de las telesillas se provee a los usuarios del equipo de seguridad reglamentario y se comienza el descenso desde la cota 750. En cada sub-estación se desengancha y engancha al usuario en el cable correspondiente para continuar con el recorrido.

Ilustración 2-9: Base de Canopy

En la cota 750 habrá dos encargados, los cuales prepararán a los clientes para el trayecto. Se les dará una charla de seguridad, se les contará brevemente en qué consistirá la actividad y el trayecto de la montaña que van a recorrer en cada parte del recorrido. Y por cada sub-estación habrá un encargado quien desmontará y enganchará al usuario en el cable correspondiente para continuar con su recorrido.

La ubicación fue establecida con el objetivo de optimizar el recorrido y disminuir el impacto que pueden provocar los vientos de la zona.

La duración de la actividad es de aproximadamente media hora teniendo en cuenta la charla de seguridad y la preparación previa a la actividad.

2.4.6.1 Dimensionamiento mano de obra:

Tabla 40: Mano de obra Canopy

	Personas por actividad	Encargados
2017	13	7
2018	25	7
2019	39	7
2020	60	7
2021	81	7
2022	109	7
2023	128	8
2024	148	8
2025	189	8
2026	187	8

Dado que los encargados de esta actividad poseen capacitación similar a la palestra, ambas actividades tendrán la misma rotación de personal, compartiéndolo evitando la falta de personal los francos.

El horario de esta actividad es de 9hs a 18hs, los empleados trabajarán 6 días a la semana con un día franco.

2.4.6.2 Mantenimiento:

Dado el grado de seguridad que requiere esta actividad se preverán chequeos periódicos. Basados en las recomendaciones de seguridad de los fabricantes, se aceitarán los cables cada dos meses, así como también de las poleas. Así mismo, se chequeará que todos los anclajes funcionen correctamente y se controlará la tensión del cable para evitar posibles accidentes. Se estima por fabricante que las instalaciones de la tirolesa tienen una duración de quince años a plena capacidad de uso.

Es importante en esta etapa tener en cuenta el crecimiento de los árboles ya que pueden afectar el correcto funcionamiento de la tirolesa.

Ilustración 2-10: Equipamiento Canopy

2.4.6.3 Seguridad:

Como elementos para protección del turista se otorgará a cada uno un equipo de casco, arnés individual, guantes de seguridad, diferentes mecanismos de anclaje y cuerda de seguridad.

2.4.6.4 Circuitos de tirolesa

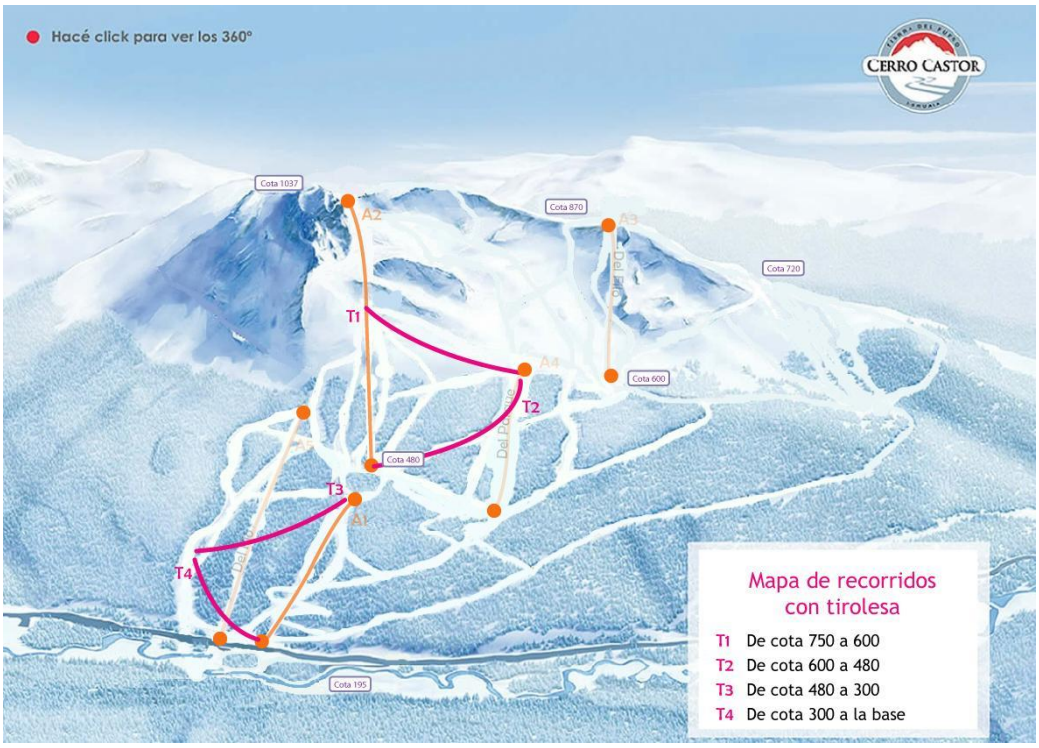


Ilustración 2-11: Recorrido Tirolesa

2.4.7 Palestra

En la cota 480, junto con la actividad de Arco y Flecha, y los puntos de encuentro de las demás actividades, se instalará una pared artificial de escalada o, como es comúnmente llamada, palestra.

La misma será una estructura de sección transversal triangular cuyas dimensiones serán 6m x 2m cada sección. Este tipo de disposición logra que la estructura tenga menor resistencia ante los vientos de la montaña que suelen ser mayores a los que tienen que soportar las estructuras al nivel del mar, y mayor aún de las estructuras indoor. Se situarán cercanas a la ladera por detrás del área de los poma donde se encuentra al resguardo de los vientos por la montaña y los árboles de la zona. Así mismo, cada sección ofrece una vista diferente de la montaña y ofrece una dificultad diferente.

Ilustración 2-12: Instalaciones de Palestra

Antes de iniciar la actividad, el instructor le explicará a cada participante las medidas de seguridad a tener en cuenta, le colocará los aditamentos de seguridad y le mostrará como debe realizar el agarre en las tomas, qué partes del cuerpo utilizar y la postura que debe tomar para realizar la ascensión y el descenso.

Se podrá utilizar la palestra durante media hora, sin contar el tiempo necesario de la charla de seguridad, y en ese tiempo el cliente podrá subir y bajar las veces que desee y utilizando las tomas de su preferencia.

En función a la utilización de la palestra y a la cantidad de personal necesario para operarlo, se obtuvo la siguiente tabla, contemplando la rotación necesaria de los francos de los empleados.

Tabla 41: Estimación personal Palestra

	Personas por actividad	Personas por hora	Personas por sección	Encargados
2017	13	2	1	4
2018	25	3	1	4
2019	39	5	2	4
2020	60	8	3	4
2021	81	10	3	4
2022	109	14	5	5
2023	128	16	5	5
2024	148	19	6	5
2025	189	24	8	5
2026	187	23	8	5

La persona adicional a ser tenida en cuenta para la rotación de los días francos Palestra, por el tipo de conocimientos que posee de los arneses, cuerdas y anclajes, será polivalente con respecto a la actividad de tirolesa. Es decir, que los empleados de la tirolesa pueden desempeñarse, de estar ociosos, en la palestra y viceversa.

2.4.7.1 Rol del instructor:

Será el encargado de ajustar los arneses, proporcionar el casco y el talco para sujetar las tomas. Así mismo será quien se ocupe de sujetar la cuerda de seguridad para que, en caso de que el usuario se resbale o pierda la sujeción de las tomas, lo mantenga suspendido en el aire para un descenso seguro.

2.4.7.2 Mantenimiento:

Cada 2 meses se realizará la inspección de las tomas y la reposición de las mismas en caso de daño. Se estima que, en promedio, tienen una vida útil de 5 años en las condiciones climáticas de estudio. De acuerdo con lo mencionado en las normas IRAM, la vida útil de sogas, arneses y anclajes es de 10 años, sin embargo, dadas las condiciones climáticas y el tipo de utilización, se cambiarán cada 7 años.

2.4.8 Helicóptero

Se considera que los cruceros permanecen atracados en el puerto entre 4 y 10 horas, razón por la cual se tomó una estadía promedio de 5 horas. Hemos tomado este valor, ya que si los turistas permanecen más tiempo en el Ushuaia no afectará el paquete que se quiere ofrecer, mientras que si se quedan menos tiempo del estimado si lo hace. La duración de su estadía es corta, por lo cual debe ser aprovechado al máximo. A estos turistas se les ofrece un paseo en helicóptero que incluye la vista de Canal de Beagle, vista panorámica de toda la ciudad, la cordillera de los Andes, el Glaciar Martial, Monte Cinco Hermanos y el emblemático Monte Olivia. El recorrido puede realizarse desde el puerto hasta el cerro o viceversa, con el fin de elevar el nivel de utilización de los vehículos. En la base del Cerro Castor son recibidos por los guías correspondientes que los asistirán en su visita. Actualmente ya hay un lugar apropiado para que el helicóptero aterrice, en el área de la base.

El paseo comienza en el puerto donde se recoge a los turistas que podrían haber contratado el servicio desde el barco o bien una vez en tierra firme. Dependiendo de cómo se haya armado el itinerario de ese día y en qué horario hayan llegado los turistas, estos se trasladaron al cerro en helicóptero o en combi, alternando el medio de transporte para la vuelta. Ambos trayectos duran aproximadamente 30 minutos, donde caben 3 personas más el piloto. Este servicio se va a tercerizar, pero la organización de la logística correrá por cuenta del Cerro Castor.

La empresa que preste el servicio además de realizar los vuelos para el paquete crucero, se encargará de efectuar los rescates, si los hubiera, en caso de que haya heridos en la montaña.

Se realizaron los cálculos con los helicópteros de la empresa HeliUshuaia de Osvaldo Mella que cuenta con 4 naves, por lo tanto 12 pasajeros que podrían ser transportados de camino al cerro y otros 12 que son transportados de camino al puerto. Considerando que los viajes se realizan entre las 9 de la mañana y las 6 de la tarde (8 horas disponibles). Es decir, que como máximo en un día podrían realizar el recorrido 24 personas por hora en 8 horas, resultando en 192 pasajeros por día que pueden realizar la actividad.

Según las fuentes consultadas, los horarios típicos de arribo de los cruceros varían entre las 6 y las 10 de la mañana y los de partida entre las 3 y las 7 de la tarde.

A continuación, se replica la evolución del mercado analizada previamente, teniendo en cuenta que una temporada tiene 5 meses y por lo tanto 150 días:

Tabla 42: Estimación de Demanda Helicóptero

CANTIDAD	Cruceros	OBJETIVO	Por verano	Por mes	Por día
2017	85.236	1%	426	85	3
2018	106.139	1%	1.061	212	7
2019	119.053	2%	1.786	357	12
2020	125.236	2%	2.505	501	17
2021	94.724	3%	2.368	474	16
2022	98.177	3%	2.945	589	20
2023	104.387	4%	3.654	731	24
2024	98.623	4%	3.945	789	26
2025	104.181	5%	4.688	938	31
2026	139.521	5%	6.976	1.395	47

Sabiendo que la capacidad máxima de los 4 helicópteros es de 192 al día, no se generarían problemas dentro del horizonte de visibilidad que se está considerando. Sin embargo, dentro de un mismo día podrían generarse conflictos si llegaran todos los turistas previstos al mismo tiempo. Hasta el año 2023 incluido no aparecen conflictos ya que los 24 viajeros pueden tomar la excursión en simultáneo, mientras que para los años 2024, 2025 y 2026 no podría satisfacerse

la demanda si los turistas previstos por día llegarán en el mismo crucero (pueden llegar hasta 6 cruceros por día en horarios distintos, lo que no producirá ningún inconveniente). Para solucionar este conflicto sin tener que comprar otro helicóptero (que de todas formas correría por cuenta de los encargados de HeliUshuaia) se propone operar de la siguiente forma (peor escenario):

1. Arriban 47 turistas en el mismo crucero a las 10 de la mañana.
2. 12 son transportados hasta el cerro en helicóptero, 12 esperan en la ciudad (tienen la libertad de recorrer el centro) mientras que 23 van en combi.
3. Mientras los 35 recorren, los 4 helicópteros van a buscar a los 12 de la ciudad (el recorrido con puntos turísticos tarda 30 min, sin puntos turísticos 15 min) por lo cual solo esperan 45 min en la ciudad. Llegan los helicópteros a buscarlos y los dejan en el cerro.
4. Para los que llegaron primero estuvieron otros 45 min (los 15 de vuelta más los 30 min de lo que estuvieron viajando con puntos turísticos) tiempo durante el cual recorrieron la cumbre con un guía.
5. Cuando llega el segundo grupo comen todos arriba en La Cumbre.
6. Para volver hay 2 grupos de 12 (uno de 11) que habían venido en combis que ahora deben volver en helicóptero, uno se queda esperando en el cerro (esperan 45 min, por el mismo cálculo anterior) y el otro vuelve al centro.
7. Los otros 2 grupos de 12 vuelven en combis.

Como hay 2 grupos de 12 que deberán esperar 45 min se les incluye 2 actividades económicas en el cerro a elección.

Los turistas son llevados hasta la cumbre de la montaña con las aerosillas 1 y 2 (lo que demora aproximadamente 20 minutos), donde un experto los guiará mientras les informa acerca de la fauna y la flora de la zona. Dependiendo de la hora a la que arriben al Cerro Castor, el tiempo que tendrán disponible para conocer el lugar. Al medio día se les ofrece un almuerzo de excelente calidad en la cumbre, el lugar con mejor vista de la montaña. Cuando haya finalizado el mismo, los turistas se transportan nuevamente al puerto en helicóptero o en combi según corresponda.

Cabe destacar que esta actividad genera contaminación auditiva, aunque no es lo suficientemente preocupante como para que deba limitarse su utilización.

En cuanto al personal, se necesita un guía por cada 15 turistas aproximadamente que tenga conocimientos de la flora y fauna de la zona. El mismo no trabajará la jornada completa con ellos ya que su estadía no supera las 4 horas en general, por lo cual este recurso podrá utilizarse en otras actividades cuando los cruceristas vuelven al puerto. La asignación de recursos a las diferentes actividades se tratará con mayor detalle posteriormente, así como los encargados de atender a los comensales en los distintos restaurantes de la montaña que serán dimensionados otro un apartado.

Tabla 43: Estimación personal Helicópteros

	turista	guias
2017	3	1
2018	7	1
2019	12	1
2020	17	2
2021	16	2
2022	20	2
2023	24	3
2024	26	3
2025	31	3
2026	47	4

El mantenimiento y salarios de los pilotos no serán tenidos en cuenta en este proyecto ya que corren por cuenta de la empresa HeliUshuaia, a quien se tercerizará el servicio.

2.4.9 Telesillas

El Cerro Castor cuenta actualmente con 5 telesillas de las cuales a continuación se detallan sus especificaciones:

2.4.9.1 Telesilla A1(DEL BOSQUE)

Tipo: Cuádruple

Recorrido: Desde la base (cota 180) hasta cota 480 mts.

Longitud: 1000 mts.

Tiempo de subida: 6 minutos

Capacidad portante: 1.600 pasajeros/hora

• Particularidades: Cruza la Ruta 3.

• Recorrido total dentro del bosque.

• Llega a la "estación de montaña" que es un pequeño valle en la cota 480 donde se levanta la confitería restaurante de 1.200 metros cuadrados en dos plantas habilitadas al uso público.

• Se conecta con la Aerosilla A2 que lleva hasta la cumbre y con el teleski T1 para principiantes.
• Desde este nivel se llega esquiando a la base por pistas para esquiadores de nivel intermedio o por el caminito (principiantes) pasando por encima de la ruta a través de un puente de 7,40 mts de altura.

• Pistas: rojas - azules – verdes

2.4.9.2 Telesilla A2 (LAS PIEDRAS)

Tipo: Cuádruple

Recorrido: Desde 480 (estación de montaña) hasta la cumbre en cota 957 mts.

Longitud: 1600 mts.

Tiempo de subida: 11 minutos

Estación intermedia en cota 750

Capacidad portante: 1.600 pasajeros/hora

Particularidades:
• Un tercio del recorrido de dentro del bosque y el resto ladera abierta (sin vegetación)

• Cubre sector oeste del área esquiable

• Pistas: negras (cota 957) rojas - azules y verdes (desde cota 800)

Debemos recordar que los tiempos de viaje expuestos previamente fueron calculados con velocidades normales de navegación, adecuadas para esquiadores, de 2,1 metros por segundo. Como el proyecto se desarrolla durante el verano y los clientes se trasladan a pie, la velocidad de las telesillas debe ser menor para que puedan descender con facilidad, y para que se puedan bajar las bicicletas sin inconvenientes. Se utilizará una velocidad de 1,5 metros por segundo.

Como las telesillas serán utilizadas por todos los segmentos, comparamos las capacidades de las telesillas con las suma de los visitantes en el año 2026, es decir 368 personas por día. Esta magnitud no supera la capacidad de las telesillas.

La Telesilla 1 debe contar con 4 personas que irán ubicadas 2 en la motriz (parte inferior) y 2 en el retorno (parte superior). La Telesilla 2 posee una parada intermedia en la cota 750, por lo tanto, tendría 2 silleros en la motriz, 2 en la parada intermedia y 2 en el retorno. En total 10 silleros a la vez que, si se mantiene el régimen utilizado durante el invierno, trabajarán 6 de los 7 días de la semana desde las 8 horas hasta las 18 horas. Es menester recordar que durante el invierno las horas de luz se reducen, lo que obliga a cerrar los medios de elevación a las 16:30 horas, mientras que en el verano sigue habiendo luz natural incluso a las 21 horas.

La razón por la cual se decide habilitar las dos telesillas mencionadas radica en la importancia de cubrir la mayor superficie del cerro posible sin generar un gasto innecesario.

Ilustración 2-13: Recorrido Telesillas

2.4.9.3 Mantenimiento

Una vez por mes se debe realizar el proceso que se denomina corrimiento de pinzas, el cual consiste en trasladar el lugar de unión entre el cable y las sillas unos centímetros. Su objetivo es evitar que se desgaste el cable por el peso constante en un mismo sector. Los encargados de llevar a cabo esta tarea son: Director de medios de elevación, Jefe de mantenimiento de medios y un ayudante, quienes ya lo vienen haciendo durante el invierno.

Al margen, todos los silleros tienen en sus respectivas casillas una perilla de control de la velocidad a la que se encuentra operando la telesilla y un botón de parada en caso de alguna emergencia. El motor también se puede detener por obra del portillón, del cual se adjunta la foto. Independientemente de que se detenga por obra del operario o del portillón, todas las casillas involucradas tendrán una luz que les indique de dónde provino la orden.

Ilustración 2-14: Fotos durante el invierno de un portillón

A medida que los vientos se comienzan acercar al límite permitido por el sistema, los operarios se encargan que se trabaje a velocidad reducida, que se encuentra en un rango de 1,8 a 1,5 metros por segundo. Una vez que se alcanzan los 80 km por hora, se debe evacuar la silla, por lo cual se utiliza una velocidad de 1 metro por segundo hasta que todos las personas que estaban montadas puedan descender, para luego detenerla por completo.

Acondicionamiento

Dado que la actividad principal del Cerro Castor se desarrolla durante el invierno, se debe acondicionar el lugar con un mes de anticipación. Como los cálculos que se realizaron a lo largo de este proyecto considerarán la temporada de verano desde octubre hasta marzo, no genera conflictos con dicho acondicionamiento, ya que el centro invernal comienza a operar en el mes de junio.

2.4.10 Combis

Este servicio se tercerizará con la empresa que hace los traslados en invierno de los instructores de las escuelitas de ski desde Ushuaia hacia el Cerro Castor. La misma se llama Polar SA.

A pesar de esto, es necesario comunicarles el horario en el que se precisan las combis y las capacidades que las mismas deben tener.

Todos los días por la mañana se publicará un itinerario con los horarios de las combis, los cuales irán cambiando según la necesidad de quienes hayan venido en helicóptero. Es decir, en primer lugar, se registran los viajes en helicóptero que exceden los 12 pasajeros. Como fue explicado anteriormente, los cuatro helicópteros contratados tienen capacidad para 12 turistas en simultáneo, por eso, cuando la demanda por día supere este número, se aprovechará el viaje de retorno del vehículo, transportando una parte de los clientes en combi a la ida y viceversa a la vuelta. Las combis que se necesiten para realizar los traslados recogerán a los pasajeros en el puerto y harán una parada intermedia en el centro de la ciudad donde los turistas que quieran ir al Cerro Castor, ya sea a pasar el día o a dormir, puedan utilizarlas (siempre y cuando haya lugares disponibles).

A parte, los turistas clasificados de alto NSE, tendrán incluido en su paquete el transporte hasta el Cerro, ya sea desde un hotel, desde el aeropuerto o desde algún punto dentro de la ciudad. En caso de que estas combis, que se adaptan a los horarios que estos clientes necesiten, tengan lugares disponibles, se ofrecerán a los turistas clasificados de bajo NSE para que puedan llegar a las instalaciones. En ese caso, no serán recogidos por el punto deseado, sino que se encontrarán en la rotonda del polivalente de arte, al igual que se hace durante el invierno y deberán abonar el servicio al conductor.

En lo que respecta a los viajes de vuelta a la ciudad, los primeros en ese sentido se realizarán una vez que las primeras camionetas (ya sea que provengan de transportar a los cruceristas o a los Premium desde el centro) lleguen a Cerro Castor.

Por ejemplo, si un crucero llega al puerto de Ushuaia a las 7 de la mañana y tiene más de 12 pasajeros que quieran comprar el paquete del helicóptero, 12 tomarán la vía aérea y los restantes se transportarán en combis hasta el cerro. Estas mismas podrán aprovecharse para transportar a los clientes Premium en caso de coincidir lo horarios, y a los clientes del pack Económico que estén presentes en la rotonda a la hora en que las combis pasan por allí. Cabe destacar que la rotonda es un punto de encuentro muy frecuente en Ushuaia y que está cercano a la salida de la ciudad camino al cerro. Una vez que recorran los 27 kilómetros hasta Cerro Castor, los clientes descienden y quienes hayan dormido en el cerro (paquete Premium con pernocte) y necesiten volver a la ciudad, ya sea tomar su vuelo de regreso o a recorrer Ushuaia, podrán hacerlo con estas combis que llegan. En caso de que algún turista necesite regresar más temprano, se contratará una combi que los esté esperando en el horario adecuado, a pesar de que probablemente a la ida vaya vacía y que no se completen los lugares de dicho vehículo.

En cuanto al resto de los pasajeros que deseen comprar el paquete económico, periódicamente partirán combis desde la rotonda del Polivalente de Arte cuyos lugares se reservarán a través de la página de internet que estará disponible para todos. Al igual que en el invierno, ellos deberán abonar su pasaje al chofer.

En resumen, según el día habrá combis desde y hacia el cerro cuyos horarios y puntos de partida y destino dependerán los pasajeros de los cruceros y los Premium con y sin pernocte, en algunos casos será factible combinarlos y en otros no. Por otro lado, los turistas del paquete económico podrán visualizar esta información en la página, y si hubiera lugar en las combis, reservar el suyo. Así como también contratarlas por medio de agencias de turismo.

Si no lo hubiera, podrán asegurarse su lugar en las combis con horario fijo que saldrán de la rotonda mencionada anteriormente. La frecuencia de este segundo conjunto irá aumentando a

medida que la demanda proyectada crezca, habrá como mínimo un viaje a la mañana y otro al medio día. Dado que las combis tienen lugar para 45 personas, por día pueden trasladarse 90 turistas, por lo cual bastará con el recorrido mínimo hasta el año 2023. Luego deberá sumarse una combi más con lo que podrán transportarse 180 turistas por día. A continuación, se expone la tabla con la necesidad de combis a lo largo de los años.

Tabla 44: Capacidad máxima

	Baja	Capacidad disponible
2017	10	90
2018	18	90
2019	29	90
2020	45	90
2021	62	90
2022	84	90
2023	101	180
2024	119	180
2025	155	180
2026	156	180

2.4.11 Cabañas

Las cabañas únicamente se pueden ocupar con reserva previa y no es posible hospedarse sin comprar el pack premium de mínimo una noche.

El Cerro Castor cuenta actualmente con 15 cabañas:

- Una de tres habitaciones
- Cuatro de una habitación
- Diez de dos habitaciones

Lo que totaliza 54 personas hospedadas simultáneamente. Se decide realizar los cálculos tomando como referencia un mes de 30 días con el objetivo de poder incluir en el razonamiento el hecho de que algunos turistas duermen 2 noches y otros 1.

En un mes se pueden hospedar 1620 personas (54 personas por día por 30 días). De aquí en adelante el término "plaza" referirá a cantidad de camas a lo largo de un mes, por ejemplo, si se tiene una cama durante los 30 días de un mes equivaldrá a 30 plazas.

Se proyecta la demanda de plazas (en un mes), asumiendo que los que se hospedan 2 noches cuentan doble, ya que ocupan una cama 2 noches.

Plazas necesarias = (1 Noche) * 1 + (2 Noches) * 2

Intentando mantener la proporción actual entre cabañas con habitaciones de 1, 2 y 3 habitaciones, (4/15, 10/15 y 1/15 respectivamente), se diseñó un plan de construcción que tiene como objetivo llegar a un total de 35 cabañas. La distribución de las **nuevas** cabañas es la siguiente:

- Una cabañas de tres habitaciones
- Siete cabañas de una habitación
- Diez cabañas de dos habitaciones

Se construirán todas las cabañas el mismo año, a pesar de que su ocupación no será del 100% desde el principio.

Tabla 45: Estimación de Cabañas

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
De 3 habitaciones (6 personas)	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
De 2 habitaciones (4 personas)	10	10	10	10	10	17	17	17	17	17
De 1 habitación (2 personas)	4	4	4	4	4	14	14	14	14	14
Total cabañas	15	15	15	15	15	33	33	33	33	33
Capacidad instalada de cabañas	54	54	54	54	54	54	101	101	101	101
Turistas 1 noche (por día)	2	3	5	7	9	11	13	14	17	19
Turistas 2 noches (por día)	7	14	21	31	37	46	54	61	74	82
Turistas total (capacidad necesaria)	1	17	26	38	46	57	67	75	91	101

2.4.11.1.1 Limpieza

Las 15 cabañas actuales precisan 5 personas de limpieza que actualmente ya se encuentran contratadas. Por lo cual, deberían contratarse 1 persona cada 3 cabañas.

2.4.12 Gastronomía

Se evaluó la capacidad proyectada que debe poseer el Cerro para poder satisfacer las necesidades alimenticias de sus clientes. Se consideró de forma separada la cantidad de platos consumidos con los facturados para facilitar el análisis posterior.
La mayoría de personas del pack económico comprará la comida fuera del cerro. Por esta razón, se especificó que solo un 30% de las mismas comprará un plato por día. Su multiplicador será de 0,30 por persona.

Los clientes del pack Premium tienen incluida una comida y se estimó una compra extra de un plato menor (merienda o desayuno). Se consideró un coeficiente de 0,25 expresado en platos por persona por cualquiera de estas dos consumiciones. Siguiendo esta lógica, las comidas como el almuerzo o cena tendrán un coeficiente de 1. Finalmente, y agregado al plato incluido en el pack, se tienen un multiplicador total de 1,25 por persona.

Aquellos que pertenezcan al Premium con pernocte (una o dos noches) tienen toda consumición paga. Se asume, entonces, que consumirá desayuno, almuerzo, merienda y cena que se traduce a un coeficiente de 2,5 por persona.

Los platos que se facturan aparte afectan los ingresos percibidos por el cerro.

A continuación, se agrega la cantidad de personas por día y tipo de servicio:

Tabla 46: Gastronomía

Pagan todas las comidas
Pagan una comida
Tienen todas las comidas pagas

	Economico	Premium	Premium 1 noche	Premium 2 noches	Cruceros
2017	13	5	2	5	3
2018	25	8	4	8	7
2019	40	12	6	12	12
2020	60	19	9	18	17
2021	82	24	13	26	16
2022	111	32	16	33	20
2023	131	37	18	37	24
2024	152	41	21	43	26
2025	196	51	26	54	31
2026	195	49	25	52	47

Sintetizando en cantidades de platos:

Tabla 47: Cantidad de platos estimada

	Capacidad por paquete						
	Económica	Premium	Premium 1 Noche	Premium 2 Noche	Crucero	Total Premium	Capacidad (platos por dia)
2017	4	6	6	11	3	25	29
2018	8	10	10	20	7	48	55
2019	12	16	15	29	12	72	84
2020	18	23	23	46	17	109	127
2021	25	31	31	64	16	142	166
2022	33	40	40	82	20	182	215
2023	39	46	46	93	24	210	249
2024	46	51	53	109	26	239	284
2025	59	64	66	136	31	296	355
2026	59	61	63	129	47	300	358

Para simplificar el análisis posterior de ingresos, se anexa la tabla de los platos vendidos:

Tabla 48: Platos vendidos por paquete

	Económico	Premium	Premium 1 noche	Premium 2 noche	Crucero	Platos Totales
2017	4	1	0	0	0	5
2018	8	2	0	0	0	12
2019	12	3	0	0	0	18
2020	18	5	0	0	0	27
2021	25	6	0	0	0	37
2022	33	8	0	0	0	49
2023	39	9	0	0	0	58
2024	46	10	0	0	0	66
2025	59	13	0	0	0	84
2026	59	12	0	0	0	83

Es importante destacar que cada refugio estará orientado a públicos diferentes ofreciendo platos de distinta calidad.

En la base se encuentran La Morada del Águila y Ona House.

El primero es un restaurante calidad premium donde se ofrecerá principalmente el desayuno para los que se hospeden en las cabañas. El segundo es una confitería que apuntará principalmente al pack económico.

En la cota 480 se abrirá otro refugio también de calidad media. Será un incentivo para que aquellos del pack económico utilicen la telesilla para recorrer otros paradores. Por último se habilitará el restaurante de la cota 1057 destinado específicamente para los que pertenecen a algún pack Premium.

Los diferentes menús serán adaptados a partir de las versiones de invierno y teniendo en cuenta la estacionalidad de los elementos. Mediante el contacto de los proveedores, se elegirá comida de calidad superior y a medida que pasen los años el menú se irá adaptando se puede ajustar progresivamente las preferencias y las prioridades.

2.4.12.1 Mano de obra:

La mano de obra se pensó en función a la cantidad de plato servidos para cada paquete por día. Se tomó el supuesto que dicha cantidad se reparte igualitariamente entre aquellos refugios que tienen mismo público objetivo.

A su vez, los platos para los clientes premium requerirán cocineros más capaces y con más experiencia que los que atienden en los refugios económicos. De manera similar, es necesario que los mozos provean un trato con mayor grado de formalidad. La siguiente tabla ilustra dichos requerimientos en cantidad de personal:

Tabla 49: Estimación de personal gastronómico

Platos por hora		Economico (por refugio)		Premium (por refugio)	
Económico	Premium	Asistentes de cocina	Mozos	Asistentes de cocina	Mozos
1	4	1	1	1	1
2	8	1	1	1	1
3	12	1	1	1	2
5	18	1	1	2	2
6	24	1	1	2	3
8	30	1	1	3	4
10	35	1	1	3	4
11	40	1	2	4	4
15	49	2	2	5	5
15	50	2	2	5	5

Es importante resaltar que se espera un público mayoritariamente premium.

2.4.13 Enfermería

Como fue explicado previamente, a lo largo y lo ancho de toda la montaña habrá personal capacitado para dar primeros auxilios a los turistas en caso de necesitarlo, por lo cual tendrán un kit para realizarlo y un walkie-talkie que los conecte con los médicos de la base. En caso de traumatismos, los médicos se trasladarán en cuatriciclos hasta el lugar del accidente para socorrer al turista, dependiendo de la gravedad de la herida se decidirá si puede ser transportado en el mismo cuatriciclo a la base o si es necesario llamar a uno de los helicópteros para que lo transporte directamente a la ciudad. En este momento, el Cerro Castor cuenta con 2 ambulancias estacionadas en la base que también se utilizarán durante el verano. A continuación, se muestra un mapa con todas las casillas de las telesillas que contarán con empleados que estarán al servicio de los clientes si llegaran sufrir un incidente o también si requiriesen información. Cabe destacar que las telesillas que estén activas tendrán 2 empleados por casilla mientras que las inactivas tendrán 1 empleado por casilla. En total:

Habilitadas:

- Telesilla 1: 2 casillas, 4 empleados.
- Telesilla 2: 3 casillas, 6 empleados.

Inhabilitadas

- Telesilla 3: 2 casillas, 2 empleados.
- Telesilla 4: 2 casillas, 2 empleados.
- Telesilla 5: 2 casillas, 2 empleados.

2.4.14 Fotografía

Se contratarán fotógrafos cuya cantidad variará año a año dependiendo de la cantidad de gente que llegue al Cerro. Según fuentes consultadas, se precisa 1 fotografía por cada 50 turistas. Se espera que el/los fotógrafos estén sacando fotos por toda la montaña capturando momentos al azar, al igual que lo hacen durante el invierno.

Tabla 50: Personal fotografía

	Total	Fotografos
2017	28	1
2018	53	1
2019	82	2
2020	123	2
2021	161	3
2022	211	4
2023	247	5
2024	283	6
2025	358	7
2026	368	7

2.4.15 Limpieza

Como se mencionó previamente, para las cabañas se necesitarán hasta 2021, 5 personas que actualmente ya están contratadas; a las que deberán sumarse 7 personas más progresivamente hasta 2026.

En cuanto al resto del Cerro, hoy en día se cuenta con una persona que realiza la limpieza de los baños de cada restaurant. Por lo tanto, como se abre Morada del Águila, Ona House, 480 y La Cumbre, se necesitan 4 personas de limpieza.

Tabla 51: Personal limpieza

	Empleados
2017	9
2018	9
2019	9
2020	9
2021	11
2022	11
2023	13
2024	13
2025	16
2026	16

2.5 COMPOSICIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN FUNCIÓN DE LOS PASES OFRECIDOS

En la tabla se muestra por cada una de las actividades, como se compone en porcentajes según de que pase provengan los turistas que realizan dicha actividad.

Tabla 52: Composición de Pases por Actividades

Actividad/Clase Social	Económico	Premium	Premium 1 noche	Premium 2 noches	Crucero
4x4	0%	50%	25%	25%	0%
Trekking	50%	17%	17%	17%	0%
Helicoptero	0%	0%	0%	0%	100%
Bicicleta	50%	17%	17%	17%	0%
Tirolesa	55%	20%	20%	5%	0%
Arco	50%	25%	13%	13%	0%
Cabalgata	0%	33%	33%	34%	0%
Palestra	55%	25%	10%	10%	0%

2.6 MANO DE OBRA NECESARIA

Con lo explicado anteriormente, se calculó la cantidad necesaria de empleados por actividad a contratar. Esta cantidad de personal crece conforme aumenta la demanda de turistas en el Cerro para cada año.

Tabla 53: Estimación global de personal

Actividad		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
4x4	Guías		1	1	2	2	2	3	3	4	4	5
Bicicletas	Encargados		1	1	1	2	2	2	3	3	4	4
	Guías		1	1	1	1	1	2	2	2	2	3
Arco y flecha	Instructores		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
	Encargados		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
Palestra	Encargados		3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
Tirolesa	Encargados		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Trekking	Guías		1	2	3	4	5	6	7	8	9	11
Cabalgata	Guías		1	1	1	1	1	2	2	2	2	3
Helicoptero	Guías		1	1	1	2	1	2	2	2	2	3
Telesilla	Silleros		16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Combis			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mozos		3	5	7	9	10	12	15	17	20	22
Gastronomia	Asistente de cocina	2	2	3	5	6	7	8	9	10	12	14
	Cajeros		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Limpieza	Empleadas	1	2	2	2	2	2	5	5	5	5	8
Administración	Administración	5	5	5	6	6	7	8	9	9	10	11

2.7 COMPRA DE INSUMO POR ACTIVIDAD

A continuación, se muestra una tabla a modo de resumen de todas las compras de insumos que hay que realizar para cada una de las actividades:

Tabla 54: Estimación global de insumos

Actividad		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
4x4	Cantidad camionetas		1	1	2	2	2	3	3	4	4	5
	Cantidad Kit primeros auxilios y extras total		2	2	4	4	4	6	6	8	8	10
	Cantidad Equipo VHF		2	0	1	0	0	1	0	1	0	1
Tiro arco y flecha	Cantidad arcos	4	1	0	1	1	1	1	0	2	1	0
	Cantidad de flechas totales	240	60	0	60	60	60	60	0	120	60	0
	Cantidad guantes + carcaj + dactilera	6	2	0	2	2	2	2	0	3	2	0
Bicicleta	Cantidad Bicicletas	7	4	4	5	4	7	5	5	8	7	0
	Cantidad Cascos	7	4	4	5	4	7	5	5	8	7	0
	Cantidad Extras	4	9	13	18	22	29	34	39	47	54	
Combis	Cantidad de combis		1	1	2	2	3	3	4	4	5	6
Palestra y Cánopy	Cantidad de tomas, agarres	110	22	22	22	22	110	22	22	22	22	
	Cantidad de cuerdas, arneses, ganchos	6	1	1	1	1	6	1	1	1	1	0
	Cantidad Cascos	6	1	1	1	1	6	1	1	1	1	0
	Cantidad de cascos	13	16	19	23	25	25	25	25	25	25	0
Cabalgata	Cantidad de Boxes (Caballos) a Instalar	4	2	2	3	1	3	2	2	3	2	0

Tratamiento de efluentes/residuos

Se considera que es de vital importancia el correcto reconocimiento y tratado de los diferentes residuos y/o efluentes que se puedan llegar a generar en el cerro castor a lo largo de la temporada de verano, por lo que se determinó primero identificar los diferentes residuos que se generan para luego explicar cómo se tratará cada uno de ellos.

Se realizó un relevamiento de los distintos tipos de desperdicios que se tienen en el cerro y se llegó a la siguiente lista de residuos:

- Residuos orgánicos de origen animal
- Residuos sanitarios
- Residuos reciclables/orgánicos
- Residuos que dejan las personas en los caminos
- Residuos orgánicos de los restaurants/comida
- Residuos por limpieza/detergentes
- Residuos patológicos
- Emisiones de GEI de las 4x4
- Emisiones de GEI del helicóptero

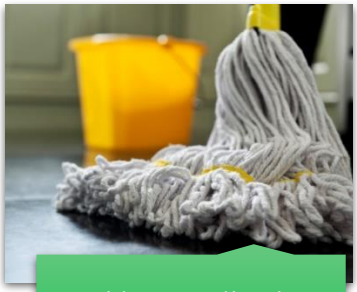
Residuos organicos de origen animal

Residuos sanitarios

Residuos reciclables/organicos

Residuos que dejan los visitantes

Residuos organicos de los retaurants



Residuos por limpieza

Residuos patologicos

Emisiones de GEI de los helicopteros

Emisiones de GEI de las 4x4

También hay que tener en cuenta que tanto las 4x4 como el helicóptero generan contaminación sonora y que las telesillas, teleskies y tirolesas generan contaminación visual.

El no tratado de los residuos y efluentes puede generar una serie de efectos y problemas que no se pueden descuidar como ser:

- Infecciones por existencia de microorganismos patógenos
- Toxicidad por presencia de sustancias tóxicas (orgánicas e inorgánicas)
- Olores y sabores desagradables.
- Contaminación de suelos y acuíferos

2.7.1 Tratamiento de los residuos

Se listaron una serie de etapas generales de tratamiento de residuos, la definición de cada etapa requerida va a depender del tipo de residuo que se esté tratando, peor a modo general, siguen estos 6 pasos.

A continuación, determina un tratamiento para los residuos que se genera en el Cerro Castor

Tratamientos

Residuos reciclables

Todo residuo reciclable sera entregado a una organizacion donde será clasificado y tratado segun el tipo de residuo que sea.

Residuos sanitarios

Para la disposicion final de este tipo de residuo se planteo la realizacion de rellenos sanitarios, por parte de la municipalidad.

Residuos orgánicos de origen animal, reciduos organicos y residuos de los restaurants

Se plantea realizar un compostaje con los residuos de origen organico.

Emisiones de GEI de 4x4 y helicoptero

Si bien se considera que las emisiones de gases de efecto invernadero son muy contaminantes escapan del poder de accion del Cerro Castor.

2.7.2 Etapas de reciclado

Para el Cerro Castor es de vital importancia el cuidado del medio ambiente y busca la concientización de los turistas respecto al cuidado del mismo y al comportamiento que éstos deban tener en su estadía en el cerro.

Esta concientización se va a buscar de lograr mediante señalización en el cerro, carteles en los senderos y en las áreas comunes ubicadas en la base del cerro, cota 480 y cumbre y charlas que den los instructores y guías de turismo a los visitantes.

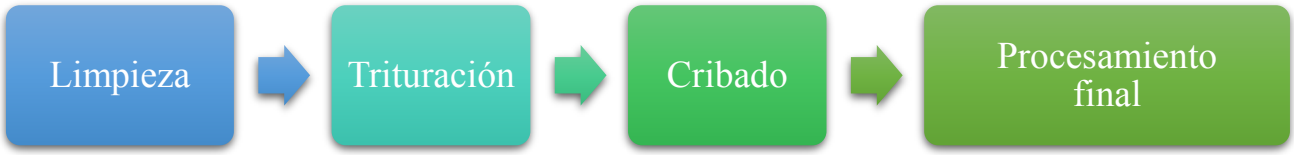
Para continuar con esta idea se colocarán tachos de basura para residuos reciclables como no reciclables a lo largo de todo el cerro, al mismo tiempo que se pondrá la señalización correspondiente para fomentar el correcto uso de los tachos de basura.

Para los residuos provenientes de los tachos de basura reciclables del cerro, se entregarán en centros de reciclado en la ciudad de Ushuaia que se encargarán de clasificar los diferentes tipos de residuos para su posterior reciclado.

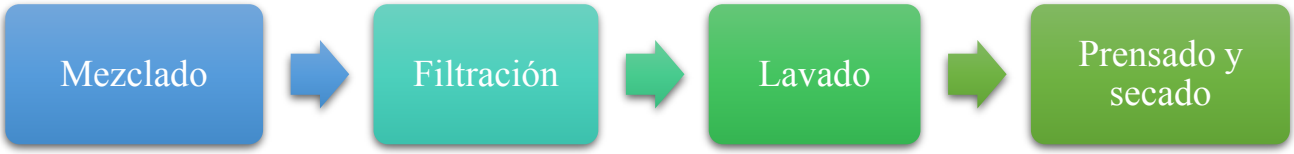
Las etapas de reciclaje van a depender del tipo de residuo que se obtengan entre las etapas de los diferentes tipos de reciclado que se pueden hacer según tipo de residuo.

A continuación, se hace mención de las etapas básicas de reciclado para cada tipo de residuo reciclable.

Reciclaje de vidrio



Reciclaje de papel y cartón



Reciclaje de plástico

Reciclaje de aluminio

2.7.3 Compostaje

El compostaje es un proceso de transformación de la materia orgánica, consiste en convertir la fracción orgánica de los residuos en un abono natural, mediante una transformación biológica en condiciones aeróbicas.

El tiempo necesario para que se produzca la fermentación natural (al aire libre) es de 3 a 4 semanas, mientras que la fermentación acelerada se lleva a cabo en sistemas cerrados y el tiempo va a estar en torno a 1 o 2 semanas.

Se pensó en utilizar este método para aprovechar los residuos orgánicos de origen animal (principalmente excremento de caballos), los residuos orgánicos de los tachos de basura que se recolecten del cerro y los residuos orgánicos que se generen en los restaurants.

Con lo obtenido del compostaje, este abono natural será posteriormente utilizado como fertilizante para abonar el cerro.

2.7.4 Rellenos sanitarios

El relleno sanitario es el destino final de residuos sólidos “urbanos”, es una técnica con el fin de darle a los residuos una disposición final.

Para impedir que se contamine el subsuelo, se impermeabiliza el terreno y se coloca arcilla. Además de la impermeabilización y de otros procesos para lograr que estos desechos no se conviertan en un peligro para la salud pública, se desarrolla la compactación de los residuos.

De esta tarea se encarga la municipalidad.

2.8 LAY-OUT

Para el análisis del Lay-out se irá analizando sector por sector del cerro que tienen hoy en día, donde se ubicaran las diferentes actividades a implementar en la temporada de verano.

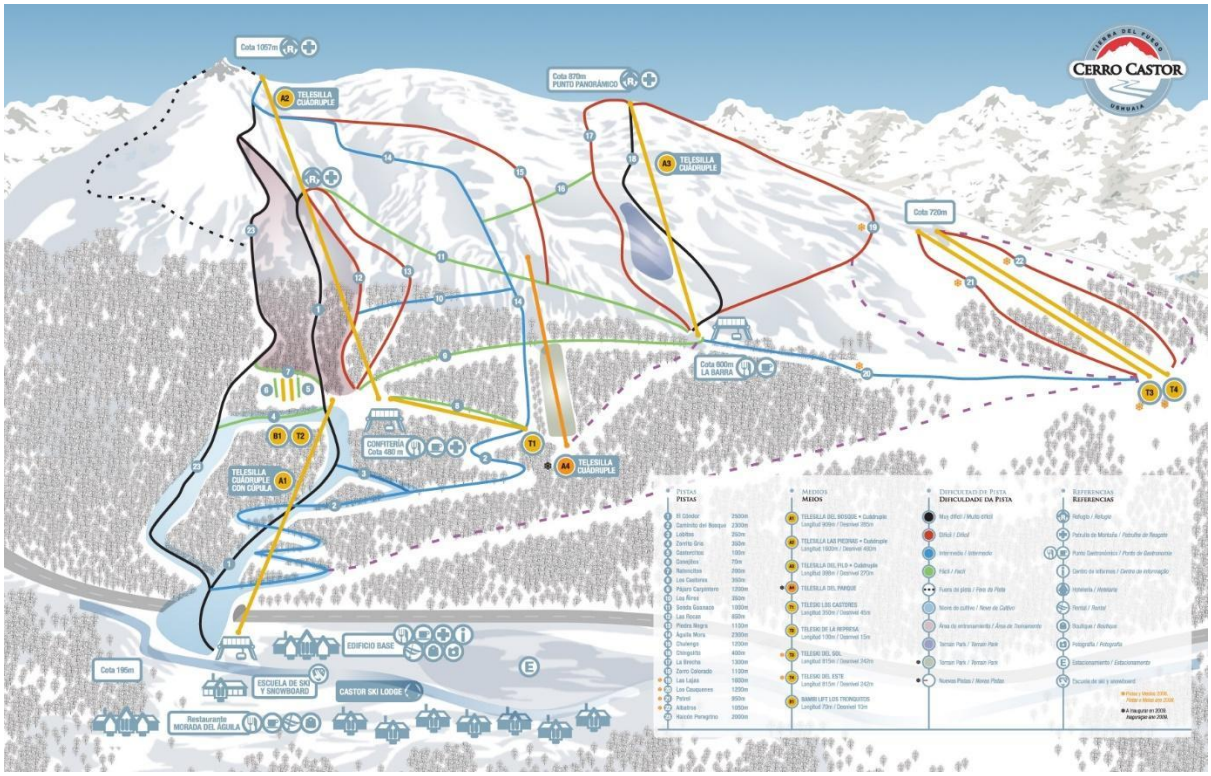


Ilustración 2-15: Lay-Out completo

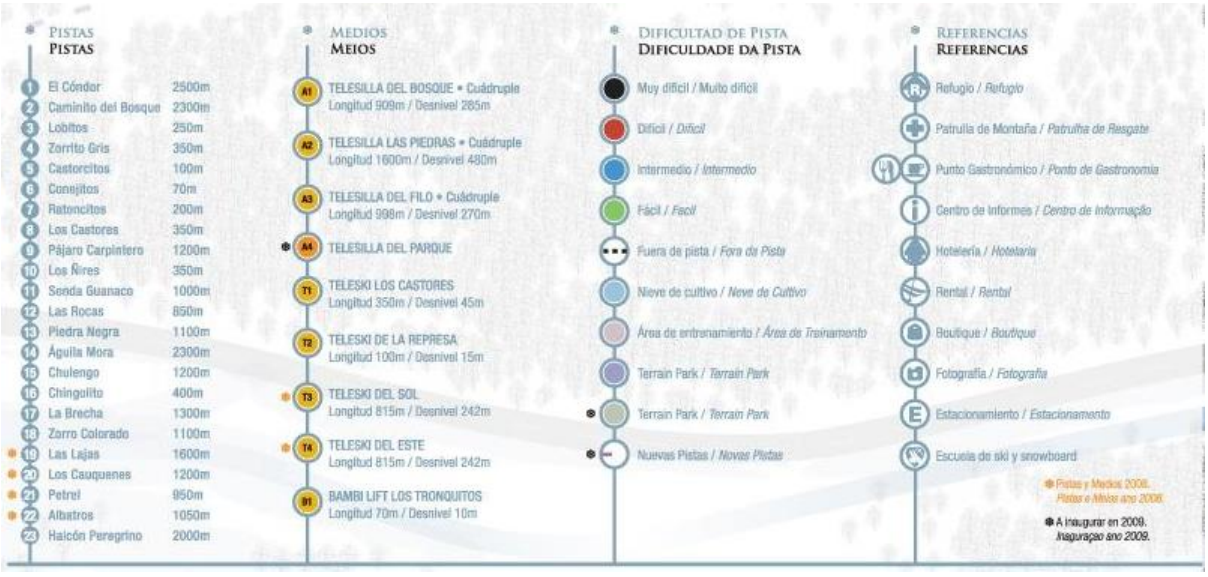


Ilustración 2-16: Infografía Pistas

2.8.1 Instalaciones y equipos

El Cerro Castor actualmente cuenta con:

- 33 pistas de esquí
- 7 puntos gastronómicos
- Shopping
- Alquiler y mantenimiento de Esquí/Snowboard
- Complejo de cabañas
- 5 telesillas
- 3 telesquíes
- 4 “magic carpet”
- Alojamiento en la base

2.8.2 Medios de elevación

Hay 3 posibles alturas a las que pueden llegar los elevadores, Base, Cota 480 y Cumbre.

Hoy en día, la montaña posee medios de elevación para todos los niveles de esquí, con un total de 12 medios de elevación entre telesillas, telesquíes y “magic carpets”.

Cuando el cerro este abierto en la temporada de verano de todos los medios de elevación que figuran en la tabla de abajo, solo permanecerán abiertas las telesillas A1 y A2, el resto de las telesillas, teleskies y “magic carpets” permanecerán cerradas.

Tabla 55: Medios de Elevación

Medios de Elevación	Apertura	Cierre
A1 Telesilla del Bosque	10:00 hs	17:00 hs
A2 Telesilla Las Piedras	10:00 hs	16:45 hs
A3 Telesilla Del Filo	10:00 hs	16:45 hs
A4 Telesilla del Parque	10:00 hs	16:45 hs
A5 Telesilla del Río	10:00 hs	17:00 hs
T1 Teleski Los Castores	10:00 hs	16:45 hs
T3 Teleski del Sol	10:00 hs	16:45 hs
T4 Teleski del Este	10:00 hs	16:45 hs
C1 Magic Carpet La Represa	10:00 hs	16:45 hs
C2 Magic Carpet Los Tronquitos	10:00 hs	16:45 hs
C3 Magic Carpet La Madriguera	10:00 hs	16:45 hs
C4 Magic Carpet Escuelita	10:00 hs	16:45 hs

2.8.3 Pistas de esquí según largo de pista

Las pistas de esquí en invierno en verano pasan a ser los senderos para recorrer el cerro, en el siguiente listado se detalla el largo de cada una.

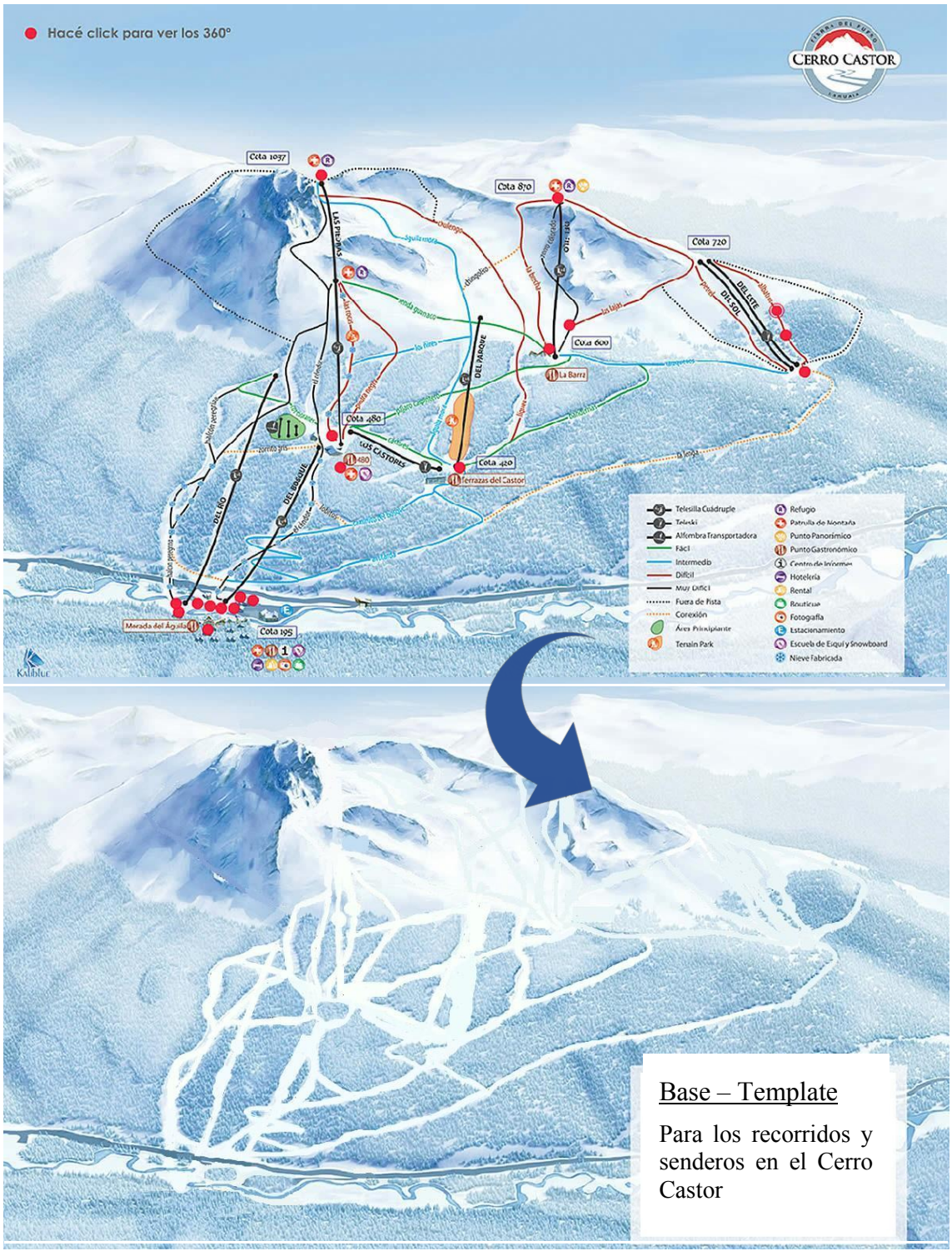
Tabla 56: Tablas de Pistas de Esquí

01 El Cóndor - 2500 m.	12 Piedra Negra - 1100 m.	23 Halcón Peregrino II - 500 m.
02 Caminito del Bosque - 2300 m.	13 Águila Mora - 2400 m.	24 La Lenga - 3000 m.
03 Lobitos - 250 m.	14 Chulengo - 1250 m.	25 Liquen - 900 m.
04 Zorrito Gris - 350 m.	15 Chingolito - 400 m.	26 Bandurria - 850 m.
05 Castorcitos I - 90 m.	16 La Brecha - 1300 m.	27 Castorcitos III - 100 m.
06 Castorcitos II - 70 m.	17 Zorro Colorado - 1100 m.	28 Avutarda - 400 m.
07 Los Castores - 350 m.	18 Las Lajas - 1600 m.	30 Gaviota Austral
08 Pájaro Carpintero - 1200 m.	19 Los Cauquenes - 1200 m.	29 Cormoranes - 600 m.
09 Los Ñires - 350 m.	20 Petrel - 950 m.	31 Chimango - 1050 m.
10 Senda Guanaco - 1000 m.	21 Albatros - 1050 m.	32 Castor Cross - 950 m.
11 Las Rocas - 850 m.	22 Halcón Peregrino - 2000 m.	33 Snowpark

2.8.4 Layouts y recorridos

A partir de la siguiente imagen se marcaron todos los recorridos de 4x4, bicicletas, tirolesa y senderos para trekking y la ubicación de las telesillas principales del cerro.

Las imágenes mostradas a continuación muestran el cerro nevado, pero es a modo simbólico porque no hay imágenes similares del cerro en verano. Las actividades mostradas a continuación son todas en verano.



2.8.4.1 Telesillas

Como se mencionó anteriormente, hay 5 telesillas en el Cerro Castor. Las telesillas A1 y A2 permanecerán abiertas en la temporada de verano mientras que las telesillas A3, A4 y A5 permanecerán inactivas durante la temporada, pero las casillas al comienzo y fin de dichas telesillas quedarán abiertas para poder ser utilizadas.

Ilustración 2-17: Mapa de telesillas

2.8.4.2 Recorridos en bicicleta

Hay dos senderos habilitados para descenso en bicicleta, tanto el B1 como el B2 son de acceso libre, y solo el B2 permite un descenso guiado

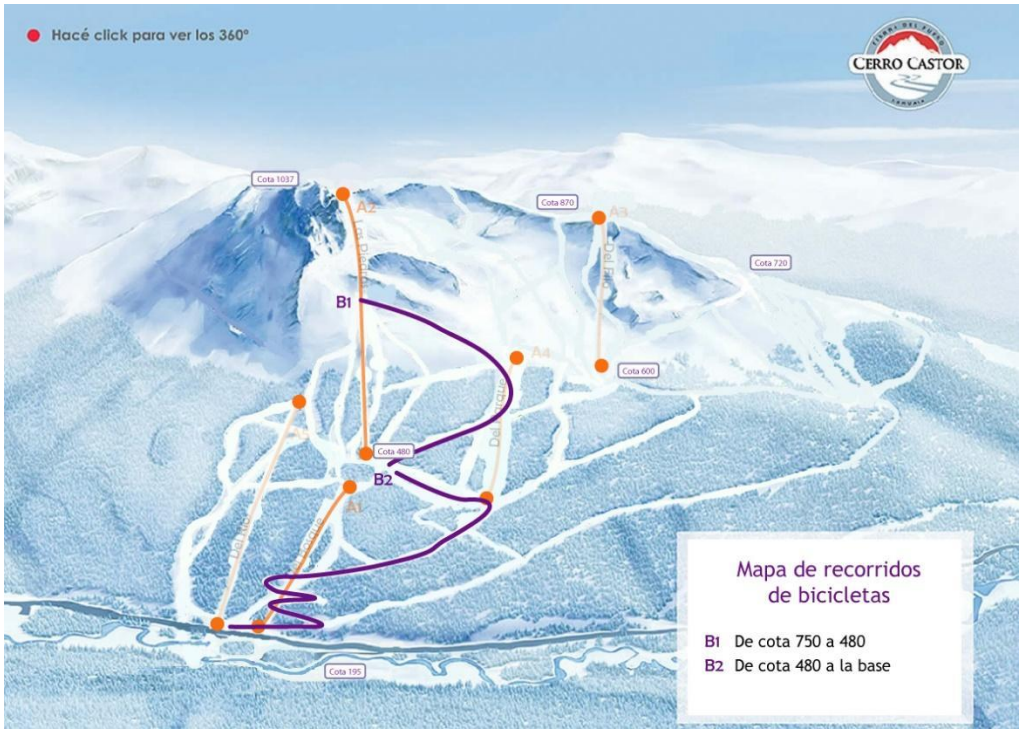


Ilustración 2-18: Mapa de los recorridos de las bicicletas

2.8.4.3 Recorridos en tirolesa

Hay 4 tramos de tirolesa habilitados. Se llega al tramo más alto con las telesillas A1 y A2 hasta su parada intermedia en la cota 750.

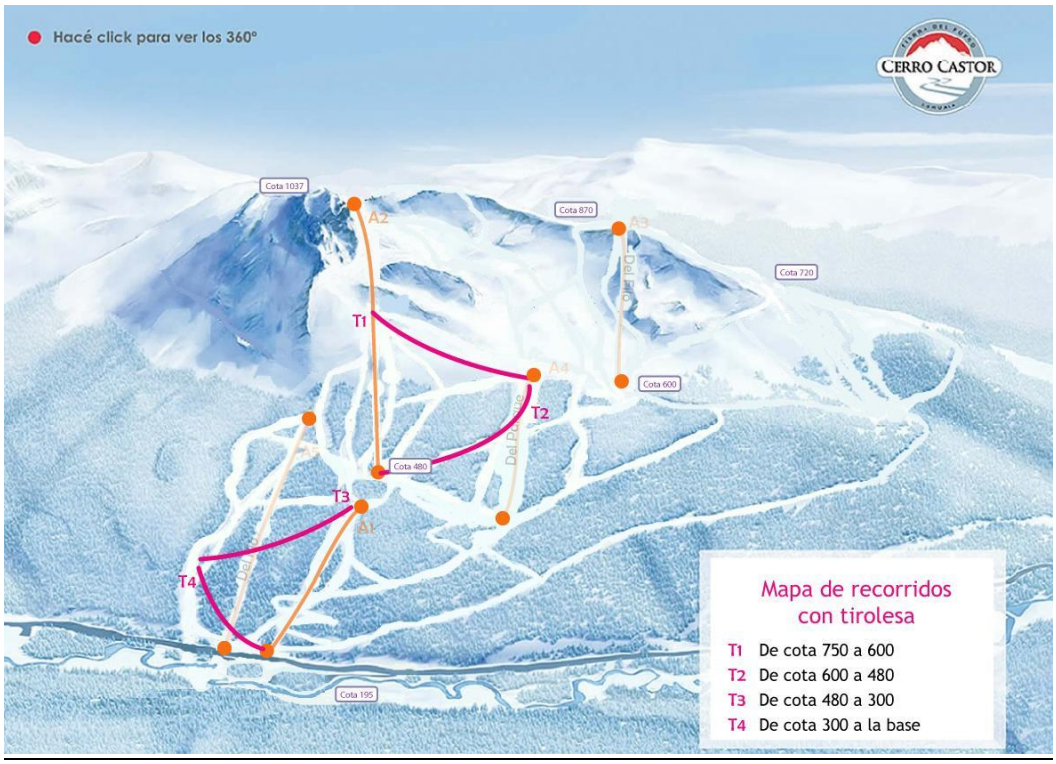


Ilustración 2-19: Mapa de los recorridos con tirolesa

2.8.4.4 Recorridos para trekking

Los recorridos en rojo S1 y S2 son recorridos de trekking guiados, los senderos en verde son senderos de acceso libre para que los turistas puedan pasear libremente por el cerro

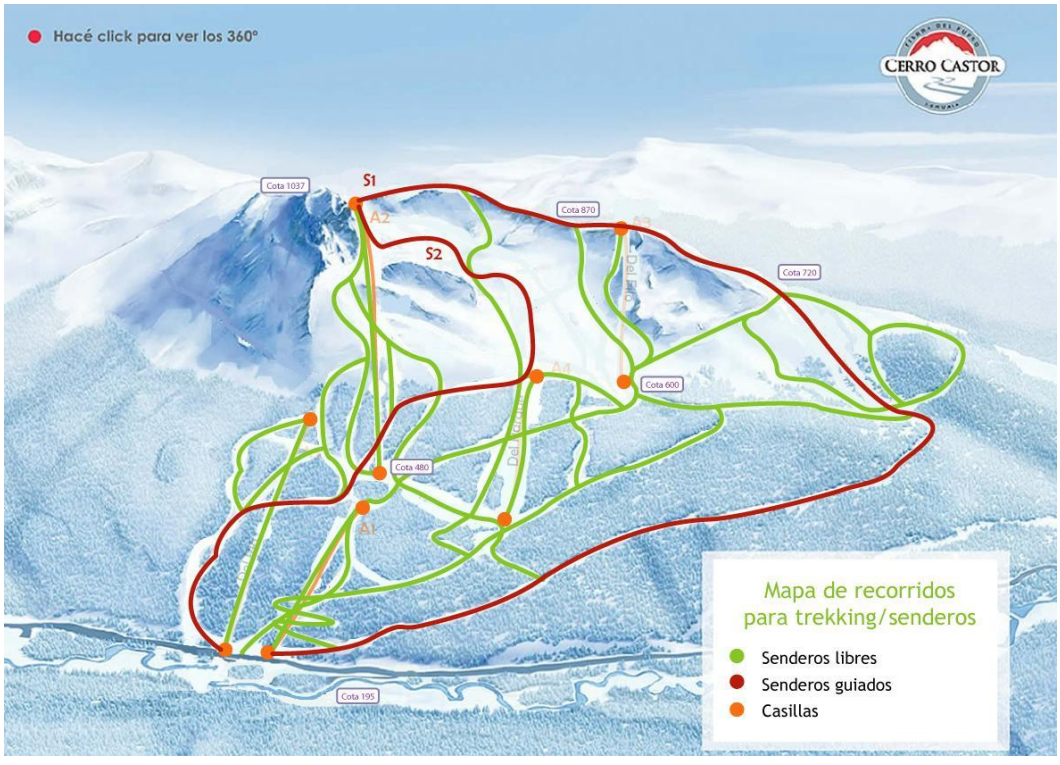


Ilustración 2-20: Mapa de senderos

2.8.4.5 Recorridos para 4x4

Para los recorridos con las camionetas 4x4 primero se hace el recorrido C1 que abarca la zona de las tumberas, dicha zona no entró por completo en el mapa, por eso se visualiza una flecha al final de la línea que simboliza el recorrido para denotar que el camino sigue hasta la zona de las tumberas previo a su regreso. A su vuelta de las tumberas, la camioneta continua por el recorrido C2 hasta la cota 870 por la que, al finalizar el descanso se emprenderá el descenso por la misma ruta que utilizó para la subida, para finalmente llegar a la base.

Ilustración 2-21: Mapa de recorridos para 4x4

Recorrido de las cabalgatas

Para el recorrido con las cabalgatas se decidió que se bordee el rio que pasa por la base del cerro. En la imagen se puede ver el recorrido, que continua a lo largo del cerro, pero que no se llega a ver por completo en el mapa, por eso se señalizo al final de la línea con una flecha para indicar que el sendero continúa. El regreso se efectúa por el mismo sendero.

Ilustración 2-22: Mapa para cabalgatas

2.8.4.6 Mapa de actividades

En este último mapa se muestra la ubicación en el cerro de actividades como arco y flecha, ver en que lugar físico se guardan las bicicletas o las camionetas 4x4, donde están ubicados los caballos, cuáles son los restaurants que se abrirán en la temporada de verano (4 de los 7 puntos gastronómicos abren en verano), donde queda la enfermería, centro de compras – boutique, boletería, mirador, castorera, donde se bajan los turistas del helicóptero, estacionamiento y la ubicación de las cabañas en la base del cerro.

Ilustración 2-23: Mapa de actividades

2.9 MARCO LEGAL

2.9.1 Salarios – Escalas salariales acuerdo 2017

FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE LA ACTIVIDAD TURISTICA C.C.T 547/08[1]

2.9.1.1 Administrativo

ANTIGÜE-DAD	A1 SUPERVISOR	A2 ADMINISTRATIVO 1ra.	A3 ADMINISTRATIVO 2da.	A4 RECEPCIO-NISTA	A5 CADETE	A6 MAES-TRANZA
INICIAL	19.853,05	19.469,23	19.207,43	18.788,71	18.684,02	18.491,97
1	20.051,58	19.663,92	19.399,51	18.976,60	18.870,86	18.676,89
2	20.250,11	19.858,61	19.591,58	19.164,48	19.057,70	18.861,81
3	20.448,64	20.053,31	19.783,65	19.352,37	19.244,54	19.046,73
4	20.647,17	20.248,00	19.975,73	19.540,26	19.431,38	19.231,65
5	20.845,70	20.442,69	20.167,80	19.728,15	19.618,22	19.416,57
6	21.044,23	20.637,38	20.359,88	19.916,03	19.805,06	19.601,49
7	21.242,76	20.832,08	20.551,95	20.103,92	19.991,90	19.786,41
8	21.441,29	21.026,77	20.744,03	20.291,81	20.178,74	19.971,33
9	21.639,82	21.221,46	20.936,10	20.479,69	20.365,58	20.156,25
10	21.838,35	21.416,15	21.128,17	20.667,58	20.552,42	20.341,17
11	22.036,89	21.610,85	21.320,25	20.855,47	20.739,26	20.526,09
12	22.235,42	21.805,54	21.512,32	21.043,36	20.926,10	20.711,01
13	22.433,95	22.000,23	21.704,40	21.231,24	21.112,94	20.895,93
14	22.632,48	22.194,92	21.896,47	21.419,13	21.299,78	21.080,85
15	22.831,01	22.389,61	22.088,55	21.607,02	21.486,62	21.265,77
16	23.029,54	22.584,31	22.280,62	21.794,90	21.673,46	21.450,69
17	23.228,07	22.779,00	22.472,70	21.982,79	21.860,30	21.635,61
18	23.426,60	22.973,69	22.664,77	22.170,68	22.047,14	21.820,53
19	23.625,13	23.168,38	22.856,84	22.358,57	22.233,98	22.005,45
20	23.823,66	23.363,08	23.048,92	22.546,45	22.420,82	22.190,37
21	24.022,19	23.557,77	23.240,99	22.734,34	22.607,66	22.375,29
22	24.220,72	23.752,46	23.433,07	22.922,23	22.794,50	22.560,21
23	24.419,25	23.947,15	23.625,14	23.110,11	22.981,34	22.745,13
24	24.617,78	24.141,85	23.817,22	23.298,00	23.168,18	22.930,05
25	24.816,31	24.336,54	24.009,29	23.485,89	23.355,02	23.114,97
26	25.014,84	24.531,23	24.201,36	23.673,78	23.541,86	23.299,89
27	25.213,37	24.725,92	24.393,44	23.861,66	23.728,70	23.484,81
28	25.411,90	24.920,61	24.585,51	24.049,55	23.915,54	23.669,73
29	25.610,43	25.115,31	24.777,59	24.237,44	24.102,38	23.854,65
30	25.808,96	25.310,00	24.969,66	24.425,32	24.289,22	24.039,57
31	26.007,50	25.504,69	25.161,74	24.613,21	24.476,06	24.224,49
32	26.206,03	25.699,38	25.353,81	24.801,10	24.662,90	24.409,41
33	26.404,56	25.894,08	25.545,88	24.988,99	24.849,74	24.594,33
34	26.603,09	26.088,77	25.737,96	25.176,87	25.036,58	24.779,24
35	26.801,62	26.283,46	25.930,03	25.364,76	25.223,42	24.964,16

LAS CIFRAS PRECEDENTES DEBERAN SER INCREMENTADAS CON LAS ASIGNACIONES COMPLEMENTARIAS ESTABLECIDAS POR EL ART. 12º DEL CONVENIO Nº 547/08.
LA ANTIGÜEDAD ES EL 1% POR AÑO TRABAJADO.

[1] CCT 547/08 - Convenio Colectivo de trabajo, ver en el Anexo

2.9.1.2 Vendedores

ANTIGÜE-DAD	B1 SUPERVISOR	B2 1er. VENDEDOR	B3 2do. VENDEDOR	B4 PROMOTOR
INICIAL	19.853,05	19.469,23	19.294,71	18.771,19
1	20.051,58	19.663,92	19.487,66	18.958,90
2	20.250,11	19.858,61	19.680,60	19.146,61
3	20.448,64	20.053,31	19.873,55	19.334,32
4	20.647,17	20.248,00	20.066,50	19.522,03
5	20.845,70	20.442,69	20.259,45	19.709,75
6	21.044,23	20.637,38	20.452,39	19.897,46
7	21.242,76	20.832,08	20.645,34	20.085,17
8	21.441,29	21.026,77	20.838,29	20.272,88
9	21.639,82	21.221,46	21.031,23	20.460,59
10	21.838,35	21.416,15	21.224,18	20.648,31
11	22.036,89	21.610,85	21.417,13	20.836,02
12	22.235,42	21.805,54	21.610,08	21.023,73
13	22.433,95	22.000,23	21.803,02	21.211,44
14	22.632,48	22.194,92	21.995,97	21.399,15
15	22.831,01	22.389,61	22.188,92	21.586,86
16	23.029,54	22.584,31	22.381,86	21.774,58
17	23.228,07	22.779,00	22.574,81	21.962,29
18	23.426,60	22.973,69	22.767,76	22.150,00
19	23.625,13	23.168,38	22.960,71	22.337,71
20	23.823,66	23.363,08	23.153,65	22.525,42
21	24.022,19	23.557,77	23.346,60	22.713,14
22	24.220,72	23.752,46	23.539,55	22.900,85
23	24.419,25	23.947,15	23.732,49	23.088,56
24	24.617,78	24.141,85	23.925,44	23.276,27
25	24.816,31	24.336,54	24.118,39	23.463,98
26	25.014,84	24.531,23	24.311,33	23.651,69
27	25.213,37	24.725,92	24.504,28	23.839,41
28	25.411,90	24.920,61	24.697,23	24.027,12
29	25.610,43	25.115,31	24.890,18	24.214,83
30	25.808,96	25.310,00	25.083,12	24.402,54
31	26.007,50	25.504,69	25.276,07	24.590,25
32	26.206,03	25.699,38	25.469,02	24.777,97
33	26.404,56	25.894,08	25.661,96	24.965,68
34	26.603,09	26.088,77	25.854,91	25.153,39
35	26.801,62	26.283,46	26.047,86	25.341,10

LAS CIFRAS PRECEDENTES DEBERAN SER INCREMENTADAS CON LAS ASIGNACIONES COMPLEMENTARIAS ESTABLECIDAS POR EL ART. 12º DEL CONVENIO Nº 547/08.
LA ANTIGÜEDAD ES EL 1% POR AÑO TRABAJADO.

2.9.1.3 Operativo

ANTIGÜE-DAD	C1 SUPERVISOR	C2 AUXILIAR 1ra.	C3 AUXILIAR 2da.	C4 CONDUCTOR GUIA	C5 ENCARGADO DE VEHÍCULO
INICIAL	19.853,05	19.294,71	18.980,63	19.469,23	18.945,72
1	20.051,58	19.487,66	19.170,44	19.663,92	19.135,18
2	20.250,11	19.680,60	19.360,25	19.858,61	19.324,63
3	20.448,64	19.873,55	19.550,05	20.053,31	19.514,09
4	20.647,17	20.066,50	19.739,86	20.248,00	19.703,55
5	20.845,70	20.259,45	19.929,66	20.442,69	19.893,00
6	21.044,23	20.452,39	20.119,47	20.637,38	20.082,46
7	21.242,76	20.645,34	20.309,28	20.832,08	20.271,92
8	21.441,29	20.838,29	20.499,08	21.026,77	20.461,38
9	21.639,82	21.031,23	20.688,89	21.221,46	20.650,83
10	21.838,35	21.224,18	20.878,70	21.416,15	20.840,29
11	22.036,89	21.417,13	21.068,50	21.610,85	21.029,75
12	22.235,42	21.610,08	21.258,31	21.805,54	21.219,21
13	22.433,95	21.803,02	21.448,11	22.000,23	21.408,66
14	22.632,48	21.995,97	21.637,92	22.194,92	21.598,12
15	22.831,01	22.188,92	21.827,73	22.389,61	21.787,58
16	23.029,54	22.381,86	22.017,53	22.584,31	21.977,03
17	23.228,07	22.574,81	22.207,34	22.779,00	22.166,49
18	23.426,60	22.767,76	22.397,15	22.973,69	22.355,95
19	23.625,13	22.960,71	22.586,95	23.168,38	22.545,41
20	23.823,66	23.153,65	22.776,76	23.363,08	22.734,86
21	24.022,19	23.346,60	22.966,57	23.557,77	22.924,32
22	24.220,72	23.539,55	23.156,37	23.752,46	23.113,78
23	24.419,25	23.732,49	23.346,18	23.947,15	23.303,23
24	24.617,78	23.925,44	23.535,98	24.141,85	23.492,69
25	24.816,31	24.118,39	23.725,79	24.336,54	23.682,15
26	25.014,84	24.311,33	23.915,60	24.531,23	23.871,61
27	25.213,37	24.504,28	24.105,40	24.725,92	24.061,06
28	25.411,90	24.697,23	24.295,21	24.920,61	24.250,52
29	25.610,43	24.890,18	24.485,02	25.115,31	24.439,98
30	25.808,96	25.083,12	24.674,82	25.310,00	24.629,43
31	26.007,50	25.276,07	24.864,63	25.504,69	24.818,89
32	26.206,03	25.469,02	25.054,44	25.699,38	25.008,35
33	26.404,56	25.661,96	25.244,24	25.894,08	25.197,81
34	26.603,09	25.854,91	25.434,05	26.088,77	25.387,26
35	26.801,62	26.047,86	25.623,85	26.283,46	25.576,72

LAS CIFRAS PRECEDENTES DEBERAN SER INCREMENTADAS CON LAS ASIGNACIONES COMPLEMENTARIAS ESTABLECIDAS POR EL ART. 12º DEL CONVENIO Nº 547/08.
LA ANTIGÜEDAD ES EL 1% POR AÑO TRABAJADO.

2.9.2 Seguros

El cerro cuenta con dos tipos de seguros: Seguro de responsabilidad civil, seguro de incendio de los edificios y seguro sobre los medios de elevación, todos contratados a través de la empresa Berkley Argentina Seguros.

2.9.2.1 Seguro de responsabilidad civil

El objetivo principal de la cobertura de Responsabilidad Civil es mantener indemne el patrimonio del asegurado, resguardándolo de daños o lesiones ocasionados a terceros.

La aseguradora Berkley describe este seguro como: "Esta cobertura se orienta a cubrir el riesgo emergente de los daños a las personas o a los bienes de terceros ocasionados por los servicios, mercaderías o productos manufacturados por el asegurado, pudiendo extender la cobertura a exportaciones al mundo entero."

2.9.2.2 Seguros de incendio de los edificios

Ampara los riesgos de incendio, rayo, explosión, daños materiales por tumulto popular, vandalismo, terrorismo, malevolencia, huelga y lock-out, impacto de aeronave y/o vehículos terrestres y daños por humo.

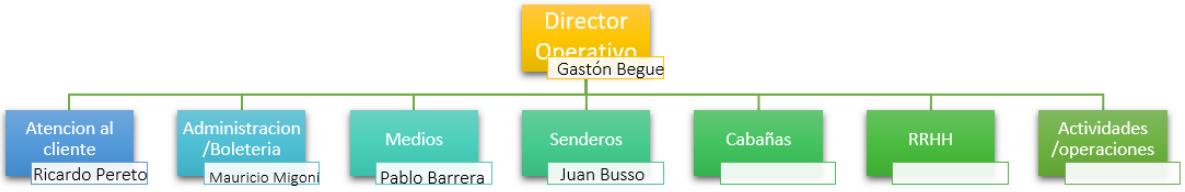
Adicionales

- Huracán, ciclón y tornado.
- Responsabilidad civil a linderos.
- Gastos de limpieza o remoción de escombros.
- Interrupción a la explotación a consecuencia de siniestro cubierto por la póliza de incendios.

2.9.2.3 Seguro sobre los medios de elevación

Seguro por fallas e incidentes que puedan ocurrir en los distintos medios de elevación con los que cuenta el cerro.

2.9.3 Estructura de la organización



2.9.4 Reglamento y Condiciones

A continuación, se enunciará el reglamento y las condiciones que plantea el Cerro Castor respecto a la compra de los abonos/pases para la temporada de verano.

El reglamento fue sacado de la versión para la temporada de invierno y adaptado para la temporada de verano, modificando únicamente los puntos 12, 13, 14 y 15, en la parte subrayada donde dice “sendero” previamente decía “pistas de ski”.

La compra del abono contempla el conocimiento y aceptación por parte del usuario de todas y cada una de las siguientes condiciones generales de venta.

1. El abono no es transferible, ni reembolsable.

2. Los abonos de más de un día deben ser utilizados en periodos de días consecutivos.

3. La empresa no se hace responsable en caso de robo, hurto, extravío y/o destrucción total o parcial del abono. El usuario deberá abonar una multa y sacar uno nuevo para continuar utilizando las pistas. Igual tratamiento recibirá el usuario que olvide su abono.

4. El descuento para Residentes de Tierra del Fuego y menores de 11 años es un beneficio. Deberán presentar DNI en ambos casos para acreditarlo.

5. El usuario asume todos los riesgos y responsabilidades por daños a su persona y/o a terceros ocasionados como consecuencia del riesgo inherente al deporte invernal practicado y/o de su accionar negligente o imprudente en el uso de las instalaciones.

6. El abono podrá ser anulado inmediatamente en caso de inconducta del usuario y/o daños producidos por éste a terceros.

7. La empresa se reserva el derecho de admisión.

8. El cierre de los medios de elevación debido a condiciones climáticas desfavorables, como así también la paralización parcial de los mismos, no da derecho a reclamos, devolución o cambio del abono.

9. La entrega del abono a terceras personas para su utilización, o su adulteración y/o falsificación que se realice del mismo, constituye el delito previsto y penado por los artículos 172 y 174 del Código Penal de la Nación. De esta manera, se anulará el pase de forma inmediata.

10. El abono deber ser exhibido por el usuario cada vez que el mismo le sea requerido por parte del personal de la empresa.

11. Las personas que presenten certificado de discapacidad tendrán un 50% de descuento sobre el valor de su pase.

12. La práctica de cualquier otra actividad realizada por los usuarios fuera de los senderos que se encuentren habilitados es realizada bajo su exclusiva y total responsabilidad.

13. La compra del abono implica la prestación del servicio básico de enfermería para el caso de accidentes exclusivamente ocurridos en los senderos que se encuentran habilitados. Y si la lesión lo requiere se le dará al usuario el servicio de traslado en ambulancia, sin médico, hasta los centros asistenciales de la Ciudad de Ushuaia.

14. El abono del usuario que circule por los senderos que no se encuentren habilitados será anulado inmediatamente.

15. El cierre parcial o total de los senderos, cualquiera fuere el motivo, no da derecho a reclamo alguno por el usuario.

16. Las fechas de inicio y finalización de la temporada pueden sufrir modificaciones sin previo aviso y no da derecho a reclamo alguno por el usuario.

17. Si por cualquier motivo el pase de temporada no fuera utilizado, se establece que el mismo no podrá ser reembolsado. Únicamente se hará transferencia para el próximo año por razones de fuerza mayor (entiéndase lesión, enfermedad y/o embarazo) abonando la multa correspondiente. Se analizará cada caso en particular.

18. La compra implica la aceptación de las condiciones generales.

19. Todas las tarifas están expresadas en pesos argentinos y sujetas a modificación sin previo aviso.

20. Los datos personales de titulares de los pases serán incluidos en una base de datos de clientes de Cerro Castor S.A con fines administrativos y comerciales.

2.9.5 Ley Nacional de Turismo N° 25.997

Objeto y Principios. Conformación del Sector. Comité Interministerial de Facilitación Turística. Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación. Consejo Federal de Turismo. Instituto Nacional de Promoción Turística. Régimen financiero. Fondo Nacional de Turismo. Incentivos de fomento turístico. Programa Nacional de Inversiones Turísticas. Protección al turista. Turismo social. Infracciones y sanciones. Disposiciones complementarias. Sancionada: diciembre 16 de 2004 Promulgada: enero 5 de 2005 Publicada en el Boletín Oficial: enero 7 de 2005

2.9.6 Reglamentación por actividades

2.9.6.1 Cabalgatas

Para los caballos se sigue la ordenanza N.º 537-CM- 95, para la reglamentación de la actividad turística denominada “cabalgatas”. El texto completo se encuentra en el anexo.

A continuación, se mencionan alguno de los artículos más relevantes:

Art. 4º) Se establece en promedio de un (1) equino cada siete (7) pasajeros por día, calculado sobre la base de una actividad diaria de trabajo de cinco (5) horas como máximo.

Art. 5º) Los grupos de recorridos no deben ser mayores a veinte (20) turistas por turno, estableciéndose que los mismos deben ser acompañados por un baqueano cada diez (10) personas y dos (2) baqueanos por cada once (11) a veinte (20) personas.

Art. 6º) El stock animal de reposición no deberá ser inferior al cincuenta por ciento (50%) de la cantidad utilizada por día de actividad.

Art. 7º) La infraestructura mínima deberá contar con depósito de monturas, corral de bebederos, un corral para guarda de los equinos, depósito de forraje, provisión de agua suficiente de acuerdo con las necesidades del establecimiento.

2.9.6.2 Camioneta 4x4

Servicios turísticos en vehículo todo terreno Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente:

Esta norma surge como iniciativa del convenio IRAM-SECTUR para el desarrollo de normas específicas para el sector turístico que integren la gestión de la calidad, la seguridad y el

ambiente, en la prestación de servicios turísticos en vehículos todo terreno. Esta norma tiene ordenado sus requisitos siguiendo el esquema P-H-V-A: Planificar - Hacer - Verificar - Actuar

Servicios turísticos en áreas naturales protegidas Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente para un área natural protegida[2]

Prologo:

Este grupo de normas que pretenden dar lineamientos a una actividad que hasta el momento no ha sido regulada de manera uniforme para todo el país, es un hito en el turismo y todos los actores reconocen la necesidad de profesionalizar la actividad ante la exigente demanda de los clientes. La importancia de esta norma se deriva, sustancialmente, del hecho de que ésta representa una iniciativa pionera en la normalización argentina, con la que se consigue compatibilizar la terminología de este sector con un sistema de gestión que integra calidad, seguridad y ambiente. Es innegable que, si se aplican los principios de esta norma, las organizaciones pueden identificar oportunidades de mejoras que produzcan un sistema de gestión altamente eficaz, de gran beneficio para la organización y para sus clientes. Estos beneficios permitirán obtener resultados para el control del desarrollo de todos sus procesos, contribuyendo a que la misma sea rentable y sustentable en el tiempo.

[2] http://aplicaciones.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM_SECTUR/normas%20completas/42300R.pdf

2.10 ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

Según la ley 25.675: "Toda obra o actividad que, en el territorio de la Nación, sea susceptible de degradar el ambiente, alguno de sus componentes, o afectar la calidad de vida de la población, en forma significativa, estará sujeta a un procedimiento de evaluación de impacto ambiental, previo a su ejecución"

Se aplica sobre actividades / proyectos. La legislación de cada jurisdicción determina cuáles requieren realizar un trámite previo de aprobación

El estudio de impacto ambiental es un procedimiento previo, y de acuerdo a sus resultados se pueden buscar alternativas y/o modificar características del proyecto. El objetivo fundamental es identificar los potenciales impactos negativos, dimensionarlos y buscar metodologías para prevenirlos, mitigarlos y/o compensarlos.

Lo evalúa una autoridad de aplicación que emitirá una respuesta negativa o positiva y, en caso de que sea positiva, puede marcar una serie de condiciones que se deben respetar en el proyecto y/o solicitar modificaciones.

2.10.1 Pasos de un EIA convencional

1. Elaboración del proyecto.
2. Análisis de alternativas.
3. Determinación de la necesidad y tipo de evaluación a realizar.
4. Desarrollo del estudio (marco legal, línea de base, análisis de impactos, propuesta de planes de gestión ambiental, etc.) y preparación del documento.
5. Presentación a la autoridad del estudio.
6. Participación pública.
7. Revisión de características del proyecto.
8. Declaración de Impacto Ambiental (decisión sobre aceptación o rechazo del proyecto por parte de la autoridad de aplicación).
9. Monitoreo/Seguimiento/Participación pública

2.11 LOCALIZACIÓN

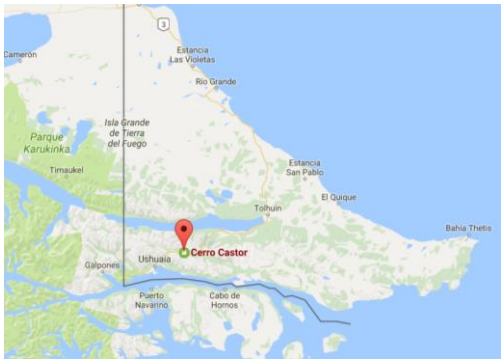
Actualmente el cerro solo es utilizado de junio a octubre en lo que se conoce como temporada de invierno, en lo que respecta a la temporada de verano, el cerro para a ser un recurso no explotado. De aquí surge la idea de mantener la ubicación actual del cerro para implementar la apertura del mismo en el verano, teniendo en cuenta que, además, el Cerro Castor cuenta con el monopolio de la montaña.

Por ser el punto turístico más austral del planeta, posee características que lo hacen único, y, teniendo en cuenta la gran afluencia turística que visita Ushuaia durante todo el año, fue que se consideró de que se abra el cerro en verano. El cerro, además, presenta ciertas cualidades naturales que lo hacen idóneo para el desarrollo de las actividades elegidas. Inmensos bosques con infinidad de senderos, espacios amplios para la colocación de atractivos turísticos, ya sea en la cumbre como en la base y aprovechar la utilización de las telesillas, las cuales solo se le da uso en invierno, al igual que los restaurants y refugios, pudiendo darles utilización en verano.

Por todo lo nombrado anteriormente se llegó a la conclusión de mantener la ubicación actual del cerro.

2.11.1 Ubicación actual

El Cerro Castor se encuentra ubicado a 26 km. Del aeropuerto internacional de la ciudad de Ushuaia, Argentina; en la Ruta Nº3, Km. 26.



3 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

3.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta entrega es analizar la viabilidad económica del proyecto del Cerro Castor y cuáles podrían ser sus posibles beneficios económicos y financieros. Así como también las formas y métodos de financiamiento. Cabe destacar que como el proyecto se desarrolla en Tierra del Fuego, está exento de impuestos nacionales.

Se seleccionó el método de regresiones en la entrega de mercado, a partir del cual se estimaron los turistas en Cerro Castor y se contemplaron las necesidades expuestas en la entrega de ingeniería.

3.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

3.2.1 Consideraciones impositivas y de política monetaria

Considerando el lugar de realización del proyecto, se tuvo que tener en cuenta la inflación y la política monetaria de la Argentina, reflejada por el tipo de cambio. Se aplicó inflación (acumulada durante los años del proyecto) al precio de las actividades, a los insumos necesarios para las mismas, salarios del personal y demás costos pertinentes. Así mismo, y según la legislación argentina, los Activos Fijos presentes en este trabajo y las amortizaciones de las mismas, no se ajustarán por inflación.

Tanto el índice inflacionario, como la variación del tipo de cambio y otras variables macroeconómicas fueron tomadas de las proyecciones a 10 años de Marketline y se muestran en las tablas a continuación:

3.2.1.1 Inflación:

Tabla 57: Inflación proyectada hasta 2026

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Inflación (f%)	30.15%	20.69%	17.87%	13.67%	11.93%	10.98%	10.04%	9.90%	9.75%	9.61%	9.50%
(1+f%)	1.3015	1.2069	1.1787	1.1367	1.1193	1.1098	1.1004	1.0990	1.0975	1.0961	1.0950
Acumulado	1.0000	1.2069	1.4226	1.6170	1.8100	2.0087	2.2104	2.4292	2.6660	2.9222	3.1998

3.2.1.2 Tipo de cambio:

Tabla 58: Tipo de cambio proyectado hasta 2026

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tipo de cambio	15.75	19.02	21.77	23.82	24.83	25.41	27.72	28.76	29.94	31.4	32.5

3.2.1.3 IVA e IG:

Como se mencionó con anterioridad, en la ciudad de Ushuaia, como en la provincia de Tierra del Fuego no se gravan las compras, ventas e inversiones entre otras. Por lo que el IVA y el impuesto a las ganancias no serán contemplados en este trabajo. Sin embargo, y teniendo en cuenta la posibilidad de una reforma impositiva en la Argentina y en vistas al análisis de riesgos

a analizarse con posterioridad, los valores son fácilmente ajustables por impuesto a las ganancias

3.2.2 Inversiones y Gastos Pre-operativos

3.2.2.1 Inversiones en Activo fijo

Si bien el proyecto utiliza varias de las instalaciones de la temporada de invierno, es necesario, con el fin de ofrecer el mix de actividades planeado, invertir en infraestructura antes abrir las puertas al público. Las mismas se resumen en la siguiente tabla los precios utilizados corresponden a 2016, el año cero del proyecto.

Tabla 59: Tabla de Inversión en Activo Fijo

Palestra	$	105.000
Tirolesa	$	512.500
Caminos, senderos, accesorio telesilla	$	4.000.000
Activo fijo	**$**	**4.617.500**

La inversión que figura como palestra, contempla la adquisición de la misma con las tomas de agarre y la instalación de la misma por parte del proveedor elegido.

La inversión en Tirolesa, la compra e instalación de cables, tensores, ganchos de fijación, estructura base de soporte, así como la instalación y calibración de los mismos a fin de poder comenzar con la actividad.

La tercera inversión será en caminos y senderos para la actividad de Trekking y la adaptación de las pistas de Ski para que puedan ser transitadas por las camionetas 4x4. Así mismo, se procederá a la instalación a cada una de las sillas de elevación, un soporte para poder llevar las bicicletas al sector donde se realizará la actividad en cuestión.

3.2.2.2 Inversiones en Gastos Pre-Operativos

A fin de contar con los elementos necesarios para la correcta realización de las actividades en el primer año, se consideraron las inversiones en gastos pre-operativos que figuran a continuación:

Tabla 60: Inversión en gasto pre-operativo

Tiro arco y flecha	$	33.939
Bicicleta	$	107.379
Palestra	$	18.046
Tirolesa	$	22.945
Cabalgata	$	135.471
Cabañas	$	388.794
Salarios	$	878.560
Caja Mínima	$	71.266
Pre-operativo	**$**	**1.656.401**

Dichas inversiones son calculadas, para las actividades, a partir del costo unitario y la cantidad a comprar de cada componente, a detallarse en la sección de Costos, a precio del 2016. Se incluyeron también los salarios con cargas sociales, aguinaldo y otros beneficios para el empleado, de todo el 2017 así como la caja mínima para operar en ese período.

No habrá otras inversiones hasta el año 2021 en el que se comprarán y construirán 4 cabañas de 1 habitación, 4 de 2 habitaciones y otras 4 de 3 habitaciones, para satisfacer la demanda de los siguientes 5 años. Se eligió construir todas en simultáneo aun superando a la demanda de los primeros años posteriores a la construcción por un descuento por parte del constructor, y la posibilidad de evitar las complicaciones de logística que conlleva la construcción así como priorizar el confort de los usuarios.

De esta forma, se hace un resumen de las inversiones en la siguiente tabla:

Tabla 61: Inversiones proyectadas hasta 2026

Inversiones	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activo fijo	4.617.500	-	-	-	-	84.565.603	-	-	-	-	-
Gastos pre-operativos	1.656.401	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones Totales	$ 6.273.901	-	-	-	-	$ 84.565.603	-	-	-	-	-

3.2.3 Amortizaciones

En cuanto a las amortizaciones de los activos fijos, la palestra, la tirolesa, la inversión en senderos, caminos y aditamentos de las telesillas se amortizan en 10 años, mientras que las cabañas por el tipo de construcción, a 5. Así mismo, se consideró un valor residual de 0% para cada uno de los activos fijos.

Las mismas se muestran, en miles de pesos, a continuación:

Tabla 62: Activos Fijos proyectados hasta 2026

Activo Fijo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Palestra	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Tirolesa	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513
Senderos	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Cabañas	-	-	-	-	-	84.566	84.566	84.566	84.566	84.566	84.566
Total	$4.618	$4.618	$4.618	$4.618	$4.618	$89.183	$89.183	$89.183	$89.183	$89.183	$89.183

Por otro lado, la inversión en gastos pre-operativos, se amortizan en 5 años, y expresándose en miles de pesos, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 63: Gastos Pre-operativos proyectados

Pre-Operativo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Arco y Flecha		7	7	7	7	7
Bicicleta		21	21	21	21	21
Palestra		4	4	4	4	4
Tirolesa		5	5	5	5	5
Cabalgata		27	27	27	27	27
Cabañas		78	78	78	78	78
Mano de Obra		176	176	176	176	176
Caja mínima		14	14	14	14	14
Total	-	331	331	331	331	331

3.2.4 Costos

A continuación, se detallarán los costos del proyecto, entre los que se encuentran el costo por actividad e insumos, consumo de servicios, salarios con sus adicionales, costo de comercialización e impuesto a los ingresos brutos.

La cantidad requerida de cada insumo fue explicitada en la sección de ingeniería.

3.2.4.1 4x4

La adquisición y uso de las camionetas 4x4 se realizará a través de un contrato de leasing negociado con Toyota Compañía Financiera de Argentina. Se pagará un canon mensual durante 60 meses (5 años) con opción de compra en el último mes. Como la actividad suele ser demandante, se consideró no ejecutar la opción de compra y renovar el leasing obteniendo 5 camionetas nuevas en el año 5, ajustando el canon de las mismas por la inflación acumulada de los 5 años en cuestión. El canon acordado con la empresa financiera será de $442.951 por mes, por camioneta.

El costo de la actividad 4x4, se completará con el costo del combustible utilizado, los kits de primeros auxilios con los que debe contar camioneta y el dispositivo de VHF.

3.2.4.2 Tiro Arco y Flecha

La compra de los elementos necesarios para esta actividad será realizada con la anterioridad de un año. Como se mencionó anteriormente, los requerimientos del primer año, figuran como inversiones en gasto pre-operativo.

El costo de la actividad estará compuesto por la compra de los arcos, flechas, accesorios como guantes de arqueria, carcaj, dianas y blancos impresos para colocar sobre las mismas.

3.2.4.3 Bicicletas

Esta actividad si bien requiere un gasto importante en la compra de las bicicletas, también necesita para su correcto funcionamiento la compra de suplementos funcionales denominados “extras”. Como es el caso de los cascos, repuestos (cámaras, cubiertas, sillines). La lógica de compra consiste en la adquisición de bicicletas y extras en el año anterior al comienzo de la temporada. Siempre trabajando con proveedores locales, para cada una de las partes.

Las bicicletas se renuevan cada 5 años de uso, y los extras todos los años. Ya que se supone que van a ser consumidos durante cada año de funcionamiento.

3.2.4.4 Palestra y Tirolesa

El costo asociado abarca el recambio de las tomas, su mantenimiento así como la compra de nuevos cascos acompañando el aumento de demanda.

El modelo de palestra que será adquirido posee una forma triangular, por lo que la cantidad de visitantes está limitada a 3 como máximo al mismo tiempo, por lo que los costos siguen esta premisa. Se realizará además un recambio de los cascos en el año 5 y un cambio anual de las tomas y agarres que se encuentren desgastadas.

En el caso de la tirolesa se estimó una rotación máxima de 25 personas, por lo cual la compra de equipo (arneses y cascos) alcanza este máximo a partir del año 2019.

Los elementos de seguridad son calculados a partir de ser un 14% del costo en base y estructuras (arneses, ganchos, sogas, poleas) y un 7% adicional por mantenimiento previo al inicio de la temporada basado en cotizaciones de los principales proveedores locales. Finalmente al igual que con palestra se requiere la compra de cascos sujetos a la demanda.

3.2.4.5 Gastronomía

Para llevar a cabo esta actividad cuyo costo asociado son los insumos para preparar cada plato así como las bebidas, elementos de cocina etc. se calculó que sea un porcentaje del precio de venta. Según se averiguó con restaurantes de Ushuaia así como el resto del país de la misma categoría el costo en insumos es de aproximadamente un 40% del precio de venta.

Si bien estos insumos pueden ser considerados como capital de trabajo, se ha decidido no hacerlo ya que su consumo es como máximo a los 3 días se haberlos adquiridos. Por lo que su efecto sería mínimo.

3.2.4.6 Sendero, caminos y soportes

Costo de mantenimiento equivalente a un 10% de la inversión inicial en este rubro. El cual es realizado el año anterior al comienzo de la temporada de verano. Época donde son realizados todos los mantenimientos del cerro luego del invierno.

Como pudimos verificar por expertos del lugar, los accesos al cerro, como la montaña en sí sufre importantes deterioros durante la temporada invernal. Es de suma necesidad un reacondicionamiento de los mismos si se desea explotar el centro también en verano.

3.2.4.7 Publicidad

El proyecto en sí se percibe por los consumidores como un atractivo turístico.

Compitiendo contra otras actividades actualmente ofrecidas, algunas similares como paseos en 4x4 y otras no tanto como visitas a diferentes lagos. Es aquí donde si se desea una fuerte penetración en el mercado local e internacional sobre todo, una buena campaña de publicidad, reforzada año a año es necesaria.

Es por ello que se determinó como un porcentaje de los ingresos totales, y teniendo en cuenta la historia del Cerro y la política de la empresa se seleccionó dedicar un 5% de los mismos al fin de gastos de comercialización y publicidad.

3.2.4.8 Combis y helicóptero

Los servicios de transporte utilizados van a ser tercerizados. Hoy en día el Cerro Castor posee un convenio de trabajo con la empresa de combis Polar S.A, a la cual se le pagará un incremento por mantener el servicio durante el verano. Por lo que con las combis la estrategia es seguir con el mismo proveedor de servicios, logrando así un nexo durante todo el año. Para proyectar el costo, se estimó la cantidad de horas requeridas de este servicio y el costo de cada hora.

En el caso de los helicópteros el costo de adquirirlos es excesivamente alto en relación al tiempo de uso durante el año. Ya que en el invierno no suelen ser utilizados y el precio por mantenerlos es elevado. Adicionando el costo del seguro, contratar a un piloto especializado, etc. Es por ello que se decide tercerizar este servicio con una empresa de Ushuaia con experiencia en el rubro. Según la información aportada por HeliUshuaia, el servicio se cobraría a medida que se usa, es decir que Cerro Castor pagará los viajes realizados en el mes, por eso la cantidad de horas de vuelo depende de la cantidad proyectada de turistas y el costo total de funcionamiento de la actividad depende de este último valor.

3.2.4.9 Cabalgata

La construcción de los boxes y el servicio de provisión, cuidado y mantenimiento de los equinos está a cargo del Club Hípico de Ushuaia.

El costo de construcción de un box, al año 2017 es de $40.875, mientras que el mantenimiento y la provisión de los equipos, fue fijado en función a la cantidad de los mismos y se establece su precio en 30% del costo de la construcción de los box, al año.

3.2.4.10 Servicios

La luz, el gas y el agua se calculan sobre el total de los ingresos anuales. Dentro del costo de electricidad está contemplado el gasto proveniente de las telesillas y cabañas.

3.2.4.11 Cabañas

El Cerro Castor cuenta con 15 cabañas, que durante la temporada de verano se encuentran en desuso. El costo consiste en la reposición de las sábanas, toallas y demás componentes que hacen al funcionamiento de las mismas. Y son cambiados todos los años, en el periodo previo al inicio de la temporada.

3.2.5 Costo total actividades y salarios

Basándose en lo previamente escrito, se presenta en la siguiente tabla el resumen de los costos operativos derivados de las actividades. Los mismos, serán aperturados en el anexo, y se presentan en miles de pesos.

Tabla 64: Costo total proyectado hasta 2026

Costo Actividades	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
4x4	485	483	490	1.000	1.005	2.877	2.888	2.910	3.923	3.945
Tiro arco y flecha	44	79	132	182	260	354	430	594	725	-
Bicicleta	74	135	184	237	343	377	510	741	703	-
Helicoptero	967	2.423	4.447	6.996	10.161	14.048	18.723	24.412	31.290	39.560
Combis	450	543	1.280	1.455	2.443	2.712	3.979	4.373	5.999	7.890
Palestra	4	5	5	6	39	8	8	9	10	-
Tirolesa	40	53	67	76	85	94	103	114	125	65
Cabalgata	53	79	186	165	303	386	361	556	534	466
Senderos y caminos	483	569	647	724	803	884	972	1.066	1.169	1.280
Gastronomia	1.190	2.914	5.296	8.750	11.800	16.488	21.251	26.388	35.124	42.795
Cabañas	459	554	653	742	831	1.127	1.240	1.611	2.040	-
Luz	428	1.049	1.913	3.149	4.258	5.965	7.711	9.587	12.759	15.550
Gas	285	699	1.275	2.099	2.839	3.977	5.140	6.392	8.506	10.366
Total	$4.961	$9.584	$16.575	$25.581	$35.172	$49.298	$63.316	$78.753	$102.905	$121.917

Por otro lado, teniendo en cuenta la cantidad de personal necesario calculado en la sección de ingeniería, y el tarifario de los salarios por puesto de trabajo que figura en los anexos, se presenta la siguiente tabla con el costo que representan los salarios en miles de pesos:

Tabla 65: Salarios proyectados hasta 2026

Salarios	Cargo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
4x4	Guías	-	365	440	519	1.180	1.321	2.198	2.419	2.658	3.890	4.264
Bicicletas	Encargados	-	182	220	259	295	330	733	806	886	1.459	1.599
	Guías	-	319	385	454	516	578	641	706	1.551	1.702	1.866
Arco y flecha	Instructores	-	243	294	346	393	440	977	1.075	1.182	1.297	2.132
	Encargados	-	182	220	259	295	330	733	806	886	973	1.599
Palestra	Encargados	-	547	660	778	885	990	1.099	1.613	1.772	1.945	2.132
Tirolesa	Encargados	-	1.094	1.321	1.557	1.770	1.981	2.198	2.419	2.658	2.918	3.198
Trekking	Guías	-	319	385	908	1.548	1.733	2.565	3.528	3.877	5.106	6.529
Cabalgata	Guías	-	365	440	519	590	660	733	1.613	1.772	1.945	2.132
Helicoptero	Guías	-	319	385	454	516	578	641	1.411	1.551	1.702	1.866
Telesilla	Silleros	-	3.526	4.256	5.017	5.702	6.383	7.083	7.795	8.566	9.401	10.305
Gastronomia	Mozos	-	479	963	1.362	2.323	2.889	3.847	5.292	6.591	8.510	10.261
	Asistente de cocina	219	547	652	1.024	1.746	2.281	2.893	3.581	4.373	5.759	7.364
	Cajeros	-	821	652	768	873	977	1.085	1.194	1.312	1.440	2.399
Limpieza	Empleadas	219	912	1.101	1.297	1.475	1.651	2.198	2.419	3.102	3.890	4.797
Administración	Administración	441	1.102	1.330	1.881	2.138	2.792	3.542	3.897	4.819	5.876	7.085
Total		$ 879	$11.324	$13.705	$17.404	$22.246	$25.913	$ 33.166	$ 40.572	$ 47.556	$ 57.812	$ 69.527

3.3 ANÁLISIS FINANCIERO

3.3.1 Estado de Resultados

El EERR tiene como año de partida el 2016 y fue proyectado hasta el 2026, comenzando las ventas en enero 2017.

Los ingresos fueron calculados como PxQ con los datos obtenidos en la entrega de mercado, para cada paquete ofrecido. Se pagan anualmente los impuestos a los ingresos brutos, siendo estos un 4,5% de la venta.

Para la proyección de los costos anuales, se usó como base lo explicado anteriormente en la sección costos. Se averiguó precio de mercado de cada insumo requerido y se lo multiplicó por su cantidad. Además, se descontaron los salarios devengados, incluyendo aguinaldo y cargas sociales. Como puede observarse, en un principio, los costos operativos son inferiores a la suma de los salarios. A partir del quinto año esta situación se revierte. Se contemplan también los costos de comercialización, que eran un 5% de los ingresos totales. Incluyendo los gastos de publicidad y marketing.

Dentro de las amortizaciones están las que son de activos fijos y las pre-operativas. Las primeras a 10 años, con valor residual igual a 0%, y las segundas a 5 años.

Se pagan anualmente los intereses del 24% por el préstamo solicitado.

Puede observarse una utilidad negativa para el primer año de funcionamiento, la cual se vuelve positiva a partir del segundo año. Esto se explica por el poco volumen de gente que visita el Cerro en un primer momento y una estructura de costos importante compuesta en gran parte por salarios.

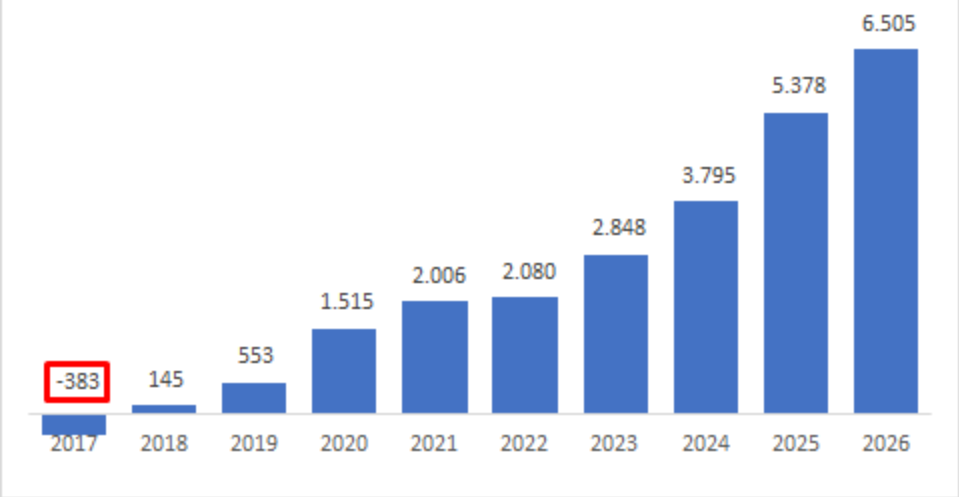


Ilustración 3-1: Utilidad Neta (en mUSD)

3.3.2 Flujo de Fondos

3.3.2.1 Flujo de fondos del proyecto

Para el cálculo de este flujo de fondos año a año se realizó la diferencia entre los ingresos y egresos correspondientes a cada año. Los ingresos están compuestos por las ventas y los egresos por los costos operativos de cada actividad, los salarios, intereses e impuestos a los ingresos brutos y la variación del capital de trabajo.

Posteriormente se calculó el valor actual neto al año 2016 y se descontó el flujo con la WACC correspondiente a cada año. Abarcando las tasas de riesgo del mercado, costo de la deuda, tasa de costo de oportunidad de los accionistas y la deuda financiera para el período, teniendo presente el porcentaje de deuda y capitalización adoptado por la empresa.

La política de cobranzas para la ventas de paquetes es un 70% al contado y un 30% a través de tarjeta de crédito. Esta modalidad sigue la tendencia de la temporada invernal, donde las ventas a crédito son hechas con tarjeta de crédito. Del monto total de la venta con tarjeta por año, 9 meses son cobrados en el mismo período. Dando lugar a que las ventas a crédito correspondan a los 3 meses restantes, con un período de cobranza de 90 días.

Para el caso de las deudas comerciales, se cuenta con un política de pago a proveedores de 15 días. Para el pago de salarios y teniendo en cuenta la duración de la temporada, del total del monto de salarios a pagar ⅘ son pagados dentro del mismo año y ⅕ el año siguiente.

Finalmente, se agregó en el último año el valor terminal calculado por el método de liquidación, dónde se pagan todas las deudas a pagar y se cobran todos los créditos por cobrar.

El FF obtenido fue dolarizado ya que todas las tasas se encuentran en dólares. Para la conversión se utilizó la proyección de mercado de Marketline.

A continuación se observa un gráfico del flujo de fondos en miles de dólares, así como uno del flujo de fondos acumulado para ilustrar el período de repago simple.

Tabla 66: Tabla de Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS: PROYECTO											
	2016 (0)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas totales		14.402.893	35.989.825	66.227.259	108.919.526	142.823.413	199.956.223	259.105.571	319.482.121	425.522.550	532.907.770
Inversiones Totales	-6.601.985	0	0	0	0	-106.214.207	0	0	0	0	0
Costo actividades sin salarios	0	-7.577.898	-12.506.741	-24.548.847	-33.571.906	-46.674.748	-61.164.439	-81.686.449	-96.646.571	-127.036.073	-164.151.244
Salarios	0	-10.776.800	-14.979.038	-20.330.565	-25.536.864	-29.839.505	-39.615.867	-48.480.602	-56.573.438	-67.037.563	-84.775.399
Costo de comercializacion	0	-720.145	-1.799.491	-3.311.363	-5.445.976	-7.141.171	-9.997.811	-12.955.279	-15.974.106	-21.276.128	-26.645.388
Impuesto a los ingresos brutos	0	-648.130	-1.619.542	-2.980.227	-4.901.379	-6.427.054	-8.998.030	-11.659.751	-14.376.695	-19.148.515	-23.980.850
Δ Inversión en CT	0	1.807.946	-9.278	608.933	370.481	455.059	2.635.184	908.933	725.572	862.573	1.804.431
Flujos de Fondos (ARS)	-6.601.985	-3.512.134	5.075.734	15.665.190	39.833.883	-53.018.211	82.815.260	105.232.424	136.636.883	191.886.845	235.159.320
Flujo de fondos (USD)	-419.174	-184.655	233.153	657.649	1.604.264	-2.086.510	2.987.563	3.658.986	4.563.690	6.111.046	7.520.669
WACC	14%	16%	17%	17%	17%	17%	18%	18%	18%	19%	19%
Ajustado por WACC	-419.174	-158.744	169.026	406.329	844.356	-933.818	1.132.727	1.167.261	1.210.385	1.319.184	1.269.847

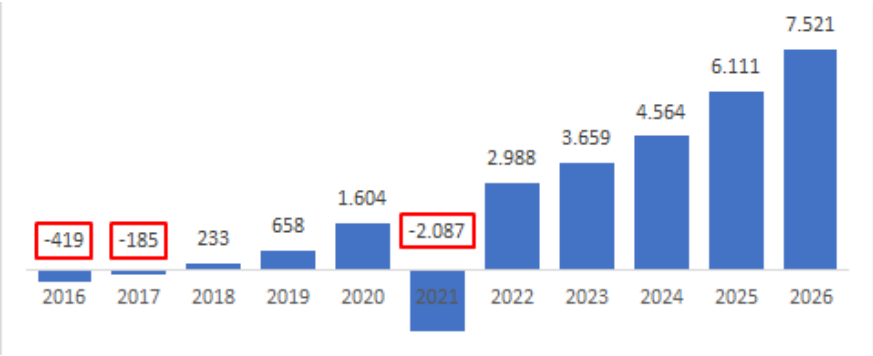


Ilustración 3-2: Tabla de Flujo de Fondos (en mUSD)

El VAN (Valor Actual Neto del proyecto en USD) es de 6.007.379 y la TIR (Tasa Interna de Retorno en USD) de **76%** con un periodo de repago simple de **2** años.

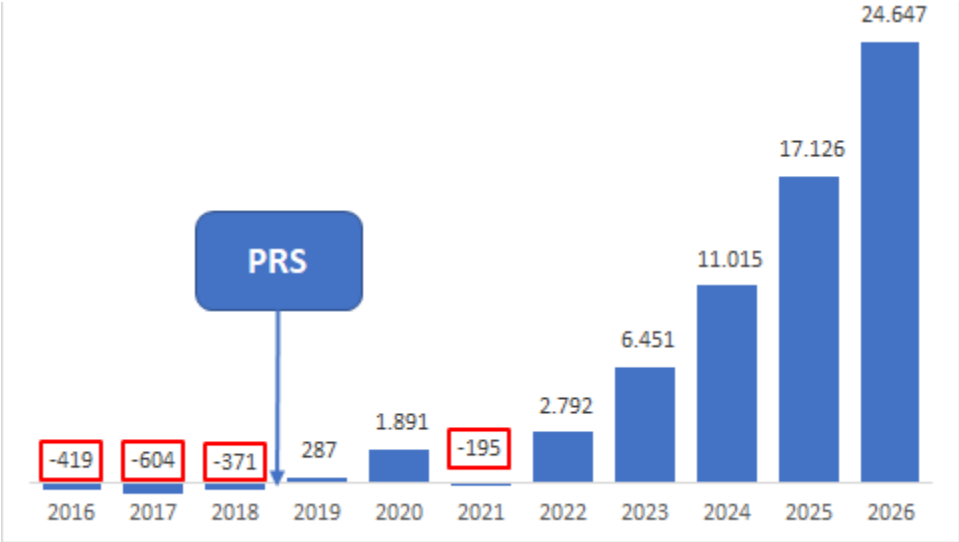


Ilustración 3-3: Flujo de Fondos Acumulado (en mUSD)

3.3.2.2 Flujo de fondos del inversor

El flujo de fondos del inversor del proyecto se compone de aportes de capital, contabilizados como egresos y los saldos anuales de fuentes y usos como ingresos.

Los aportes de capital necesarios son dos, el primero en el año 0 (2016) y el segundo en el primer año operativo (2017). Los flujos fueron descontados con la tasa Ke que varía año a año, tomando un promedio en el período de 20,6%. El periodo de repago simple es de 3 años, siendo tiempo en el cual se recupera el monto invertido total.

El valor de la tasa de Ke para cada año va a ser explicado más adelante.

A continuación, se observa un gráfico del flujo de fondos del inversor:

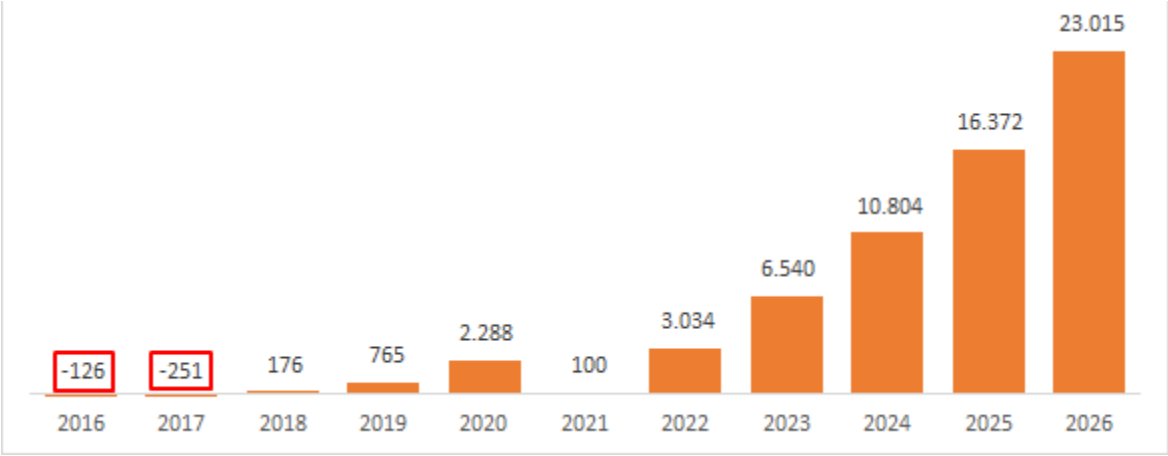


Ilustración 3-4: Flujo de Fondos del Inversor (en mUSD)

3.3.2.3 Flujo de fondos de la deuda

Este flujo tiene una duración de 10 años, ya que es el periodo acordado para el préstamo bancario.

Los ingresos están únicamente compuestos por el valor del préstamo y los egresos por las amortizaciones y pago de intereses, es decir la cuota. Obteniéndose una TIR en pesos argentinos de 24%.

A continuación, se observa un gráfico del flujo de fondos de la deuda:

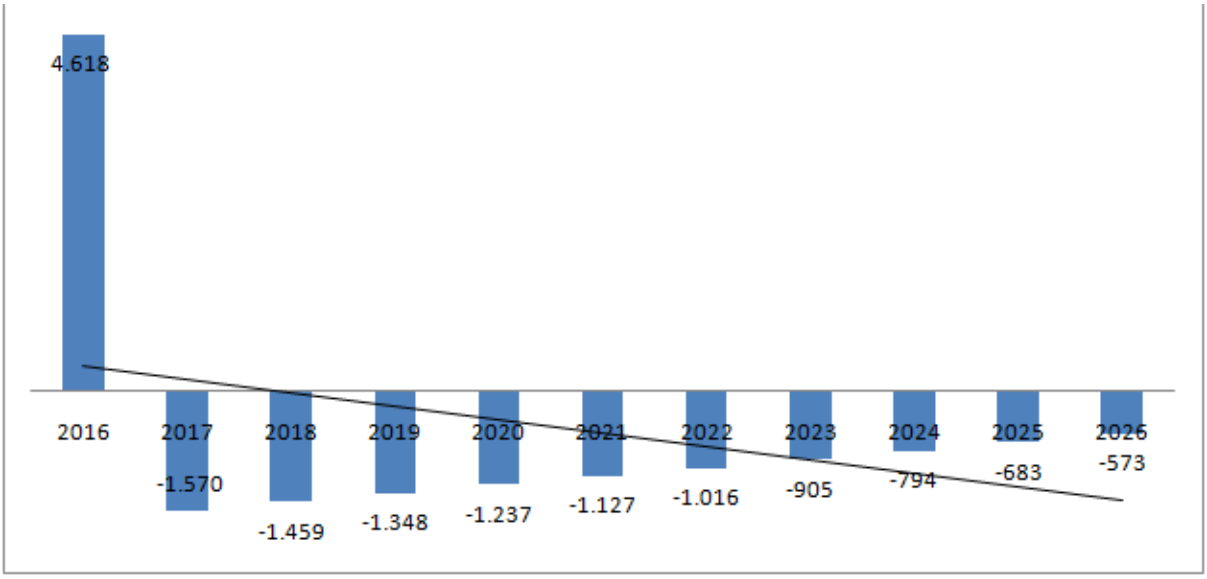


Ilustración 3-5: Flujo de Fondos de la Deuda (en mARS)

3.3.3 Balance y Fuente y usos (EOAF)

Los valores están expresados en pesos argentinos corrientes, por lo que los precios fueron afectados por la tasa inflacionaria.

Para el primer año se calculó el monto necesario para comenzar a operar, siendo de $6.273.901 (salarios, inversiones y gastos pre-operativos). Dicho monto va a financiarse en parte con un préstamo y el resto con aporte de capital.

Como criterio se decidió cubrir los gastos pre-operativos mediante un aporte de capital de $1.656.401 mientras que las inversiones en activo fijo serán cubiertas con un préstamo a 10 años de $4.617.500.

Es necesario a fin de cubrir los costos operativos, las inversiones en capital de trabajo y la cancelación de deudas, un nuevo aporte de capital de $2.971.510 en el segundo año del proyecto.

A partir del tercer año los ingresos percibidos superan ampliamente a los gastos y costos del proyecto, incluyendo la inversión del año 2021 en cabañas, por lo que no es necesario contraer más deuda o realizar un nuevo aporte de capital.

A continuación, se detallarán las cuentas principales del estado de origen y aplicaciones de fondos, para su mayor comprensión.

Desde el punto de vista de las fuentes se encuentran los aportes de capital en el 2016 y en el 2017, las ventas devengadas año a año y los créditos no renovables, es decir, el préstamo a largo plazo.

Por el lado de los usos, se encuentran en primer lugar las inversiones en activo fijo del año 2016 y 2021 y el costo total de lo vendido que se obtiene sumando el impuesto a los ingresos brutos, el costo operativo, los salarios devengados y el costo de comercialización.

Luego, y con el objetivo de calcular la variación en inversiones de capital de trabajo se, siguió el siguiente procedimiento:

En primer lugar, se calculan los márgenes de utilidad y amortizaciones, para descontar las mismas a las inversiones de capital de trabajo. Esto se realiza dividiendo las mismas por el costo total de lo vendido, obteniéndose los siguientes valores:

Tabla 67: Cálculos Auxiliares Capital de Trabajo

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Costo total de lo vendido	17.639.385	26.608.734	40.035.791	57.798.864	74.568.326	101.354.062	128.305.105	156.668.568	201.120.146	240.683.864
Margen EBITDA	0,00%	23,87%	37,20%	44,93%	47,46%	49,03%	50,08%	50,98%	52,71%	53,56%
Margen Amortizaciones	4,50%	2,98%	1,98%	1,37%	1,06%	17,14%	13,54%	11,09%	8,64%	7,22%

Luego se calcula el capital trabajo como suma de activos de trabajo, en este caso la caja mínima y los créditos por venta, menos los pasivos de trabajo representados por las deudas comerciales. A continuación, se descuentan del capital de trabajo, los conceptos de la siguiente tabla llamados Utilidad, que representa el margen EBITDA a restar del CT y la correspondiente amortización, calculada de forma análoga.

Tabla 68: Capital de Trabajo

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Caja minima	71.266	174.759	318.770	524.820	709.640	994.249	1.285.102	1.597.916	2.126.464	2.591.590
Créditos por venta	1.068.995	2.621.380	4.781.545	7.872.303	10.644.604	14.913.740	19.276.532	23.968.742	31.896.954	38.873.847
Deudas Comerciales	-2.760.932	-3.699.291	-5.138.349	-7.007.321	-8.699.860	-11.562.911	-14.446.058	-17.386.376	-21.852.959	-26.097.056
Total CT	-1.620.671	-903.153	-38.035	1.389.802	2.654.384	4.345.078	6.115.577	8.180.282	12.170.459	15.368.381
- Utilidad	0	625.725	1.778.861	3.537.388	5.051.979	7.312.185	9.653.649	12.218.599	16.812.943	20.822.558
- Amortización	48.060	52.084	63.142	72.008	75.470	1.704.416	1.740.265	1.772.122	1.837.063	1.870.858
Inversión en CT	-1.668.731	-1.580.961	-1.880.037	-2.219.594	-2.473.065	-4.671.524	-5.278.337	-5.810.439	-6.479.547	-7.325.035
Δ Inversión en CT	-1.668.731	87.770	-299.076	-339.556	-253.471	-2.198.459	-606.814	-532.102	-669.108	-845.488

Al restar estos dos conceptos al capital de trabajo, se obtiene la inversión de capital de trabajo año a año, y luego se resta la inversión del año menos la del anterior, para obtener la variación en inversiones de capital de trabajo, que irá en el cuadro de fuentes y uso como un uso.

Completan el Estado de orígenes y aplicaciones, el IG e impuestos activos, que como ya mencionamos no se tienen de cuenta en esta región de la Argentina, y la cancelación de la deuda que representa la cuota mensual (amortización e interés) a pagar de la deuda bancaria.

Finalmente, se hace la resta de fuentes y usos cuyo resultado junto con la caja mínima (fijada en 0,5% de los ingresos), y el valor de la utilidad y amortizaciones que se habían restado para calcular la diferencia en inversión de capital de trabajo, se alimenta la cuenta Disponibilidad en caja y Bancos del Balance.

3.3.4 Análisis del impacto por alquiler de cabañas

La evaluación del proyecto, como el cálculo del flujo de fondos, la TIR, el VAN fue realizado sin contemplar el beneficio que acarrea el alquiler de las mismas para la temporada invernal. Esto fue realizado con el objetivo de castigar el proyecto, estudiando únicamente sobre los meses donde operaría.

Para añadir dicho efecto se tomó como supuesto el hecho de cobrar un porcentaje del costo de las cabañas a modo de alquiler. Es decir, habría ingresos a partir del año 2022 (año donde ya se encuentran construidas las mismas) a un precio fijo de $6.196.821. Este valor surge de dividir por 5 años el valor de la inversión total en cabañas por un porcentaje correspondiente a su uso durante el invierno. Es fijo ya que al corresponder al cerro las cabañas se pacta el precio de alquiler de las mismas manteniéndose constante con el tiempo.

La TIR aumenta en un 1%, siendo de 77% y el VAN crece a $6.292.522.

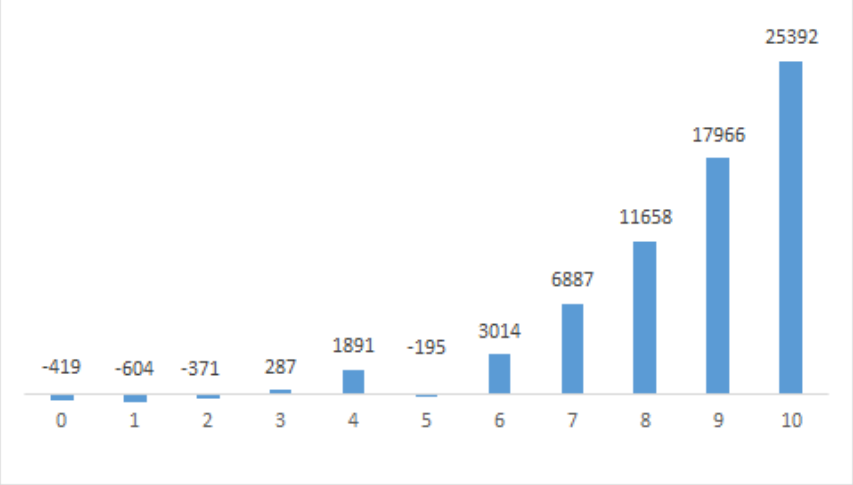


Ilustración 3-6: Flujo de Fondos Acumulado ingreso cabañas invierno (en mUSD)

3.3.5 WACC

Se utilizará la tasa WACC para descontar el flujo de fondos del proyecto y llegar al cálculo del VAN para evaluar la viabilidad del mismo. Todos las tasas que se muestran a continuación, están dolarizadas, por lo que, antes de descontar el flujo de fondos, debemos dolarizar el mismo como se explicó anteriormente.

Para el cálculo del WACC se utilizó la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e * \frac{P}{(P+E)} + K_d * \frac{D}{(D+P)}$$

- D: monto del pasivo
- P: monto del patrimonio neto
- Kd: costo de la deuda
- Ke: costo del capital

Los valores del pasivo y del patrimonio neto año a año se extrajeron del balance. Para calcular el costo de la deuda se halló la tasa interna de retorno del flujo de fondos de la deuda obteniendo un valor de 76% (en USD). El costo de la deuda fue calculado utilizando la tasa del préstamo. Si bien en el caso no se tiene en cuenta el Impuesto a las Ganancias, ya que

no se grava en Ushuaia, se lo deja expresado en la ecuación para el posterior análisis en riesgo. Se utilizó la siguiente formula:

$$K_d = i\% \times (1 - IG\%)$$

El costo del capital fue calculado utilizando la siguiente expresión:

$$K_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + R_p$$

- Rf: Tasa libre de riesgo. Calculada a partir del T-Bond de Estados Unidos a 10 años.
- β: En base al tipo de industria, se extrajo de Damodaran.
- Rm: Se tomó como de la base de datos de Damodaran como un promedio de las rentabilidades del mercado de USA (S&I)
- Rp: El riesgo país fue calculado como el promedio para el 2016 publicado por la web de Ámbito Financiero. Se usaron solos los valores del 2016 por el cambio de la situación económica y política de Argentina. A continuación, se muestran los valores obtenidos.

Tabla 69: WACC Proyectado

WACC	
2016	13,81%
2017	16,32%
2018	17,45%
2019	17,41%
2020	17,41%
2021	17,44%
2022	17,54%
2023	17,73%
2024	18,05%
2025	18,57%
2026	19,47%
Promedio	**17,38%**

3.4 CONCLUSIONES

A partir del análisis de las variables involucradas en el proyecto y cómo contribuyen a la situación patrimonial de la empresa, se pueden extraer valiosas conclusiones.

En primer lugar, se observa un valor de la TIR bastante elevado en consideración a la WACC del proyecto, lo que se traduce a su vez en un VAN elevado y que, previo a un análisis de riesgos, resulta prometedor. Este hecho, está relacionado a que muchas de las instalaciones de la empresa pueden utilizarse durante la temporada invernal sin un diferencial de costos, como los restaurants, paradores y pistas de ski. Así mismo, la política de la región en cuanto a la eximición del impuesto a las ganancias y otros impuestos nacionales, hace que la carga impositiva no resulte significativa dentro del proyecto. Contribuye también falta de IVA que podría afectar la financiación del proyecto y tendría un impacto directo en el flujo de fondos del mismo.

4 ANÁLISIS DE RIESGOS

4.1 INTRODUCCIÓN

En la realización de un proyecto de inversión, se debe tener en cuenta las distintas variables que influyen en el resultado del mismo. Para el análisis económico financiero, se le da un valor probable a esas variables y se fijan criterios para realizar sus proyecciones, pero para realizar un análisis detallado se debe tener en cuenta el comportamiento de las mismas y los riesgos asociados a las mismas.

Esta entrega tendrá el objetivo de identificar y clasificar las variables de riesgo, plantear distintos escenarios para evaluar el rendimiento del proyecto en ellos y buscar formas de mitigar el riesgo de las variables significativas.

4.2 VARIABLES DE RIESGO

4.2.1 Identificación inicial de variables relevantes

Inicialmente se identificaron las siguientes variables para la evaluación de riesgos del proyecto, cabe destacar para esta evaluación de proyectos que se tomó el año 2016 como año cero.

4.2.1.1 Inflación:

Dado que la gran mayoría de las actividades basan sus costos en precios que se ven afectados año a año por dicho factor, se decidió evaluar su efecto. La proyección utilizada para dicha variable hasta el 2026 fue extraída de Marketline.

En la mayoría de las actividades la inflación impacta directa y anualmente en los costos.

Así mismo, el proyecto se abastece de insumos de diferentes industrias que elegirán trasladar la inflación a precios de diferentes maneras.

4.2.1.2 Tipo de cambio

Alrededor de un 70% de los turistas que asistieron al Cerro Castor en verano provienen del exterior, razón por la cual, es interesante el análisis del impacto del tipo de cambio en el proyecto, particularmente en la demanda de visitantes extranjeros. Frente a un tipo de cambio mayor se espera que concurran menos visitantes locales, mientras que el turismo extranjero se verá favorecido.

4.2.1.3 Nivel socio-económico

Para estimar el nivel socioeconómico de los turistas, en el apartado de Estudio de Mercado se decidió utilizar como referencia el tipo de alojamiento escogido. Con lo cual, los porcentajes de concurrencia asignados y proyectados de cada sector podrían variar. Si esto ocurriese, la demanda de cada pack fluctuaría, corriendo el riesgo de que los ingresos disminuyan.

Por otro lado, si la ampliación de las capacidades de las actividades no fueran suficientes para satisfacer una desproporcionada entrada de turistas, es probable que se produzcan cuellos de botella en algunos sectores, empeorando el nivel de servicio ofrecido y reduciendo la posibilidad de ofrecer un servicio acorde al que se proporciona hoy en día.

4.2.1.4 Probabilidades de realización (mix de productos)

En la misma línea del ejemplo expresado previamente, es conveniente prestar atención al efecto que generaría una variación en las probabilidades de realización asignadas a cada actividad según el poder adquisitivo. Esto traería aparejada una posible saturación de los recursos del centro desencadenando en la pérdida de algunos clientes.

El cambio en estos porcentajes no implica la reducción o aumento del total proyectado de turistas anuales, únicamente su preferencia respecto de las actividades.

4.2.1.5 PBIs e Ingreso

Las proyecciones de demanda realizadas se ven afectadas directamente por los cambios en el PBI de Estados Unidos, Argentina y el Ingreso europeo. Por esta razón, una diferencia muy significativa en estas variables respecto de los valores estimados generarían volatilidad en el proyecto.

4.2.1.6 Servicios tercerizados

Las actividades contratadas bajo esta modalidad son el helicóptero, las combis, la construcción de las cabañas y las cabalgatas. Los precios utilizados fueron extraídos de la opinión de expertos en el tema y las empresas proveedoras de dichos servicios.

4.2.1.7 Tasa crecimiento de precios

En todos los casos se consideró que la inflación sería el único factor que alteraría los precios respecto de los del año 2017 basados en la información del mercado. Sin embargo, estos podrían variar por otras razones a parte de la inflación como acuerdos salariales, por ejemplo. Si estas fluctuaciones fueran muy pronunciadas también atentaría contra la rentabilidad del proyecto.

4.2.1.8 Penetración en el mercado

Al estar los ingresos y los costos sujetos a la demanda del cerro, y teniendo en cuenta que la misma fue calculada en base a la demanda total sujeta al objetivo de penetración estimada, el resultado real de dicha variable es crucial a la hora de evaluar el proyecto. Las fluctuaciones de la penetración en el mercado del proyecto y el crecimiento del mercado se perfilan, a priori, como una de las variables más significativas dada la importancia fundamental que reviste la demanda en el éxito del mismo.

4.2.2 Análisis de distribuciones

En los próximos párrafos se procede a determinar la distribución asignada a cada una de las variables seleccionadas en el capítulo 2.1 y a explicar por qué se consideran relevantes para el proyecto o en caso de ser necesario, justificar el descarte de las que no se seguirán estudiando.

4.2.2.1 Inflación:

La estimación de la inflación se realizó tomando como media los valores extraídos de Marketline como media de cada año. Para la desviación estándar, se analizaron los valores brindados por varias consultoras para el año 2017, lo cual arrojó un valor de 2,8% luego de eliminar los 2 de los extremos (33% y 18% respectivamente).

Tabla 70: Inflación 2017

Inflación ($)	2017
Consultoras	%
IET UMET	25%
Bein	28%
Elypsis	28%
Fiel	25%
C&T	25%
Macroview	22%
E&R	22%
F&A	23%
Ecolatina	27%
IPC UN	25%
IPC CABA	28%
San Luis	19%
Cordoba	25%
Neuquen	20%
Congreso	25%
Desv. Estandar	2,80%

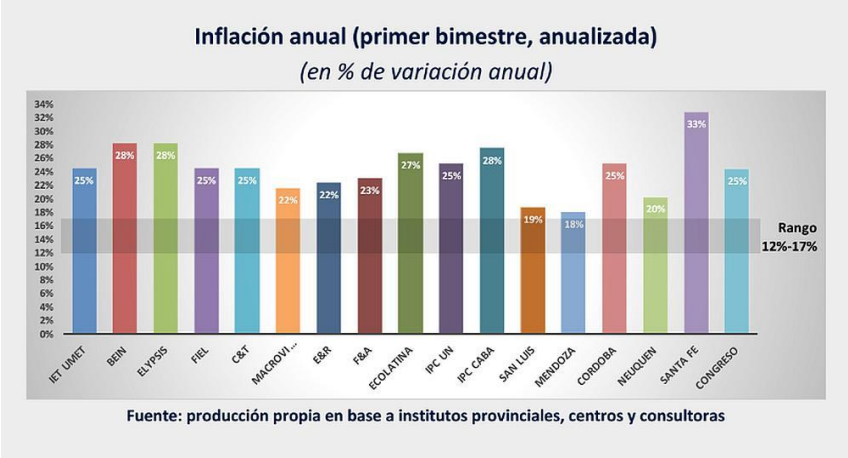


Ilustración 4-1: Inflación Anual por provincia

A continuación, se muestra el flujo de cálculo que tiene como objetivo introducir al simulador una única variable que es la inflación del año 2016. Esto se logra concatenando las variaciones anuales con los pesos de cada variación respecto del total variado en los 10 años. Por ejemplo, para el año 2018 el delta fue de -4,2%, el cual sobre una variación total de -20,65%, representa el 20,34%. Asumiendo que la variación total se mantiene constante en una primera instancia, se vuelven a obtener los deltas anuales mediante la multiplicación del peso por la variación total, independizando al nuevo valor de los datos fijos originales.

La celda a variar con Crystal Ball tendrá una distribución uniforme con un máximo de 20,67% y un mínimo de 15,07%. Partiendo de un valor de 17,87%.

Datos ingresado al simulador:

Tabla 71: Inflación en ARS

Inflacion en ARS	
Distribución	Uniforme
Inflación ARS	20,69%
Máximo	21,27%
Mínimo	20,11%

Por cada corrida se modifica el valor del error para cada año, variando no sólo la forma que traía la versión original (ya que el error se acumula), sino también la variación total en los 10 años. Dicho error fue estimado a través de la desviación estándar previamente calculada de 2,80%.

Tabla 72: Inflación en ARS hasta 2026

Inflacion en ARS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valores actuales	40,90%	20,69%	17,87%	13,67%	11,93%	10,98%	10,04%	9,90%	9,75%	9,61%	9,50%
Delta Inflacion	-20,21%	-2,82%	-4,20%	-1,74%	-0,95%	-0,94%	-0,14%	-0,15%	-0,14%	-0,11%	
Impacto en % sobre total	64,36%	8,98%	13,38%	5,54%	3,03%	2,99%	0,45%	0,48%	0,45%	0,35%	0,00%
Delta nuevo	-20,21%	-2,82%	-4,20%	-1,74%	-0,95%	-0,94%	-0,14%	-0,15%	-0,14%	-0,11%	0,00%
Inflación misma forma	40,90%	20,69%	17,87%	13,67%	11,93%	10,98%	10,04%	9,90%	9,75%	9,61%	9,50%
Error			-0,15%	-0,08%	-0,30%	0,30%	-0,12%	-0,10%	0,23%	0,01%	-0,16%
Error acumulado			-0,15%	-0,23%	-0,52%	-0,22%	-0,34%	-0,44%	-0,21%	-0,20%	-0,35%
Inflación más error variable	40,90%	20,69%	17,72%	13,44%	11,41%	10,76%	9,70%	9,46%	9,54%	9,41%	9,15%
Desviación Estandar	2,80%										

Una vez logrados los mismos valores que se tomaron como referencia, se agrega a cada año una componente variable, a través de la función Aleatorio() de Excel que resulta en un valor entre 0 y 1, este porcentaje se multiplica por la desviación estándar, de manera que se obtiene un nuevo valor que dista del original en un error entre un -2,8% y un 2,8% del mismo.

4.2.2.2 Tipo de cambio real

Al analizar la regresión de esta variable en la sección de Estudio de Mercado, se llegó a la conclusión de que el PBI de USA y el ingreso de la unión europea eran más significativas a la hora de proyectar la demanda internacional turística. Sin embargo, el impacto del tipo de cambio en los volúmenes de turistas no es menor y, dada su alta fluctuación a lo largo del tiempo, se considera relevante a la hora de sopesar el riesgo que ésta implica para el proyecto.

A continuación, se muestra la evolución del tipo de cambio y la demanda turística global en Ushuaia. Como este grupo se compone de visitantes nacionales e internacionales, se analizará el efecto en conjunto, es decir, se asume que un tipo de cambio alto fomenta el ingreso de extranjeros mientras que desalienta el de los argentinos que preferirán destinos en el exterior.

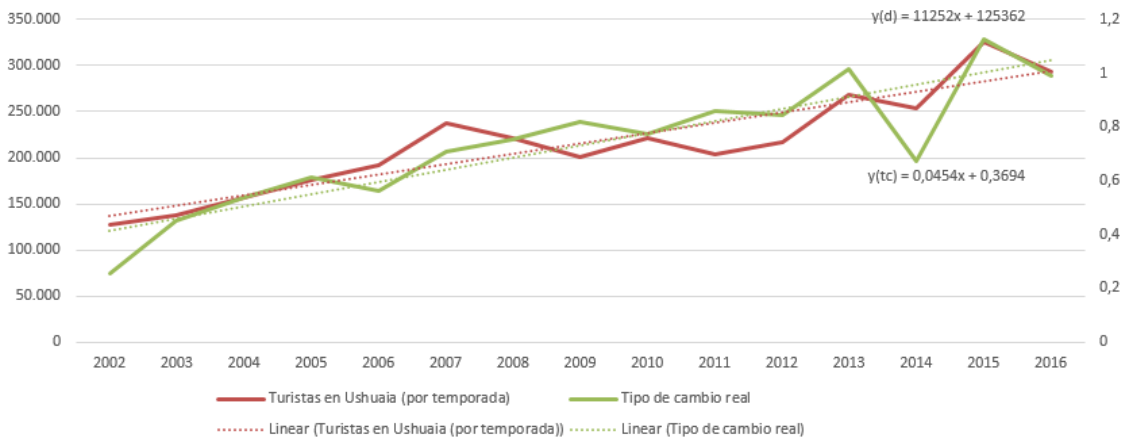


Ilustración 4-2: Demanda vs. Tipo de Cambio

Hay varias formas de estimar y simular el tipo de cambio según el supuesto que se tome. En la historia de Argentina, el tipo de cambio es una variable cambiante y que se comporta de distinta forma según el periodo histórico y las políticas que rigen en dicho momento. Esto se debe a que es un indicador económico importante dentro de una sociedad que desconfía de su moneda. Dentro este marco, una variación sensible puede desencadenar un proceso de volatilidad fruto de la especulación.

Dependiendo de la política económica de cada país, se generan diversos escenarios al relacionar el tipo de cambio y la inflación. En un escenario de flotación libre, es frecuente que el

crecimiento del tipo de cambio acompañe a la inflación del país. Así mismo, se pueden dar otras dos situaciones en las que el tipo de cambio y la inflación crezcan a ritmos diferentes y se produzcan atrasos, cuando el tipo de cambio crece a menor ritmo que la inflación, o adelantos en el caso opuesto.

A partir del cambio de gobierno, el Banco Central favoreció un escenario de "flotación sucia" en el que el T.C se deja fluctuar entre ciertos valores, pudiendo ajustarse mediante la tasa de la política monetaria.

Si bien, como se explicó anteriormente, resulta difícil encontrar una relación exacta entre ambas variables, se decidió utilizar la información brindada por Market Line para estimar la variación de las mismas, asumiendo como correcta su especulación respecto del atraso o adelanto cambiario y que no se presentarán escenarios incongruentes.

Según los datos de Market Line se realizó el siguiente gráfico que muestra la tendencia de la inflación y del tipo de cambio en el tiempo.

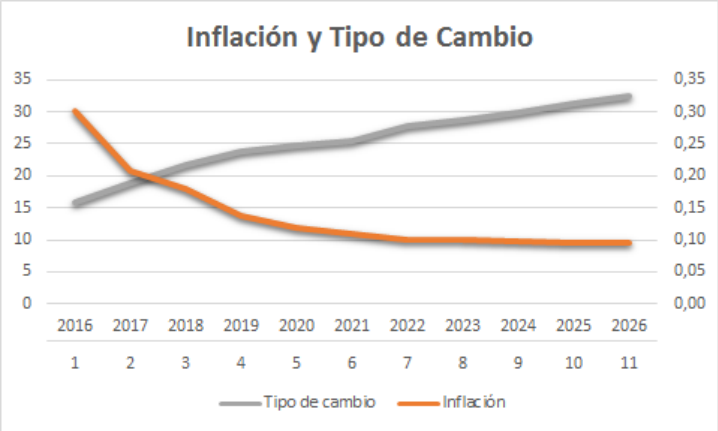


Ilustración 4-3: Evolución de Inflación / Tipo de Cambio hasta 2026

La forma de proyectar el tipo de cambio se asemeja mucho a como se hizo con la inflación. Se utilizó la estimación de muchas consultoras sobre un mismo año para determinar el desvío estándar a utilizar en los errores del pronóstico año a año.

Tabla 73: Tipo de Cambio 2017

Abeceb	18,84
Analytica	18,50
Banco Galicia	18,30
Banco Supervielle	18,30
Barclays Capital	17,55
BBVA	17,45
BMI Research	17,12
BTG Pactual	18,00
Capital Economics	17,00
Citigroup	17,70
Credit Suisse	17,25
C&T Asesores	18,18
Deutsche Bank	18,00
Ecolatina	18,35
Econométrica	19,00
EIU	17,60
Elypsis	18,20
Empiria Consultores	18,34
Bein & Asociados	18,75
FIEL	18,85
Fundación Capital	18,50
FyE Consult	19,03
Gabriel Rubinstein & Asoc.	18,70
Goldman Sachs	16,55
Invecq Consulting	18,50
Itaú BBA	18,00
JP Morgan	17,25
LCG	18,15
M&F Consultora	18,52
OJF & Asociados	18,30
Oxford Economics	17,38
Standard Chartered	17,00
UBS	17,50
Desvio estandar	0,6505526497

Como se hizo con la inflación, se creó una tabla donde se acumula el error de cada año para calcular el siguiente valor.

Tabla 74: Tipo de Cambio hasta 2026

Tipo de cambio	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valores actuales	15,75	19,02	21,77	23,82	24,83	25,41	27,72	28,76	29,94	31,4	32,5
Delta Tipo de Cambio		3,27	2,75	2,05	1,01	0,58	2,31	1,04	1,18	1,46	1,10
Impacto en % sobre total		19,52%	16,42%	12,24%	6,03%	3,46%	13,79%	6,21%	7,04%	8,72%	6,57%
Delta nuevo		3,27	2,75	2,05	1,01	0,58	2,31	1,04	1,18	1,46	1,1
Tipo de Cambio misma forma	15,75	19,02	21,77	23,82	24,83	25,41	27,72	28,76	29,94	31,40	32,50
Error			0,06	-0,42	-0,22	-0,64	0,29	0,07	0,64	0,33	0,52
Error acumulado			0,06	-0,36	-0,57	-1,21	-0,92	-0,85	-0,21	0,12	0,64
Tipo de Cambio más error variable	15,75	19,02	21,83	23,46	24,26	24,20	26,80	27,91	29,73	31,52	33,14
Desviación Estandar	0,65055										

Datos a introducir al simulador:

Tabla 75: Estadísticas Descriptivas para el Tipo de Cambio

Tipo de cambio	
Distribución	Triangular
Valor	19,02
Máximo	19,67055
Moda	19,02
Mínimo	18,36945

4.2.2.3 Nivel socio-económico

Se variarán los valores que modifican los porcentajes año a año de la composición de la demanda, con una uniforme con mínima del 0,2% por exceso y del 0,2% por defecto, que no afecta al total de los visitantes en el Cerro.

Originalmente estos porcentajes se habían definido según el tipo de ocupación de los turistas, asumiendo un 0,5% de disminución anual de la clase alta y otro 0,5% de la media a costas de un aumento en un 1% de la clase media/baja.

Tabla 76: Nivel Socio-Económico hasta 2026

Nivel socio-economico	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Alto Argentinos	21,52833%	21,02833%	20,52833%	20,02833%	19,52833%	19,02833%	18,52833%	18,02833%	17,52833%	17,02833%	16,52833%
MedioArgentinos	23,32197%	22,82197%	22,32197%	21,82197%	21,32197%	20,82197%	20,32197%	19,82197%	19,32197%	18,82197%	18,32197%
Medio/Bajo Argentinos	55,14970%	56,14970%	57,14970%	58,14970%	59,14970%	60,14970%	61,14970%	62,14970%	63,14970%	64,14970%	65,14970%
Alto Extranjeros	37,37453%	36,87453%	36,37453%	35,87453%	35,37453%	34,87453%	34,37453%	33,87453%	33,37453%	32,87453%	32,37453%
Medio Extrejeros	14,43391%	13,93391%	13,43391%	12,93391%	12,43391%	11,93391%	11,43391%	10,93391%	10,43391%	9,93391%	9,43391%
Medio/Bajo Extranjeros	48,19155%	49,19155%	50,19155%	51,19155%	52,19155%	53,19155%	54,19155%	55,19155%	56,19155%	57,19155%	58,19155%
0,01											
0,005											

En este caso, Crystal Ball irá asignando distintos valores al actual 0,5% mencionado, alterando la composición de la demanda local y extranjera. Se programó la tabla de manera que nunca se modifique la cantidad total de turistas por causa del cambio de esta variable referenciando el porcentaje de aumento de la clase media/baja al que asigne el simulador en cada corrida.

Datos a ingresar a Crystal Ball:

Tabla 77: Estadísticas Descriptivas para el Nivel Socio-Económico

Nivel Socio-Economico	
Distribución	Uniforme
Valor	0,005
Máximo	0,007
Moda	0,005
Mínimo	0,003

4.2.2.4 Mix de productos

La capacidad necesaria para cada actividad fue calculada según una porción de cada paquete mediante la siguiente tabla:

Tabla 78: Combinatorias de la Oferta

Actividad/Clase Social	Económico	Premium	Premium 1 noche	Premium 2 noches	Crucero
4x4	0%	50%	25%	25%	0%
Trekking	50%	17%	17%	17%	0%
Helicoptero	0%	0%	0%	0%	100%
Bicicleta	50%	17%	17%	17%	0%
Tirolesa	55%	20%	20%	5%	0%
Arco	50%	25%	13%	13%	0%
Cabalgata	0%	33%	33%	34%	0%
Palestra	55%	25%	10%	10%	0%

Se asumió una distribución uniforme al porcentaje del paquete con mayor participación en cada actividad como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 79: Especificación de Mix de Productos

4x4	Economico	Premium	Premium 1 noche	Premium 2 noches	Cruceros	Total
Valores actuales	0,00%	50,00%	25,00%	25,00%	0,00%	100,00%
Relacion entre pases			=Premium/2	=Premium-P1noche		
Variacion	0,00%	50%	25,00%	25,00%	0,00%	100,00%

Trekking	Economico	Premium	Premium 1 noche	Premium 2 noches	Cruceros	Total
Valores actuales	50,00%	16,67%	16,67%	16,67%	0,00%	100,00%
Relacion entre pases		=Economico/3	=Economico/3	=100%-otros paquetes		
Variacion	50%	16,67%	16,67%	16,67%	0,00%	100%

Bicicleta	Economico	Premium	Premium 1 noche	Premium 2 noches	Cruceros	Total
Valores actuales	50%	17%	17%	17%	0%	100%
Relacion entre pases		=Economico/3	=Economico/3	=100%-otros paquetes		
Variacion	50%	17%	17%	17%	0%	100%

Tirolesa	Economico	Premium	Premium 1 noche	Premium 2 noches	Cruceros	Total
Valores actuales	55,00%	20,00%	20,00%	5,00%	0,00%	100,00%
Relacion entre pases		=Economico/2,75	=Economico/2,75	=100%-otros paquetes		
Variacion	55%	20,00%	20,00%	5,00%	0,00%	100%

Arco y flecha	Economico	Premium	Premium 1 noche	Premium 2 noches	Cruceros	Total
Valores actuales	50%	25%	13%	13%	0%	100%
Relacion entre pases		=Economico/2	=Premium/2	=100%-otros paquetes		
Variacion	50%	25%	13%	13%	0%	100%

Cabalgata	Economico	Premium	Premium 1 noche	Premium 2 noches	Cruceros	Total
Valores actuales	0%	33%	33%	34%	0%	100%
Relacion entre pases			=Premium	=100%-otros paquetes		
Variacion	0%	33%	33%	34%	0%	100%

Palestra	Economico	Premium	Premium 1 noche	Premium 2 noches	Cruceros	Total
Valores actuales	55%	25%	10%	10%	0%	100%
Relacion entre pases		=Economico/2,2	=Premium/2,5	=100%-otros paquetes		
Variacion	55%	25%	10%	10%	0%	100%

Las celdas coloreadas en verde son aquellas que serán sometidas a variación en Crystal Ball. Con el objetivo de asegurar que el paquete con mayoría en la corrida original siga siéndolo en el resto de las corridas, se asignaron valores de desviación estándar acordes a esta premisa.

A continuación se muestran los valores que se introducirán en el simulador para cada actividad:

Tabla 80: Mix de productos en simulación

Mix de productos	4x4	Trekking	Bicicleta	Tirolesa	Arco y flecha	Cabalgata	Palestra
Distribución	Triangular	Triangular	Triangular	Triangular	Triangular	Triangular	Triangular
Valor	50%	50%	50%	55%	50%	33%	55%
Máximo	60%	60%	60%	70%	60%	43%	70%
Moda	50%	50%	50%	55%	50%	33%	55%
Minimo	40%	40%	40%	40%	40%	23%	40%

4.2.2.5 Penetración en el mercado

El objetivo de penetración fue definido en el apartado de Estudio de Mercado tomando el último año del proyecto. Sin embargo, podrían darse otros escenarios en los que este valor final no se alcance o se supere. Por esta razón, la celda que variará con el simulador es la correspondiente al último año del proyecto.

La tasa a la cual crecerá la penetración fue asumida inicialmente constante en un 10% del valor final para cada sector de la demanda. Creciendo de a 2%, 3,5%, 1,5% y 0,5% respectivamente para los nivel socioeconómico alto, medio y bajo y los cruceristas.

Tabla 81: Penetración Objetivo hasta 2026

Penetración Objetivo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Alta		2,0%	4,0%	6,0%	8,0%	10,0%	12,0%	14,0%	16,0%	18,0%	20%
Media		3,5%	7,0%	10,5%	14,0%	17,5%	21,0%	24,5%	28,0%	31,5%	35,0%
Baja		1,5%	3,0%	4,5%	6,0%	7,5%	9,0%	10,5%	12,0%	13,5%	15,0%
Crucero		0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%	3,5%	4,0%	4,5%	5,0%

La tasa de crecimiento anual podrá variar mediante la función de Excel apropiada y el objetivo final de penetración será sometido a cambios según una distribución uniforme con un máximo del 25% por encima del porcentaje objetivo y un mínimo del 25% por debajo del objetivo, resultando en los siguientes valores:

Datos a ingresar en el simulador:

Tabla 82: Estadísticas Descriptivas para la Penetración Objetivo

Coef Obj	Alta	Media	Baja	Cruceros
Distribución	Triangular	Triangular	Triangular	Triangular
Objetivo de penetración	20%	35%	15%	5%
Máximo	25,00%	43,75%	18,75%	6,25%
Moda	20,00%	35,00%	15,00%	5,00%
Minimo	15,00%	26,25%	11,25%	3,75%

Para la variación de la tasa de crecimiento de penetración anual se creó la siguiente tabla:

Tabla 83: Tasa de Crecimiento de la Penetración Anual

Penetración Objetivo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Alta (original)		2,000%	4,000%	6,000%	8,000%	10,000%	12,000%	14,000%	16,000%	18,000%	20%
Diferencia		1,982%	1,939%	1,884%	1,816%	1,979%	1,889%	1,967%	1,875%	1,831%	
Alta con error		2,839%	4,821%	6,760%	8,644%	10,460%	12,439%	14,328%	16,294%	18,169%	
Media (original)		3,500%	7,000%	10,500%	14,000%	17,500%	21,000%	24,500%	28,000%	31,500%	35,0%
Diferencia		3,168%	3,277%	3,448%	3,212%	3,322%	3,465%	3,351%	3,304%	3,345%	
Media con error		5,109%	8,276%	11,553%	15,001%	18,213%	21,535%	25,000%	28,351%	31,655%	
Baja (original)		1,500%	3,000%	4,500%	6,000%	7,500%	9,000%	10,500%	12,000%	13,500%	15,0%
Diferencia		1,390%	1,404%	1,477%	1,452%	1,480%	1,475%	1,377%	1,420%	1,462%	
Baja con error		2,062%	3,453%	4,857%	6,333%	7,786%	9,266%	10,741%	12,118%	13,538%	
Crucero (original)		0,500%	1%	1,500%	2%	2,500%	3%	3,500%	4%	4,500%	5,0%
Diferencia		0,455%	0,484%	0,482%	0,498%	0,497%	0,471%	0,468%	0,456%	0,490%	
Crucero con error		0,699%	1,154%	1,638%	2,119%	2,618%	3,115%	3,586%	4,054%	4,510%	

La *diferencia porcentual* año a año se calcula con la función de Excel para valores aleatorios siendo los extremos de su intervalo acordes al 10% del porcentaje de penetración que resulte en cada corrida del simulador. Para verificar que no sean posibles escenarios incongruentes (demanda negativa), se toma el valor extremo de penetración en el 2026 (que no es posible con los parámetros especificados) para la clase alta:

Tabla 84: Diferencia Porcentual hasta 2026

Penetración Objetivo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Diferencia		0,100%	0,100%	0,100%	0,100%	0,100%	0,100%	0,100%	0,100%	0,100%	1%
Alta con error		0,100%	0,200%	0,300%	0,400%	0,500%	0,600%	0,700%	0,800%	0,900%	

Como máximo ahora la diferencia de un año al anterior es del 10% de 1%, es decir 0,1%. Suponiendo esta combinación de desafortunadas probabilidades, en el año 2017 se recibe un porcentaje mayor a 0%. Este cálculo no contempla la posibilidad de 0% de penetración en el mercado, evitando escenarios incongruentes.

4.2.2.6 Ingreso europeo

Según la entrega de Mercado, el Ingreso UE (si tomamos los valores entre 2007 y 2017) tiene un error prom 0.37% y error máximo de 3.89%. Entonces se la simulará con una distribución triangular con rango entre -3,89% y 3,89% con moda en el valor pronosticado.

El valor final de la simulación será calculado a partir del Ingreso UE proyectado, agregando el error acumulado correspondiente del año.

Ej: año 1: IngUE1 + error 1

año 2: IngUE2 + error1 + error2

con error1 = VarIngUE x IngUE1

Siendo VarIngUE el valor aleatorio resultante de la distribución.

Tabla 85: Ingreso Europeo hasta 2026

Ingreso UE	2016	2017	2018		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valores actuales	30655	31175	31830	32436	32633	33316	34829	34191	36796	37845	38270
Delta		-520	-655	-606	-197	-683	-1513	638	-2605	-1049	-425
Impacto en % sobre total		6,83%	8,60%	7,96%	2,59%	8,97%	19,87%	-8,38%	34,21%	13,78%	5,58%
Delta nuevo		-520	-655	-606	-197	-683	-1513	638	-2605	-1049	-425
Ingreso UE misma forma	30.655	31.175	31.830	32.436	32.633	33.316	34.829	34.191	36.796	37.845	38.270
Error			1165,35	403,29	996,41	280,42	-771,78	-174,72	-1250,86	1108,73	634,33
Error acumulado			1165,35	1568,65	2565,05	2845,48	2073,70	1898,99	648,13	1756,85	2391,19
Ingreso UE más error variable	30.655	31.175	32.995	34.005	35.198	36.161	36.903	36.090	37.444	39.602	40.661
Desviación Estandar	3,89%										

Al Crystal Ball se ingresarán lo siguientes datos:

Tabla 86: Estadísticas Descriptivas para el Ingreso Europeo

Var Ingreso UE	
Distribución	Triangular
Valor	31175
Máximo	32388
Moda	31175
Minimo	29962

4.2.2.7 PBIs

4.2.2.7.1 Estados Unidos:

A partir de la entrega de Mercado, el PBI (tomando valores del 2007 al 2017) tiene un error máximo de 5,139%.

Por lo tanto, se decidió simularlo con una distribución triangular de un rango entre -5,139% y 5,139% respecto del valor.

El valor final de la simulación será calculado a partir del PBI Usa proyectado, agregando el error acumulado correspondiente del año.

Ej: año 1: PBI1 + error 1

año 2: PBI2 + error1 + error2

con error1 = VarPBIusa x PBI1

Siendo VarIngPBIusa el valor aleatorio resultante de la distribución.

Tabla 87: PBI USA hasta 2026

PBI USA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valores actuales	53922	55598	56621	56850	61582	61239	62422	62860	63724	67252	69169
Delta		-1676	-1023	-229	-4732	343	-1183	-438	-864	-3528	-1917
Impacto en % sobre total		10,99%	6,71%	1,50%	31,04%	-2,25%	7,76%	2,87%	5,67%	23,14%	12,57%
Delta nuevo		-1676	-1023	-229	-4732	343	-1183	-438	-864	-3528	-1917
PBI misma forma	53.922	55.598	56.621	56.850	61.582	61.239	62.422	62.860	63.724	67.252	69.169
Error			-405	-2.678	577	1.942	2.636	-3.141	833	1.568	-783
Error acumulado			-405	-3.083	-2.506	-564	2.072	-1.069	-236	1.331	548
PBI más error variable	53.922	55.598	56.216	53.767	59.076	60.675	64.494	61.791	63.488	68.583	69.717
Desviación Estandar	5,14%										

Al simulador se ingresarán los siguientes datos:

Tabla 88: Estadísticas Descriptivas PBI USA

Var PBI Usa	
Distribución	Triangular
Valor	55598
Máximo	58455
Moda	55598
Minimo	52741

La cantidad de crucero se modificará según esta variable tal como se explicó en el apartado de Estudio de Mercado.

4.2.2.7.2 Argentina

A partir de la regresión realizada para la entrega de mercado, se validó el modelo entre 2007 y 2017. El error máximo resultó ser de 13,5%. Entonces se decidió usar una distribución triangular con máximo de 13,5% por encima del valor, mínimo de 13,5% por debajo del valor y con moda igual a la proyectada.

Entonces, la base para nuestro valor es el PBI proyectado, pero a dicho valor se le agrega el error acumulado correspondiente del año.

Ej: año 1: PBI1 + error1

año 2: PBI2 + error1 + error2

con error1 = VarPBI x PBI1

Tabla 89: PBI Argentina hasta 2026

PBI Arg	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valores actuales	14133	13221	13605	16398	16914	15571	19117	20274	19051	22166	20663
Delta nuevo		912	-384	-2793	-516	1343	-3546	-1157	1223	-3115	1503
Impacto en % sobre total		-13,97%	5,88%	42,77%	7,90%	-20,57%	54,30%	17,72%	-18,73%	47,70%	-23,02%
Delta nuevo		912	-384	-2793	-516	1343	-3546	-1157	1223	-3115	1503
PBI misma forma	14.133	13.221	13.605	16.398	16.914	15.571	19.117	20.274	19.051	22.166	20.663
Error			-1338	1976	448	944	-125	1691	-1200	-778	1982
Error Acumulado			-1338	639	1086	2030	1905	3596	2395	1618	3600
PBI más error variable	14.133	13.221	12.267	17.037	18.000	17.601	21.022	23.870	21.446	23.784	24.263
Desviación Estandar	13,5%										

Al simulador se introducen los siguientes datos:

Tabla 90: Estadísticas Descriptivas PBI Argentina

Var PBI Arg	
Distribución	Triangular
Valor	13221
Máximo	15006
Moda	13221
Minimo	11436

4.2.2.8 Tasa crecimiento de precios:

4.2.2.8.1 Insumos y servicios tercerizados

A través de los datos publicados por el INDEC, se agruparon los insumos de las actividades en varios rubros. Luego se evaluó la diferencia entre ese rubro y el nivel de precios general para saber si se encontraban por encima o por debajo de éste.

A continuación se muestra la tabla que muestra la diferencia por sector en relación al nivel de precios general.

Tabla 91: Evolución de Insumos y Servicios Tercerizados (2003-2015)

Año	Alimentos y bebidas	Equipamiento y mantenimiento del hogar	Transporte y comunicaciones	Esparcimiento	Otros bienes y servicios varios
2003	17%	10%	-11%	9%	-1%
2004	0,73%	-2,84%	-2,86%	0,67%	4,06%
2005	-0,82%	-0,64%	-3,57%	2,85%	7,70%
2006	3,80%	-3,50%	-4,60%	-1,29%	-8,05%
2007	1,94%	-1,13%	-3,87%	-4,49%	-2,96%
2008	-0,96%	-0,19%	3,85%	-5,28%	1,69%
2009	-2,63%	0,42%	1,30%	1,39%	0,20%
2010	0,09%	-1,87%	0,13%	-0,72%	-3,65%
2011	2,53%	1,19%	-4,44%	3,85%	-6,54%
2012	-2,08%	1,17%	-0,59%	2,85%	-3,09%
2013	-1,28%	1,31%	7,33%	5,13%	-0,31%
2015	-4,08%	1,56%	1,09%	6,00%	8,71%

Se calcularon los mínimos máximos y promedios de los 5 rubros seleccionados para luego asignar a cada categoría.

Tabla 92: Promedios Insumos y Servicios Tercerizados

Promedio	-0,25%	-0,41%	-0,57%	1,00%	-0,21%
Min	-4,08%	-3,50%	-4,60%	-5,28%	-8,05%
Max	3,80%	1,56%	7,33%	6,00%	8,71%
	Gastronomia	Trekking	4x4	Bicicleta	Cabalgata
				Tirolesa	Helicoptero
				Arco y flecha	Combis
				Palestra	

Finalmente, se especificó un intervalo de una distribución uniforme para cada uno de estos:

Tabla 93: Distribución Insumos y Servicios Tercerizados

				Bicicleta	
				Tirolesa	Cabalgata
				Arco y flecha	Helicoptero
	Gastronomia	Trekking	4x4	Palestra	Combis
Tasa crecimiento insumos	Alimentos y bebidas	Equipamiento y mantenimiento del hogar	Transporte y comunicaciones	Esparcimiento	Otros bienes y servicios varios
Distribución	Triangular	Triangular	Triangular	Triangular	Triangular
Valor	0,9975	0,9959	0,9943	1,0100	0,9979
Máximo	1,0380	1,0156	1,0733	1,0600	1,0871
Moda	0,9975	0,9959	0,9943	1,0100	0,9979
Minimo	0,9592	0,9650	0,9540	0,9472	0,9195

4.2.2.8.2 Acuerdos salariales

Se analizó el cambio en los salarios en Tierra del Fuego desde 2005 hasta 2016, comparándolo con la inflación en dichos años. En función de la relación entre las variables, fue estimado un promedio su diferencia que se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 94: Evolución Acuerdos Salariales (2005-2016)

Año	Inflación	Paritaria	T. Fuego	Comparación
2005	9,80%	18,00%	21,60%	11,80%
2006	10,90%	19,00%	22,80%	11,90%
2007	24,00%	23,00%	27,60%	3,60%
2008	23,80%	20,00%	24,00%	0,20%
2009	16,40%	25,00%	30,00%	13,60%
2010	25,90%	27,00%	32,40%	6,50%
2011	24,00%	30,00%	36,00%	12,00%
2012	26,00%	24,00%	28,80%	2,80%
2013	23,30%	24,00%	28,80%	5,50%
2014	38,50%	27,00%	32,40%	-6,10%
2015	26,80%	28,00%	33,60%	6,80%
2016	40,00%	38,00%	45,60%	5,60%

promedio	6,18%
min	-6,10%
max	13,60%

Con lo cual, los datos a ingresar en Crystal Ball son los que siguen:

Tabla 95: Estadísticas Descriptivas Acuerdos Salariales

Acuerdos salariales	
Distribución	Triangular
Acuerdos salariales	1,0618
Máximo	1,136
Moda	1,0618
Minimo	0,939

4.3 SIMULACIÓN

Se utilizó el programa Crystal Ball para correr las simulaciones de Montecarlo.

4.3.1 Gráfico de Tornado:

Dicho gráfico muestra cómo afectan las variables de manera independiente sobre el VAN, según sus extremos definidos en las suposiciones.

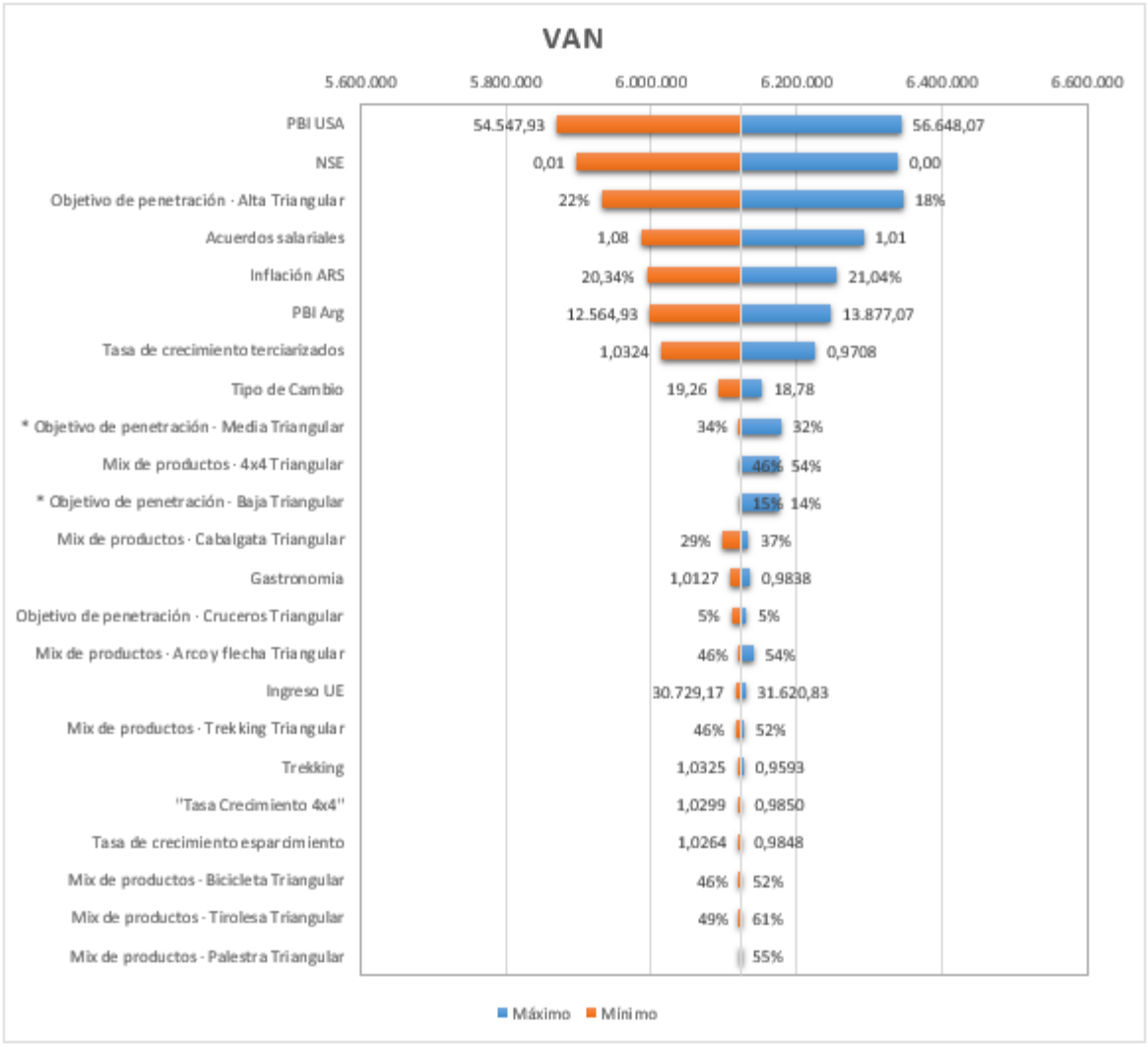


Ilustración 4-4: Gráfico de Tornado

Como era de esperarse, las variables que afectan directamente a la demanda tiene un alto impacto en el VAN, siendo estas el PBI de USA y la penetración en la clase alta. La segunda variable que figura en el gráfico es el Nivel Socio Económico, que refleja la composición de la demanda (independientemente de la cantidad). Cuando este valor sea cero significará que la composición de los turistas permanecerá como en la actualidad, a medida que tienda a 0,01 la cantidad de visitantes de clase baja será cada vez mayor a medida que disminuye la cantidad de visitantes de clases media y alta (siempre manteniendo constante el total).

Los acuerdos salariales son una variable que escapa la posibilidad de mitigación por lo cual no será tenida en cuenta.

La variación en el tipo de cambio en este modelo no fue vinculado a la cantidad de demanda por las conclusiones obtenidas en el apartado de Estudio de Mercado. Sin embargo, se tomará en consideración cualitativamente para mitigar el riesgo que implica su variación.

4.3.2 Gráfico de Spider:

El gráfico de araña compara los efectos de los cambios porcentuales de las variables sobre el VAN (también de forma porcentual). Primero se muestra el gráfico que incluye todas las variables tenidas en cuenta.

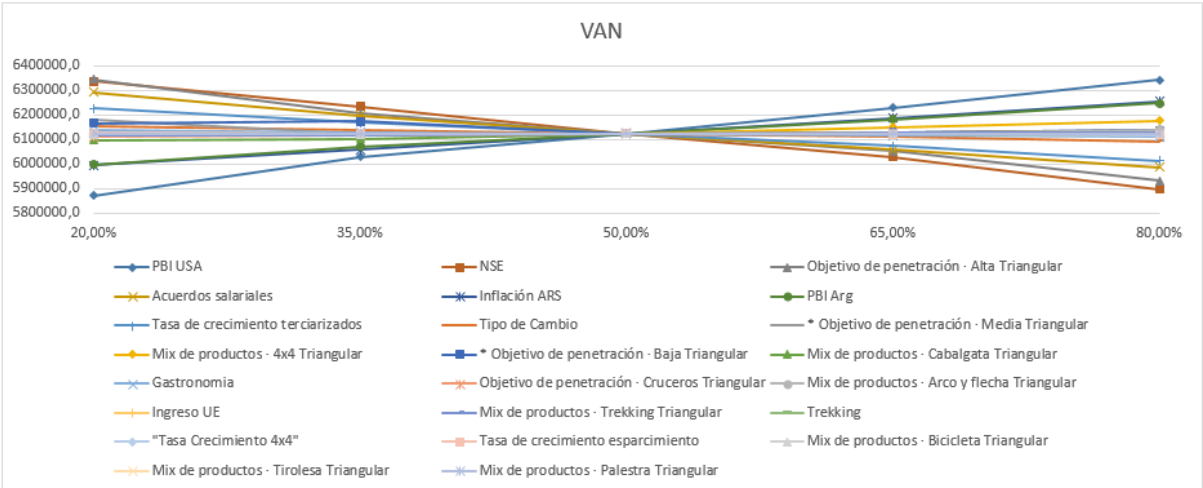


Ilustración 4-5: Gráfico de Spider

La linealidad de las curvas permite extraer la conclusión de que el análisis de sensibilidad realizado previamente es correcto.

Con el objeto de visualizar con mayor claridad la consecuencia de las variaciones porcentuales de los parámetros, se repite el gráfico únicamente con las más importantes.

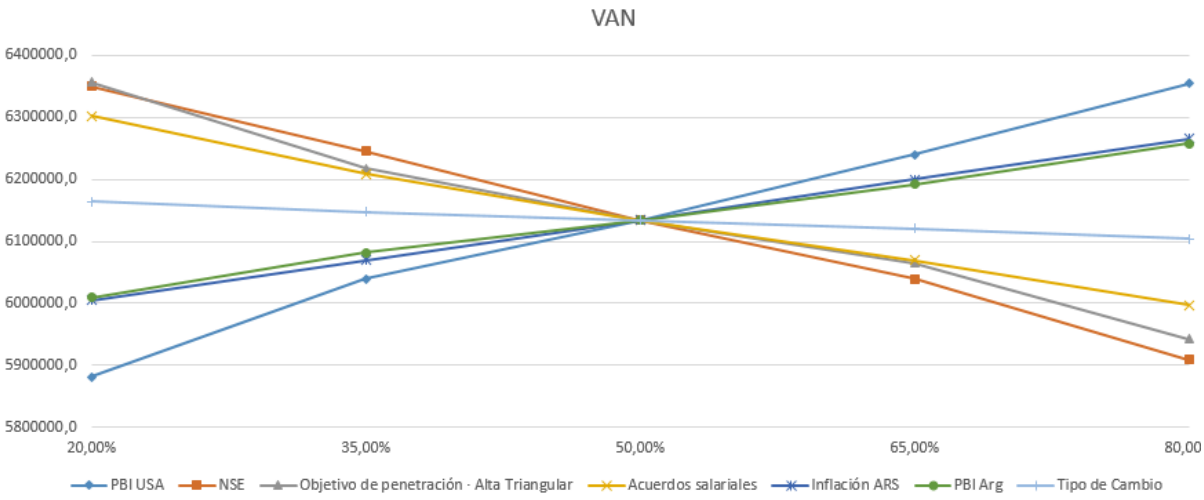


Ilustración 4-6: Gráfico de Spider - variaciones porcentuales

4.3.3 Simulación de Montecarlo

A continuación, se muestran los gráficos obtenidos con el programa Crystall Ball donde se puede observar que la probabilidad de que el VAN sea negativo es nula. Esto es gracias a que se trata de un proyecto marginal donde las inversiones importantes ya fueron hechas hace mucho tiempo, como la instalación de las aerosillas y la construcción de las 15 cabañas y de los restaurants que se tienen actualmente.

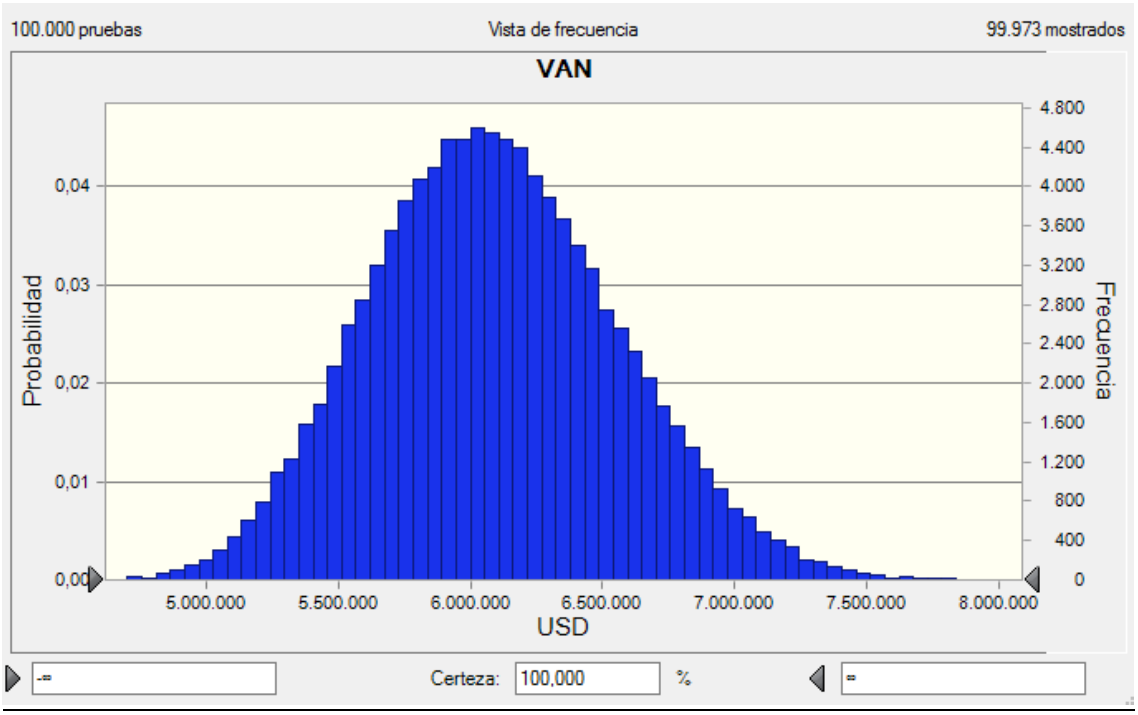


Ilustración 4-7: Simulación de Montecarlo

Según lo calculado en la sección económica-financiera, el VAN fue de $6.007.379. Mediante Crystal Ball se pudo estimar la probabilidad de que el VAN esté por debajo de ese valor en un 40,6% de los casos.

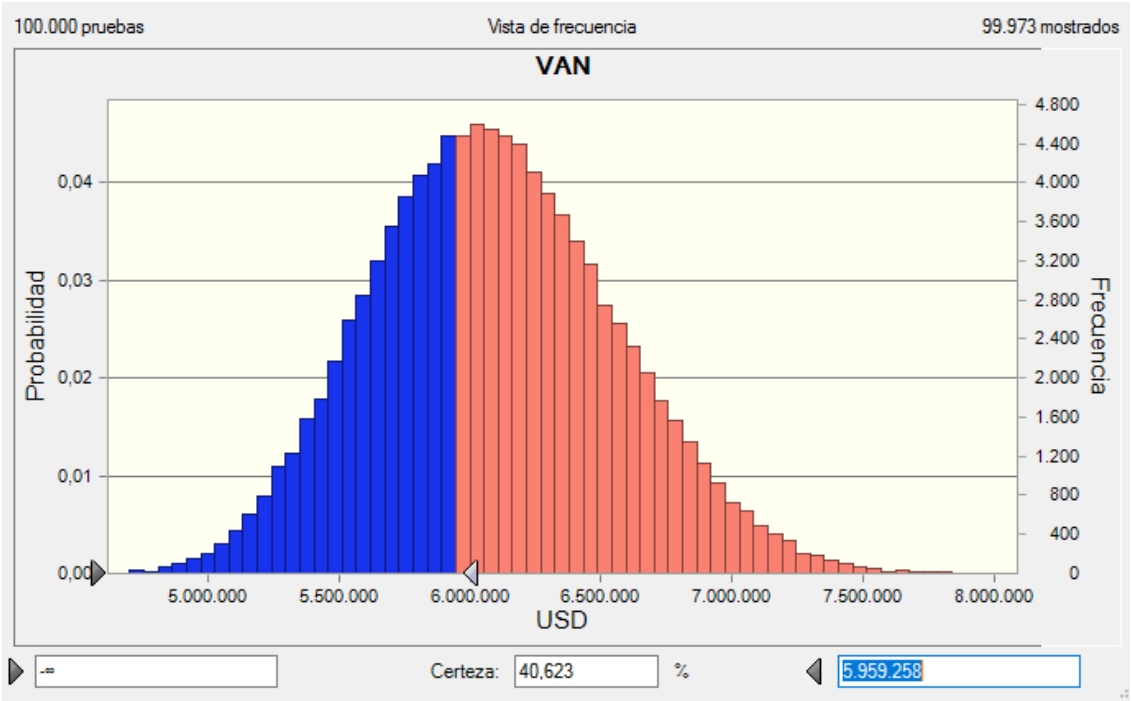


Ilustración 4-8: Simulación de Montecarlo - análisis de frecuencia

4.3.4 Análisis de Sensibilidad

A continuación, se muestra el gráfico de sensibilidad obtenido:

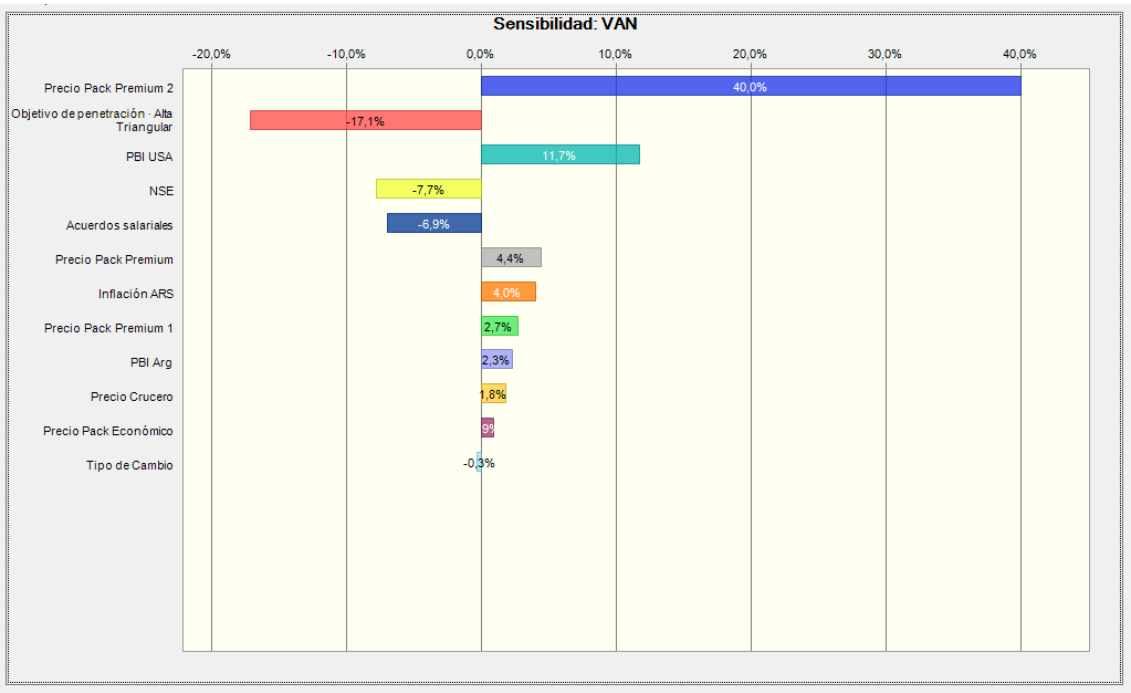


Ilustración 4-9: Análisis de Sensibilidad

Se puede observar que la variable más significativa fue el precio del pack premium de 2 noches con un 40,0%. Esto se debe a que en gran parte, el ingreso de turistas con nivel socioeconómico alto tienen un gran impacto en los ingresos del cerro y el 60% de este nivel saca un pase premium de 2 noches, de ahí el gran impacto de esta variable en el VAN del proyecto.

Tabla 96: Paquetes vs. Nivel Socio-Económico

Paquetes	Alta	Media	Baja	Crucero
Económico	0%	50%	100%	0%
Premium	20%	40%	0%	0%
Premium 1 noche	20%	10%	0%	0%
Premium 2 noches	60%	0%	0%	0%
Crucero	0%	0%	0%	100%
Total	100%	100%	100%	100%

A modo de soporte, se analiza en la tabla el porcentaje que representan los ingresos por el paquete en cuestión sobre los ingresos totales:

Tabla 97: Tabla de Porcentajes Paquete vs. Nivel Socio-Económico

Porcentaje de ventas	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Paquete Económico	7,21%	7,34%	7,63%	7,79%	7,81%	8,15%	8,34%	8,39%	8,72%	8,77%
Paquete Premium	16,92%	16,70%	16,77%	16,60%	16,12%	16,23%	16,03%	15,58%	15,60%	15,12%
Paquete Premium 1 noche	12,86%	12,76%	12,73%	12,76%	12,53%	12,53%	12,41%	12,23%	12,26%	12,09%
Paquete Premium 2 noches	46,97%	46,84%	46,42%	47,08%	46,69%	46,43%	46,09%	45,93%	46,13%	46,15%
Cruceros	8,02%	8,18%	8,22%	7,89%	8,43%	8,32%	8,56%	8,94%	8,64%	8,94%

No solo el precio del paquete Premium 2 noches tiene un gran efecto en el VAN sino también el nivel de penetración en la clase alta que presenta un 17% negativo en la varianza del VAN.

El PBI de USA es la tercera en la lista, que como ya se explicó tiene un efecto directo en la cantidad de demanda internacional.

En conclusión, para su mitigación se tomará el impacto en conjunto del precio y la cantidad de demanda.

4.4 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Luego de realizar el análisis de sensibilidad de las variables tenidas en consideración en el proyecto, se seleccionaron las tres más importantes para su análisis y a continuación se explicarán algunas formas de interés para su administración y posible mitigación.

Este análisis es fundamental, porque contempla escenarios de ocurrencia probable y se muestra flexible ante el cambio en las diferentes variables.

Así mismo, le otorga robustez y permite determinar las posibles rutas de acción en el caso de presentarse dichas situaciones, inclusive antes de que sucedan.

4.4.1 Cobertura de riesgos

Mitigación de:

- Tipo de cambio
- PBI USA
- Penetración de la clase alta
- Precio del paquete premium 2 noches

Las proyecciones se han hecho en base a obtener un market share creciente en los 10 años. Pero es probables que esta premisa no se cumpla dada una variación en el tipo de cambio real o el PBI de Estados Unidos. En caso de que esto suceda y se reciba un volumen menor al esperado, podría evaluarse la posibilidad de reducir los precios de los pases para aumentar la penetración.

Los descuentos que podrían ofrecerse tendrán como límite la cobertura de los costos variables de los pases:

Tabla 98: Descuentos en Paquetes

	Precio	Costo	Máximo descuento
Económico	$ 800	$ 620	22%
Premium	$ 5.500	$ 2.097	62%
Premium 1 noche	$ 8.000	$ 5.308	34%
Premium 2 noches	$ 14.000	$ 8.973	36%
Crucero	$ 5.000	$ 4.466	11%

Dado que el NSE fue otra de las variables más relevantes en el análisis de sensibilidad, y que se comprobaron las perjudiciales consecuencias de la redistribución de la demanda, se recomienda no ofrecer descuentos en el paquete económico. De esta forma, se preserva la composición actual de la demanda.

Por el tipo de producto ofrecido, el pack para cruceros no recibirá descuentos. Según las fuentes consultadas, en el mercado del turismo la demanda es muy sensible a los cambios en el precio, estimándose que crece porcentualmente en el doble del descuento. Es decir, si si aplica un descuento del 5% la demanda estará 10% por encima del volumen esperado. De esta forma, se

evaluó el cambio en el VAN frente a distintas reducciones en el precio y su consecuente aumento en la demanda, resultando en la siguiente tabla:

Tabla 99: Comparación por Descuentos

Demanda sin descuento	VAN sin descuento	Descuento	Demanda con descuento	VAN con descuento
100%	100%	0%	100%	100%
80%	78%	5%	90%	81%
60%	46%	10%	80%	60%
40%	12%	15%	70%	39%

Los aumentos en la demanda afectan solamente a los paquetes con descuento.

Se observa que siempre el VAN con descuento es porcentualmente mayor que el VAN sin el descuento. Así, se logra responder en forma integral a todas las variaciones en la demanda y en el precio.

Mitigación de:

- **Inflación**

La inflación es la séptima en importancia según el análisis del Crystal Ball. Las variaciones afectan un 4,0% sobre el resultado. Se concluyó que impacta en el ingreso y en los costos, factores que provocan dicha sensibilidad en el modelo.

En primer lugar, afecta el precio del paquete premium de 2 noches, el paquete que representa el núcleo de los ingresos. En segundo lugar, la inflación afecta a la mayoría de los costos del cerro y por eso se considera de gran importancia analizar una posible mitigación de la misma.

En un escenario inflacionario como el de la Argentina, al menos por los próximos años, es muy difícil establecer un precio fijo, hay que definir cómo se va a indexar el precio, lo más conveniente a hacer en esta situación utilizar una variable que ajuste con la inflación o con el tipo de cambio.

El objetivo de fondo es el de compensar las posibles pérdidas de valor que se puedan generar por la desvalorización que genera la inflación en nuestro país, obligaciones como salarios o deudas a largo plazo se ven afectadas por esta variable.

Por lo tanto, para mitigar dicho riesgo, lo que se propone es indexar el 100% del precio de los insumos de las actividades con la inflación, a fines de que éste regule el crecimiento de los precios para que no queden desfasados a lo largo de los años.

Esta indexación se acuerda con cada uno de los proveedores, facilitando el cálculo de los costos que va a tener el proyecto para los próximos años. Si bien esto no significa un gran impacto en la reducción del riesgo en general, si facilita mucho el análisis de los pronósticos a futuro.

4.5 OPCIONES REALES

4.5.1 Identificación de OR

4.5.1.1 Atrasar inversión en cabañas

Una manera de disminuir el error es utilizando información actual para verificar el punto donde la demanda supere la capacidad que tienen las cabañas. Siguiendo esta línea de pensamiento, se plantea la opción de retrasar o no la construcción de las mismas.

Esta opción no tendría costo previo (pago de prima) ya que el cerro cuenta actualmente con cabañas que pueden soportar la demanda de turistas de los primeros años. Esto trae como beneficio el poder ir analizando año a año la evolución de la demanda para poder adecuarse mejor al avance de la misma y construir las cabañas cuando resulte necesario, permitiendo adecuar la estructura de costos a la demanda.

Actualmente la construcción de las cabañas está programada para realizarse en el año 2021. Este cálculo sale del análisis de las proyecciones de la demanda para cada año, donde se compara la proyección de demanda del año siguiente en relación a la capacidad que tienen las cabañas. Cuando la proyección indique se va a haber una mayor cantidad demanda de turistas para pases premium de 1 o 2 noches que plazas disponibles en las cabañas se procederá a la construcción de cabañas nuevas el año anterior a que produzca este "colapso" en la capacidad.

Este análisis resulta de vital importancia, ya que de no tenerse en cuenta, se podría estar corriendo el riesgo de que las cabañas ya están con un nivel del 100% de ocupación cubierto y haya una demanda latente que no se estaría cumpliendo, que se podría aprovechar. Construyendo nuevas cabañas se puede asegurar que la demanda no será cuello de botella, pero para esto es importante saber bien en qué momento hacerlas.

Con las proyecciones de demanda que se calcularon previamente, da que recién el año 2022 será el primer año donde la demanda supere la capacidad de las cabañas, de ahí que se programe su construcción para el 2021.

Lo que se quiere analizar con opciones reales es la posibilidad de retrasar esta construcción un año, realizarla recién en el 2022 y ver cómo impactaría esto en el VAN.

4.5.2 Valoración de las OR

4.5.2.1 Atrasar inversión en cabañas:

Para la valoración de las opciones reales se plantearon dos escenarios posibles basados en la evolución de la demanda. Los dos caminos planteados se basan en la posibilidad de que la demanda proyectada sea mayor o menor al 80% de la capacidad que tienen actualmente las cabañas.

Se corrió la simulación de montecarlo con la herramienta Crystal Ball de la variable de ocupación de las cabañas para el año 2021 y el resultado que tiró el simulador fue el siguiente:

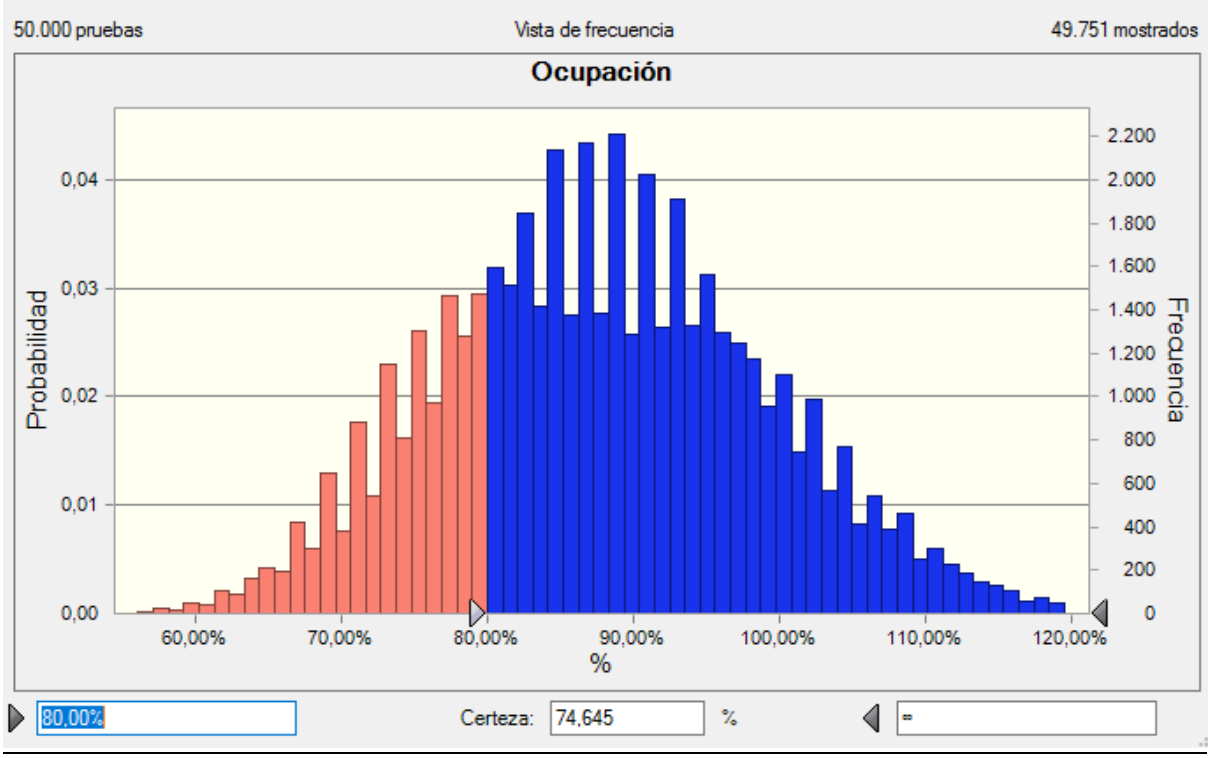


Ilustración 4-10: Valoración de las Opciones Reales

Se fijó un porcentaje de ocupación del 80% como valor determinante de los dos caminos a tomar. El resultado del crystal ball mostró que hay un 74,65% de probabilidad de que el porcentaje de ocupación de las cabañas en el 2021 sea mayor al 80%.

Con estos datos se armó un árbol de decisión que se muestra a continuación:

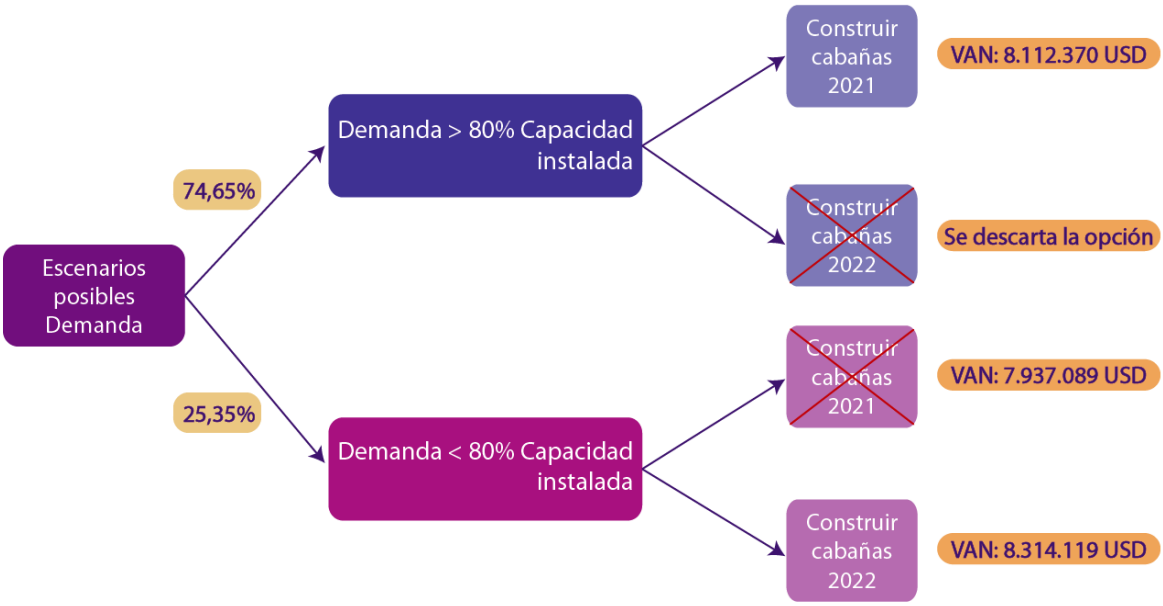


Ilustración 4-11: Árbol de Decisión Demanda

Mirando el árbol de decisión se puede ver que en caso de que la demanda efectivamente sea mayor al 80% de la capacidad que tienen las cabañas la opción a tomar será la de construir las cabañas en el año 2021, dando un VAN de 8.122.370 USD, ya que la opción de construirlas en el 2022 se descarta ya que al año siguiente la demanda superaría la capacidad, perdiendo futuras ventas y es lo que se quiere evitar.

En el caso que la demanda sea inferior al 80% de ocupación serían igual de viables la construcción de las cabañas en el año 2021 como en el 2022, pero se elige construir en el 2022 porque el VAN es mayor (8.314.119 USD) que haciéndolo en el 2021 (7.937.089 USD).

En dicho escenario, ejecutando la opción de construir en 2022 se logró una diferencia positiva del VAN de 377.030 USD, esto significa un aumento del 4,75% respecto al VAN que resulta de construir en el 2021.

Al calcular el VAN de cada decisión por su respectiva probabilidad de ocurrencia se obtiene un VAN de 8.163.513,37 USD. Optimizando, dentro de las posibles variaciones del VAN la mejor decisión a tomar, haciendo más exactas las decisiones.

4.5.3 Escenario Impositivo

Adicionalmente se analizó el caso, como es costumbre en la región, que afecte el gravamen de los impuestos nacionales. Para este escenario se analizó el flujo de fondos proyectado con un Impuesto a las Ganancias del 35% y un IVA del 21%.

Ambos factores son perjudiciales para la rentabilidad final del proyecto.

Por un lado, el IVA genera un crédito fiscal a causa de las inversiones. Las primera generan un saldo de $ -1.386.417 que termina de saldarse en el año 2018. Luego en el año donde se ejecuta la ampliación de las cabañas, se genera nuevamente un crédito fiscal de $-3.613.409 que se salda en el año 2022.

A continuación, se adjunta el Flujo de Fondo del IVA:

Tabla 100: Flujo de Fondo de IVA

IVA (21%)	2016 (0)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
IVA VENTAS		3.024.607	7.557.863	13.907.724	22.873.101	29.992.917	41.990.807	54.412.170	67.091.245	89.359.736	111.910.632
IVA COMPRAS		-1.742.589	-3.004.309	-5.850.644	-8.193.755	-11.301.343	-14.944.072	-19.874.763	-23.650.342	-31.145.562	-40.067.293
IVA INVERSIONES	-1.386.417	0	0	0	0	-22.304.983	0	0	0	0	0
Saldo Crédito-Débito	-1.386.417	1.282.019	4.553.554	8.057.080	14.679.345	-3.613.409	27.046.734	34.537.407	43.440.903	58.214.173	71.843.339
Acumulado	-1.386.417	-104.398	4.449.156	8.057.080	14.679.345	-3.613.409	23.433.325	34.537.407	43.440.903	58.214.173	71.843.339
Pago a la AFIP	0	0	-4.449.156	-8.057.080	-14.679.345	0	-23.433.325	-34.537.407	-43.440.903	-58.214.173	-71.843.339
Saldo Final IVA	-1.386.417	-104.398	0	0	0	-3.613.409	0	0	0	0	0
FF IVA (ARS)	-1.386.417	1.282.019	104.398	0	0	-3.613.409	3.613.409	0	0	0	0

El IVA es un impuesto de carácter netamente financiero que suele ser perjudicial al VAN del proyecto. Sin embargo, en este caso, el efecto del mismo es muy poco significativo como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 101: Variación de IVA

Diferencia	$ 40.824,55
Variación	-0,69%

Por otro lado, el Impuesto a las Ganancias es uno de los gravamen que más impactan en la rentabilidad del proyecto. Disminuye directamente la rentabilidad de los accionistas. Un 35% de los resultados finales se descuentan. En Argentina este impuesto es relativamente alto en comparación a otros países. Por esta razón, es una tema crítico al momento de dimensionar un negocio.
A diferencia de Ingresos Brutos que golpea directamente el ingreso de la empresa, el Impuesto a las Ganancias se grava al final del Cuadro de Resultados. Esto implica que hay algunas formas de disminuir el impacto. A medida que el Impuesto aumenta, toma relevancia el Escudo Impositivo ("Tax Shield"). El monto adeudado genera un "ahorro" al momento de contabilizar el Flujo de Fondos.

Consiguientemente se contempla el efecto dentro de la WACC. El Kd, el término relacionado con la deuda, se encuentra afectado por el ahorro del escudo impositivo siendo calculado de la siguiente manera:

$$K_d = i\% \times (1 - IG\%)$$

Por lo tanto, éste escenario ponderaría mejor el financiar el proyecto con capitales ajenos.

Analizando numéricamente se tiene que:

Tabla 102: Escenario Impositivo vs Proyectado

	Escenario Impositivo	Escenario Proyectado
TIR (USD)	60%	76%

Diferencia	2.573.681
Var %	43,2%

El VAN del escenario propuesto es 3.385.577. Comparando con el VAN proyectado de 6.007.379, se refleja una diferencia de 2.573.681 que significaría una variación del 43,2% sobre el resultado.

Si bien es un caso aislado con una probabilidad chica, el cambio del resultado es significativo, y se considera que es una buena práctica tenerlo en cuenta.

5 CONCLUSIÓN

Durante el desarrollo del presente trabajo se analizaron los diversos aspectos, variables y escenarios a tener en consideración para presentar la propuesta a los dueños del Cerro Castor.

El mismo consistió de un análisis de mercado que permitió encontrar la cantidad de turistas que considerarían atractiva la propuesta, segmentándolos por intereses, nivel socioeconómico y procedencia demográfica, entre otras. Así mismo, se analizaron las curvas de oferta y demanda, obteniéndose el precio de los packs a ofrecer y se determinaron las actividades que los compondrían.

Posteriormente, se realizó un análisis de ingeniería en dónde se detalló el proceso de necesario para la puesta en marcha y la entrada en régimen del Cerro desde el punto de vista de las instalaciones, los insumos y recursos, la mano de obra, el flujo adecuado de las actividades y la optimización de todos ellos, pudiendo obtener los requerimientos necesarios.

Luego se realizó un dimensionamiento y análisis económico financiero, dónde se buscó evidenciar los ingresos, costos, inversiones, obras de mantenimiento, incidencia de impuestos y otras variables financieras, con el fin de hallar el cuadro económico, el flujo de fondos del proyecto, del inversor y de la deuda, para tener herramientas suficientes para evaluar el proyecto.

Para tal objetivo, basando el trabajo en indicadores financieros, macroeconómicos y proyecciones de distinto tipo, se calculó el Valor Actual Neto del Proyecto y se eligió tal método para la valuación del mismo.

Así mismo, se realizó un análisis integral sobre las variables intervinientes en el proyecto. Se las identificó, analizó y buscó mitigar para darle robustez al proyecto y para brindar información a los dueños del Cerro Castor para la toma de la decisión de implementación. Siguiendo la misma lógica, se proyectaron las principales variables teniendo en cuenta la distribución de cada una de ellas, el error que acarrea cada una y se realizó una simulación de Montecarlo con Crystal Ball, arrojando una buena medida de la dispersión de los diversos parámetros, la volatilidad del negocio y el riesgo del mismo.

Como se pudo apreciar en el presente trabajo, se observó, aún teniendo en cuenta una WACC elevada, que el proyecto tiene una Tasa interna de retorno muy superior y un VAN significativamente positivo, lo que indicaría que sería una buena inversión abrir el Cerro Castor en verano siguiendo la estructura expuesta. Hay que tener en cuenta que el proyecto es de carácter marginal, apalancandose en infraestructura, procesos, alianzas estratégicas con proveedores y agencias de turismo, por lo que las inversiones en activo fijo y muchos de los costos que traería realizar desde cero, se ven reducidos significativamente, contribuyendo al VAN elevado que se puede ver.

Es importante, también, tener en cuenta que Cerro Castor, más allá de su impresionante estructura, es una empresa familiar que exige un rendimiento y una seguridad para la toma de decisiones muy alta pero se considera, que el proyecto podrá alcanzar las expectativas de lo mismo y se sugiere su implementación.

6 BIBLIOGRAFÍA

Berkley Argentina Seguros. *Seguros de Responsabilidad Civil.* Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de https://www.berkley.com.ar/patrimoniales/corporativos/responsabilidad-civil/

Diario Ámbito Financiero (2017). *Proyección de consultoras y provincias superan hasta 10% la meta de inflación anual oficial.* Publicado el viernes 31 de marzo de 2017. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://www.ambito.com/877860-proyeccion-de-consultoras-y-provincias-superan-hasta-10-la-meta-de-inflacion-anual-oficial

Diario Ámbito Financiero (2017). *Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan).* Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais

Diario Clarín (2012). *El turismo está acorralado por la inflación.* Publicado el 04 de septiembre de 2012. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de https://www.clarin.com/opinion/turismo-acorralado-inflacion_0_HJkLlGl3vQx.html

Diario El Cronista (2017). *Post PASO, el apetito por Argentina subió y el riesgo país cayó 82 puntos*. Publicado el martes 10 de octubre de 2017. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de https://www.cronista.com/finanzasmercados/Post-PASO-el-apetito-por-Argentina-subio-y-el-riesgo-pais-cayo-82-puntos-20171010-0012.html

FAECYS – Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE LA ACTIVIDAD TURISTICA. *Acuerdos Salariales 2018.* Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de

http://www.faevyt.org.ar/attachments/article/355/ESCALAS%20SALARIALES%20%20ACUERDO%202017.pdf

FAECYS – Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE LA ACTIVIDAD TURISTICA. *Convenio Colectivo de Trabajo, Sector Turismo.* Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://www.faevyt.org.ar/

FAECYS – Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL. *Convenio Colectivo de Trabajo, Sector Comercio, 2009.* Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://faevyt.org.ar/doc/ConvenioComercio20feb2009.pdf

IRAM – Instituto Argentino de Normalización y Certificación (2008). *Normas IRAM-SECTUR 42300: Servicios turísticos en áreas naturales protegidas Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente para un área natural protegida.* Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://aplicaciones.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM_SECTUR/normas%20completas/42300R.pdf

IRAM – Instituto Argentino de Normalización y Certificación (2009). *Normas IRAM-SECTUR 42570: Servicios turísticos en vehículo todo terreno. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.* Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://aplicaciones.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM_SECTUR/normas%20completas/42570.pdf

IRAM – Instituto Argentino de Normalización y Certificación (2015). *Normas IRAM-ISO 31000: Gestión del Riesgo – Principios y Guías*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://archivo2016.justicia2020.gob.ar/wp-content/uploads/2016/08/NORMA-31000-Gestion-de-Riesgo.pdf

Ley Nacional de Turismo N° 25.997. Publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina el 07 de enero de 2005.

Macrotrends LLC (2016). *10 Year Treasury Rate - 54 Year Historical Chart.* Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://www.macrotrends.net/2016/10-year-treasury-bond-rate-yield-chart

NYU Stern School of Business (2017). *Dataset, January 2017*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls

Reserva Federal de los Estados Unidos (2017). *Federal Open Market Committee Projections Materials*. Publicado el 20 de septiembre de 2017. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/fomcprojtabl20170920.htm

Sitio Oficial de Cerro Castor. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://www.cerrocastor.com/

Sitio Oficial de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://www.turismoushuaia.com/

Sitio Oficial del Gobierno de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://www.tierradelfuego.org.ar/

Sitio Oficial del Ministerio de Turismo de la Nación. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://www.turismo.gov.ar

Triami Media BV (2017). *Historic inflation United States - CPI inflation*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de http://www.inflation.eu/inflation-rates/united-states/historic-inflation/cpi-inflation-united-states.aspx

US Department of the Treasury (2015). Daily Treasury Yield Curve Rates – Interest Rates. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2015

7 REFERENCIAS

- Daniel Leguizamón, presidente de Infuetur (Instituto Fueguino de turismo de Ushuaia) 1991-2001 y secretario de turismo de Ushuaia 2007-2015.
- Federico Sciurano, ex-intendente 2007-2015.
- María Salduna, dueña del centro invernal “Cumbres del Martial”.
- Mariana Begué, dueña del Cerro Castor.
- Martín Begino, dueño de la agencia de turismo “South People SRL”
- Ricardo Peretó, gerente Cerro Castor.

8 ANEXOS

8.1 ANEXO MERCADO

OFERTA HOTELERA DE TIERRA DEL FUEGO. Año 2015				
Categoría	**USHUAIA**	**TOLHUIN**	**RIO GRANDE**	**TOTAL TIERRA DEL FUEGO**
Hotel 5 *	3	-	1	4
Hotel 4 *	6	-	1	7
Hotel 3 *	12	-	-	12
Hotel 2 *	-	-	-	-
Hotel 1 *	6	-	1	7
Apart hotel	12	-	-	12
Hostería	27	1	2	30
Hospedaje	7	-	3	10
Cabaña	21	2	-	23
Albergue turístico	14	-	-	14
Cama y desayuno (B&B)	15	-	-	15
TOTAL ESTABLECIMIENTOS	**123**	**3**	**8**	**134**
TOTAL PLAZAS	**4.322**	**117**	**295**	**4.734**

Fuente y elaboración: Instituto Fueguino de Turismo.

ARRIBOS MUNDIALES DE TURISTAS POR SUBREGIONES (EN MILLONES)					
Región	**2012**	**2013**	**2014**	**cuota de mercado** (en %)	**var.% 2013/2014**
Mundo	**1.039**	**1.087**	**1.113**	**100,0**	4,2
Europa	**540.9**	**566.9**	**580.1**	**51,2**	**2,3**
Europa del Norte	67.4	67.4	70.2	6,2	4,2
Europa Occidental	170.8	170.8	174.6	15,4	2,2
Europa Centro/Este	127.3	127.3	120.6	10,6	-5,6
Europa del Sur/Mediterráneo	201.0	201.0	214.8	19,0	6,9
Resto de Europa	433.2	433.2	453.6	40,0	4,7
Asia y el Pacífico	**233.6**	**249.7**	**264.0**	**23,3**	**5,7**
Asia Noreste	127.0	127.0	136.1	12,0	7,2
Asia Sudeste	94.5	94.5	97.2	8,6	2,9
Oceanía	12.5	12.5	13.2	1,2	6,0
Asia del Sur	15.8	15.8	17.4	1,5	10,4
Américas	**162.5**	**167.5**	**181.6**	**16,0**	**8,4**
América del Norte	110.2	110.2	120.6	10,6	9,5
Caribe	21.1	21.1	22.4	2,0	6,1
América Central	9.1	9.1	9.6	0,8	5,6
América del Sur	27.1	27.1	28.9	2,6	6,8
África	**51.9**	**54.5**	**55.7**	**4,9**	**2,2**
África del Norte	18.5	19.6	19.8	1,7	0,9
Resto de África	34.8	34.8	35.8	3,2	2,9
Medio Oriente	48.6	48.6	51.7	4,6	6,3

Fuente: Organización Mundial de Turismo, Agosto 2015

TURISMO INTERNACIONAL. LLEGADAS A ARGENTINA POR VÍAS DE ACCESO. Año 2013-2014

Lugar de residencia	2013				2014			
	Total	vía aérea	vía terrestre	vía marítima	Total	vía aérea	vía terrestre	vía marítima
TOTAL	**5.246.024**	**2.529.995**	**2.085.104**	**630.925**	**5.930.644**	**2.608.959**	**2.732.505**	**589.180**
Bolivia	310.469	65.110	244.820	539	405.933	75.083	330.367	483
Brasil	972.594	696.839	149.278	126.477	1.081.838	759.160	197.575	125.103
Chile	1.021.041	268.078	748.599	4.364	1.116.342	286.065	825.664	4.613
Paraguay	490.652	49.544	376.480	64.628	665.404	62.271	545.476	57.657
Uruguay	698.879	55.164	289.381	354.334	909.682	60.389	533.291	316.002
EE.UU./Canadá	327.453	276.156	24.105	27.192	321.518	265.555	26.041	29.923
Resto América	532.005	433.552	89.599	8.854	528.457	427.380	93.438	7.639
Europa	686.120	530.988	120.732	34.401	699.910	529.058	134.508	36.344
Resto Mundo	206.810	154.564	42.110	10.136	201.559	143.998	46.146	11.415

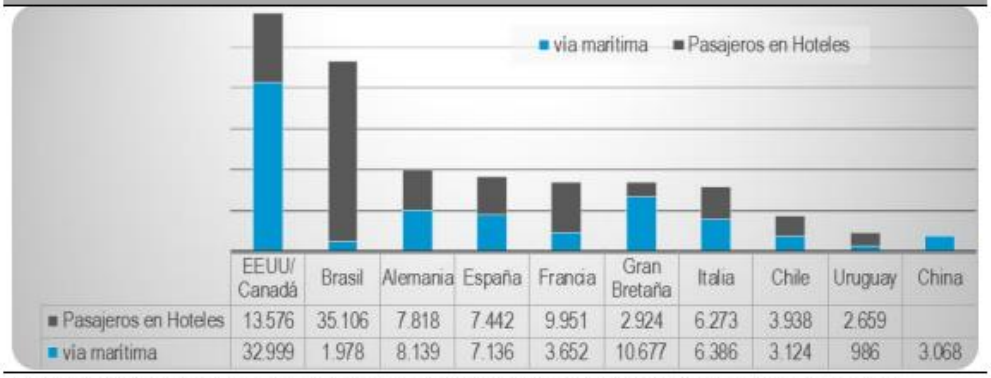
Fuente : Instituto Fueguino de Turismo con datos de Dirección de Estudios de Mercado y Estadística-Subsecretaría de Desarrollo Turístico, MINTUR

DEMANDA TURISTÍCA POR PROCEDENCIA Y PERÍODOS DEL AÑO (EN %)

Período	% Demanda / año	% Demanda verano	% Demanda invierno
Visitantes Nacionales	**42,3**	**33,5**	**68,7**
Visitantes Internacionales	**57,7**	**66,5**	**31,3**

Nota: La Temporada estival abarca el período octubre a marzo y la Temporada Invernal responde al período Julio-Septiembre.
Fuente: Instituto Fueguino de Turismo

RANKING 10 DEMANDA EXTRANJEROS POR MEDIOS DE ACCESO. Año 2014



	EEUU/ Canadá	Brasil	Alemania	España	Francia	Gran Bretaña	Italia	Chile	Uruguay	China
Pasajeros en Hoteles	13.576	35.106	7.818	7.442	9.951	2.924	6.273	3.938	2.659	
vía marítima	32.999	1.978	8.139	7.136	3.652	10.677	6.386	3.124	986	3.068

Fuente: Instituto Fueguino de Turismo, con datos obtenidos de la Encuesta de ocupación Hotelera (EOH) y Prefectura Naval Argentina-Ushuaia.

Caracterización de la Demanda en el Complejo Invernal Cerro Castor

MOVIMIENTO DE ESQUIADORES EN COMPLEJO INVERNAL CERRO CASTOR									
	TEMP 2006	TEMP 2007	TEMP 2008	TEMP 2009	TEMP 2010	TEMP 2011	TEMP 2012	TEMP 2013	TEMP 2014
Esquiadores Turistas	16.044	17.798	14.787	21.733	24.572	N/D	25.423	33.478	34.634
Esquiadores Residentes	7.372	11.121	8.384	15.162	13.529	N/D	N/D	N/D	11.039
Peatones	3.789	3.863	4.519	3.705	4.463	S/D	4.681	5.584	6.991
Cortesía	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	2.128	1.830	959
TOTAL	**27.205**	**32.782**	**27.690**	**40.600**	**42.564**	**0**	**32.232**	**40.892**	**53.623**

N/D. Datos no disponibles a la fecha de presentación de resultados
Fuente: Instituto Fueguino de Turismo con datos del Complejo Invernal Cerro Castor

Información del Mercado Consumidor

Segmentación de clientes Invierno:

- Turismo de alto poder adquisitivo
- Todas las edades
- Perfil deportivo y/o familiar
- Aficionados y profesionales del esquí.

Segmentación de clientes Verano

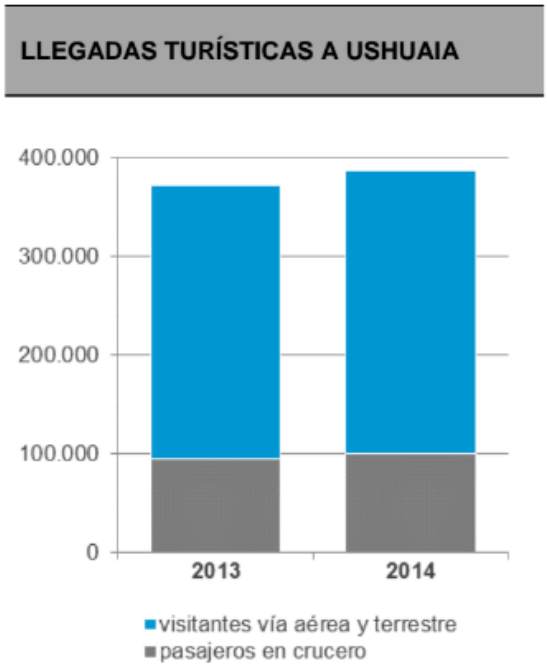
- Turismo aventura
- Todas las edades
- Deportistas aficionados o extremos
- Turistas con conciencia ecológica.

Ushuaia es la ciudad más visitada por los turistas en la provincia de Tierra del Fuego. El sector turístico en la ciudad Capital en el año 2014 ha tenido un comportamiento similar al año anterior, reflejando un crecimiento del 4,1%. Durante ese período llegaron **386.457 visitantes nacionales e internacionales**. El incremento en la llegada de turistas de un 4,1 por ciento se ha traducido en recibir 15 mil turistas más.

Este crecimiento se vio reflejado principalmente en las l**legadas de buques de crucero al puerto local**, recibiendo un 4,9% más con relación al año anterior. También fue impulsado por el aumento en los viajeros internacionales hospedados en establecimientos hoteleros, donde el **número de turistas reflejó un 7,2% más que igual período anterior**. Se registraron en el año 324 recaladas en el Puerto de Ushuaia, en las que arribaron casi 100.069 cruceristas y se alojaron en la ciudad de Ushuaia 286.388 viajeros, según los datos que se desprenden de la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH).

Por último, se destaca que, la llegada de turistas internacionales a la ciudad de Ushuaia representó en el año 2014, un **7%** sobre el total de arribos de **turistas/demanda de turismo**

internacional que recibió Argentina durante el mismo periodo, que fue de 5.930.644 millones.



Fuente: Instituto Fueguino de Turismo, en base a EOH, Dirección Provincial de Puertos y Prefectura Naval Argentina-Ushuaia

Comparación Argentina

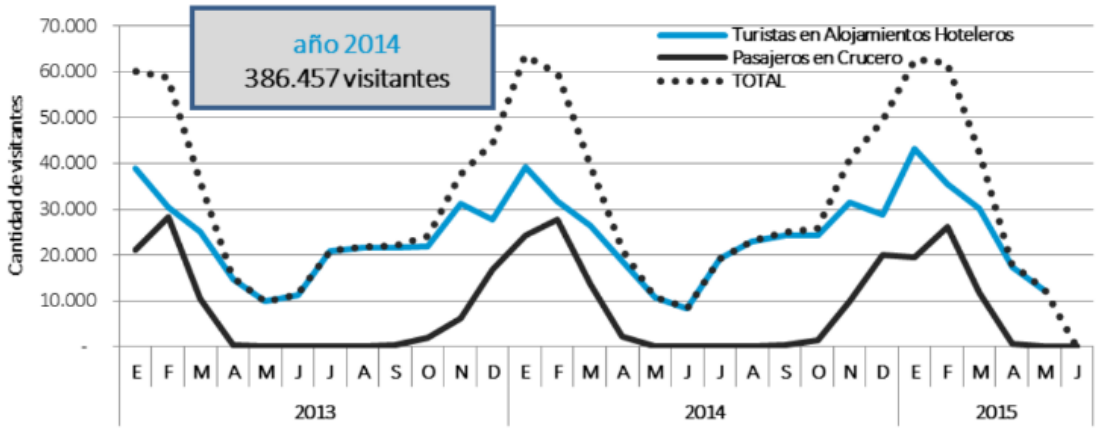
PARTICIPACIÓN DE LAS LLEGADAS DE VISITANTES INTERNACIONALES A USHUAIA SOBRE EL TOTAL NACIONAL

Año	USHUAIA *		ARGENTINA **		MUNDO		% Demanda Ushuaia sobre total nacional
	Total turistas/año	Var.%	Total turistas/año	Var. %	Total turistas/año	Var.%	
2013	203.805	-	5.246.024	-	1.087.000.000	-	3,9%
2014	222.923	9,4%	5.930.644	13,1%	1.113.000.000	4,1	3,8%

** Incluye sólo turismo internacional.*
*** Incluye visitantes por todas las vías de ingreso al país (terrestre, marítimo y aéreo).*
Fuente: Instituto Fueguino de Turismo con datos de MINTUR y OMT.

Por mes

LLEGADAS DE VISITANTES A USHUAIA. Evolución mensual años 2013-2015



Fuente: Instituto Fueguino de Turismo, en base a EOH, Dirección Provincial de Puertos y Prefectura Naval Argentina- Ushuaia

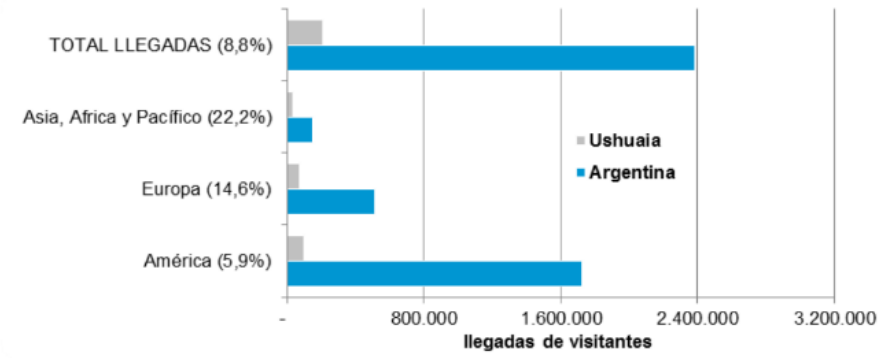
Por regiones

ARRIBOS TURÍSTICOS INTERNACIONALES AL PAÍS Y A USHUAIA POR REGIONES. Año 2014

Procedencia	Argentina *		Ushuaia		Cuota de participación a nivel nacioanl
	Total turistas/año	% Demanda	Total turistas/año	% Demanda	
América	2.477.323	77,5%	108.408	48,6%	4,4%
Europa	565.402	17,7%	81.475	36,5%	14,4%
Asia, Africa y Pacífico**	155.413	4,9%	33.040	14,8%	21,3%
Total visitantes Internacionales	3.198.138	100,0%	222.923	100,0%	7,0%

** Incluye llegadas vía aérea y marítima.*
*** En Asia, África y Pacífico incluye Resto del mundo y Otros países no declarados.*
Fuente: Instituto Fueguino de Turismo con datos de Ministerio de Turismo de Nación.

LLEGADAS DE VISITANTES INTERNACIONALES A ARGENTINA* Y USHUAIA. Año 2014

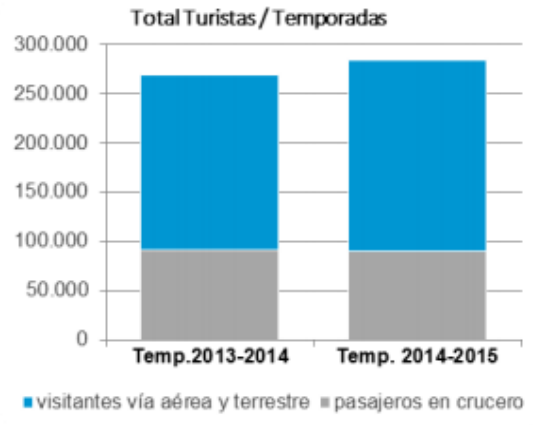


**Sólo se contabilizaron las llegadas internacionales vía aérea y marítima.*
Fuente: Instituto Fueguino de Turismo

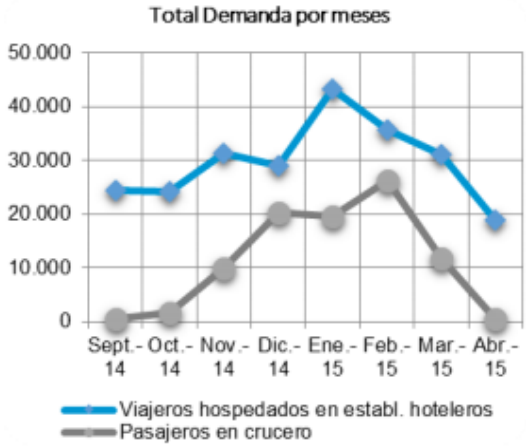
Si bien Ushuaia recibe turistas durante todo el año, en cuanto a la distribución de la demanda por temporada se puede constatar que el **66,5% de las llegadas internacionales corresponden a la temporada de verano**. Mientras que en la **Temporada invernal prevalece el flujo de turistas nacionales**, y durante la Temporada estival las cuotas se invierten, fundamentalmente por las llegadas

de pasajeros en **crucero** al Puerto de Ushuaia que aumentan considerablemente el número de visitantes internacionales.

LLEGADAS DE VISITANTES A USHUAIA POR TEMPORADAS.



LLEGADAS DE VISITANTES A USHUAIA SEGÚN VÍAS DE ACCESO. Temporada Alta 2014/2015



Fuente: Instituto Fueguino de Turismo

- La demanda turística en Ushuaia ascendió a 386.457 turistas: 283.939, el 73,5%, corresponde a la temporada estival y 67.124, el 18%, a la temporada invernal. En las llegadas totales de flujo turístico anual, el turismo **internacional** representó el **57,7%** mientras que el restante **42,3%** correspondió a visitantes **nacionales** (turismo interior e interno).
- La mayor llegada de turistas internacionales se relacionó con el flujo proveniente de EE. UU y Canadá (12,1%), Brasil (9,6%) y en menor medida con los principales mercados de Europa (Alemania, Francia, Gran Bretaña, España e Italia), cuyo conglomerado aglutina el 18,2%
- del total de visitantes extranjeros. La mayor composición por regiones se conformó por
- países de América con el 27 % de las llegadas internacionales, le siguió en importancia Europa con el 23,5%, la región de Asia el 4,7%, y finalmente África y Pacífico con el 2,4% restante.
- La procedencia que más se destacó en los pasajeros que se movilizaron por el Puerto de Ushuaia en cruceros provino de los Estados Unidos de América (34,5%).
- Según fuente de Prefectura Naval Argentina y, acorde al ranking de los países emisores de cruceristas más importantes correspondiente a la Temporada 2014-2015, mercados como Austria, Francia, Brasil, Italia, y España son los que registraron mayores crecimientos, que
- oscilaron entre el 7,7 y 15%. En tanto países como Alemania, Canadá, China, Chile y Argentina presentaron resultados negativos, oscilando entre el 17 y 28%.
- Durante el año 2014, del total de llegadas, el 57,7% fueron visitantes internacionales, de los cuales el 25,2% llegaron vía marítima y 32,4% vía aérea y terrestre. Por otro lado, los visitantes nacionales representaron el 42,3%, casi todos arribados vía aérea y terrestre sólo el
- 0,7% lo hizo en crucero.

Mercado Turístico

Según la dinámica de la demanda turística de los visitantes, se ha realizado una clasificación de los mercados emisores de turistas hacia Tierra del Fuego que comprende tres categorías: Mercados Prioritarios, Estratégicos y Potenciales, en concordancia con el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR). Los criterios que se han tenido en cuenta para realizar esta clasificación fueron el perfil de los turistas de los principales mercados emisores hacia nuestro

destino, los mercados que más gastan en sus viajes al exterior, la experiencia adquirida en las ferias internacionales de turismo, las estadísticas locales y las entrevistas realizadas a los principales operadores de turismo receptivo e informantes calificados del sector. A partir de tales criterios, se clasificaron a los mercados de la siguiente manera:

- • **Mercados prioritarios**: son aquéllos donde se participa con regularidad y donde es importante consolidar y ampliar la cuota de mercado profundizando acciones integradas. Este mercado es **ARGENTINA**.
- • **Mercados estratégicos**: son aquéllos donde la participación promocional tiene un escaso desarrollo y se deben realizar acciones para ampliarla. Estos mercados son **BRASIL, COLOMBIA, MÉXICO, URUGUAY, ESPAÑA, FRANCIA, ALEMANIA, ITALIA, EE.UU**.
- • **Mercados potenciales**: son países emergentes donde la participación es muy reciente y se necesita ganar cuota de mercado, creando estrategias integradas para su captación como
- **PAÍSES BAJOS, RUSIA, INDIA, CHINA, EMIRATOS ÁRABES, TURQUÍA.**
-

Ocupación Hotelera

Las pernoctaciones de turistas residentes y no residentes en establecimientos hoteleros y para-hoteleros de la ciudad durante el período en estudio totalizaron 745.507 noches. El 57,5% de las pernoctaciones fue realizado por turistas residentes, sumando 428.632 noches, mientras que el 42,5% restante fue realizado por turistas no residentes totalizando 316.875 noches. Vale aclarar que se observa un registro del 1,1% (7.925 pernoctaciones) de viajeros que no declararon su lugar de residencia. La mayor cantidad de habitaciones ocupadas pertenecen las categorías de **hoteles 3 a 5 estrellas**, abarcando una amplia porción sobre el total (54,4%), mientras que los establecimientos de Hosterías y Apart Hotel le siguieron en importancia en la elección de los viajeros (12,2% y 12,1% respectivamente).
Durante **el primer trimestre** de 2014, se registró **la mayor ocupación hotelera**, con un resultado de 71,3% en la Tasa de Ocupación de Habitaciones (TOH) y un Tasa de Ocupación de Plazas (TOP) del 57,9% para el mismo período.

- Con respecto al cuarto trimestre de 2014, se evidenció un crecimiento de 3,7 puntos porcentuales (p.p.) en la TOH con respecto al mismo período del año 2013, mientras que la TOP aumentó 2.4 p.p. Fueron registradas 286.388 viajeros para el año 2014, siendo la mitad de ellos turistas nacionales (56,2%) y el resto internacionales. Comparando con el año anterior, el primer segmento registró un aumento del 1,3%, mientras que los viajeros internacionales crecieron un 7,2%. En cuanto a la mayor concentración de viajeros
- hospedados, se registró en el primer trimestre de 2014, con un total de 97.270 personas, siendo poco más la mitad turistas residentes (50.5%). El cuarto trimestre de 2014 evidenció un crecimiento de viajeros del 4,5 por ciento con relación a igual período del año anterior. Los
- residentes arrojaron un aumento del 0,2% mientras que los viajeros no residentes aumentaron sus llegadas en un 8,8%.

DESTINOS DE TIERRA DEL FUEGO (En volumen de pernoctaciones, año 2014)							
Destino	Oferta de alojamiento		Pernoctaciones (en miles)			Ocupación (en %)	
	Hab	Plazas	Residentes	No Residentes	Total	Hab.	Plazas
Ushuaia	557.902	1.610.939	428.632	316.875	745.507	57,8	45,7
Río Grande	90.765	207.084	55.711	12202	87669	65,3	42,98

Fuente: Instituto Fueguino de Turismo con datos de la EOH-INDEC 2014-2015

OCUPACION (2014)			
Ciudad	Ocupación media anual (en %)	Estancia media en Nº de días	
		Verano	Invierno
Ushuaia	57.8	2,39	3,10
Río Grande	65.3	1,67	1,65
Total Provincia	61.2	2,03	2,38

Fuente: Instituto Fueguino de Turismo con datos de la EOH-INDEC 2015

Estadía Promedio

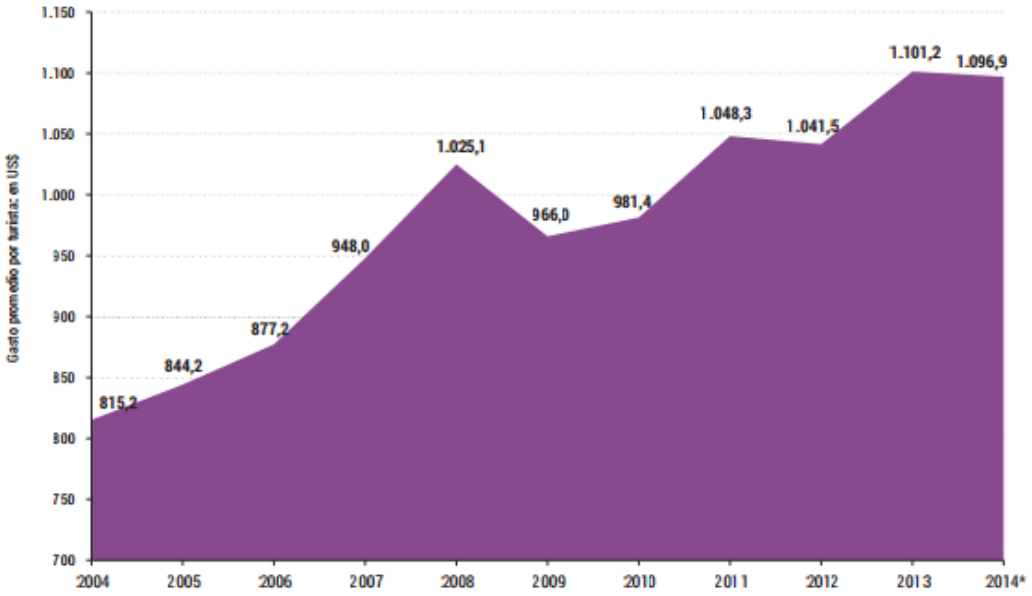
Cuadro 2.1.15 Estadía promedio de turistas residentes por trimestre. Total país. Años 2013-2014

Año	Período	Estadía promedio (en noches)	Variación interanual (%)
2014	Total	10,4	-0,6%
	I Trim	11,3	0,7%
	II Trim	10,2	4,3%
	III Trim	10,4	0,4%
	IV Trim	9,0	-3,3%
2013	Total	10,4	-3,0%(1)
	I Trim	11,3	-3,9%(1)
	II Trim	9,7	0,1%(1)
	III Trim	10,4	-1,2%(1)
	IV Trim	9,3	-2,7%(1)

(1) variación interanual referida a la serie anterior, previa a los cambios metodológicos
Fuente: MINTUR en base a la información del INDEC

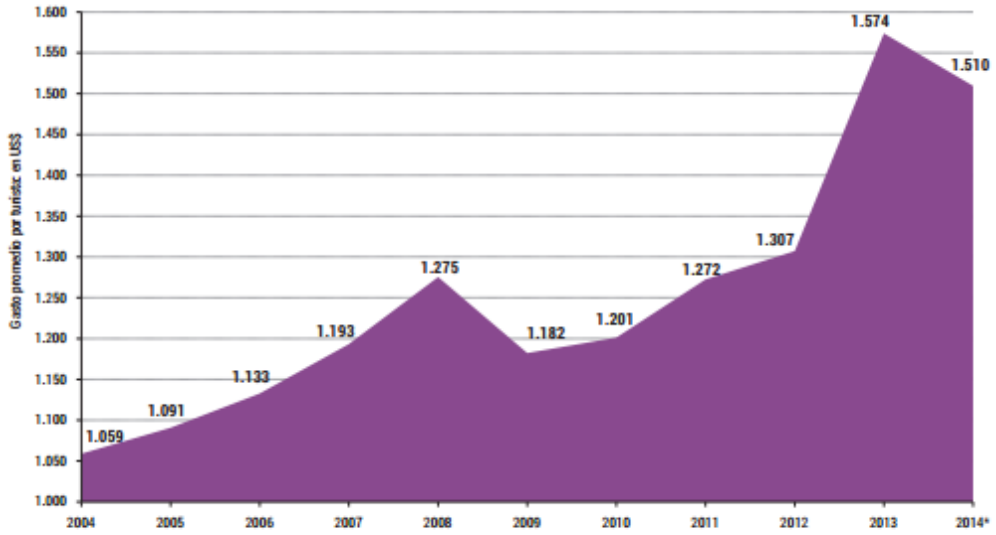
Gasto del Turista y Mercado

Gráfico 1.1.3 Gasto promedio por turista internacional en el mundo por año. Años 2004-2014



Fuente: MINTUR en base al Barómetro de la OMT, Volumen 13 (abril de 2015), Volumen 12 (junio de 2014), Volumen 9 (agosto de 2011), Volumen 8 (octubre de 2010), Volumen 7 (junio de 2009), Volumen 6 (junio de 2008) y Volumen 3 (junio de 2005).

Gráfico 1.2.2 Gasto promedio por turista internacional en las Américas por año. Años 2004-2014



Fuente: MINTUR en base al Barómetro de la OMT, Volumen 13 (abril de 2015), Volumen 12 (junio de 2014), Volumen 9 (agosto de 2011), Volumen 8 (octubre de 2010), Volumen 7 (junio de 2009), Volumen 6 (junio de 2008) y Volumen 3 (junio de 2005).

Año	Período	Gasto diario promedio (en US$)	Variación interanual (%)
2014	Total	68,5	-2,3%
	I Trim	61,9	-13,8%
	II Trim	73,3	-16,1%
	III Trim	69,9	6,5%
	IV Trim	72,0	-7,5%
2013	Total	70,1	-5,5%(1)
	I Trim	71,8	-8,2%(1)
	II Trim	87,4	-8,8%(1)
	III Trim	65,6	-15,1%(1)
	IV Trim	77,8	-8,4%(1)

(1) variación interanual referida a la serie anterior, previa a los cambios metodológicos
Fuente: MINTUR en base a la información del INDEC

REGIÓN	LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES				INGRESOS ECONÓMICOS POR TURISMO INTERNACIONAL			
	2013	2014*	Cuota de mercado 2014*	Variación interanual 2014*/2013	2013	2014*	Cuota de mercado 2014*	Variación interanual 2014*/2013
	(en millones)				(en miles de millones de US$)			(en moneda local de cada país, a precios constantes)
TOTAL	1.087,0	1.135,0	100,0%	4,4%	1.197,0	1.245,0	100,0%	3,7%
Economías Avanzadas	586,0	620,0	54,6%	5,8%	784,0	815,0	65,5%	3,2%
Economías Emergentes	501,0	514,0	45,3%	2,6%	413,0	430,0	34,5%	4,8%
Europa	566,6	583,6	51,4%	3,0%	491,7	508,8	40,9%	3,6%
Europa del Norte	68,0	72,5	12,4%	6,7%	74,8	80,7	15,9%	5,1%
Europa Occidental	170,8	174,6	29,9%	2,2%	167,1	171,1	33,6%	1,5%
Europa Central / Oriental	126,9	121,3	20,8%	-4,1%	60,3	57,7	11,3%	-0,8%
Europa del Sur y Mediterránea	201,0	214,9	36,8%	6,9%	189,5	199,3	39,2%	6,2%
Asia y el Pacífico	249,8	263,4	23,2%	5,4%	360,7	376,9	30,3%	4,2%
Asia del Noreste	127,0	136,3	51,7%	7,3%	184,9	198,1	52,6%	5,2%
Asia del Sudeste	94,3	96,8	36,8%	2,7%	108,2	106,8	28,3%	0,4%
Oceanía	12,5	13,2	5,0%	5,8%	42,9	44,8	11,9%	7,1%
Asia del Sur	16,0	17,1	6,5%	6,6%	24,7	27,2	7,2%	7,8%
Américas	168,0	181,5	16,0%	8,1%	564,4	274,0	22,0%	3,0%
América del Norte	110,7	120,9	66,6%	9,3%	204,7	210,7	76,9%	2,0%
El Caribe	21,1	22,5	12,4%	6,5%	25,4	27,3	10,0%	6,9%
América Central	9,1	9,6	5,3%	5,6%	9,4	10,2	3,7%	7,6%
América del Sur	27,1	28,5	15,7%	5,2%	24,9	25,9	9,5%	6,0%
África	54,8	55,8	4,9%	1,8%	35,1	36,2	2,9%	3,4%
África del Norte	19,6	19,8	35,5%	0,6%	10,2	10,5	29,0%	2,4%
África Subsahariana	35,1	36,0	64,5%	2,5%	24,9	25,7	71,0%	3,8%
Medio Oriente	48,2	50,4	4,4%	4,6%	45,1	49,2	4,0%	5,7%

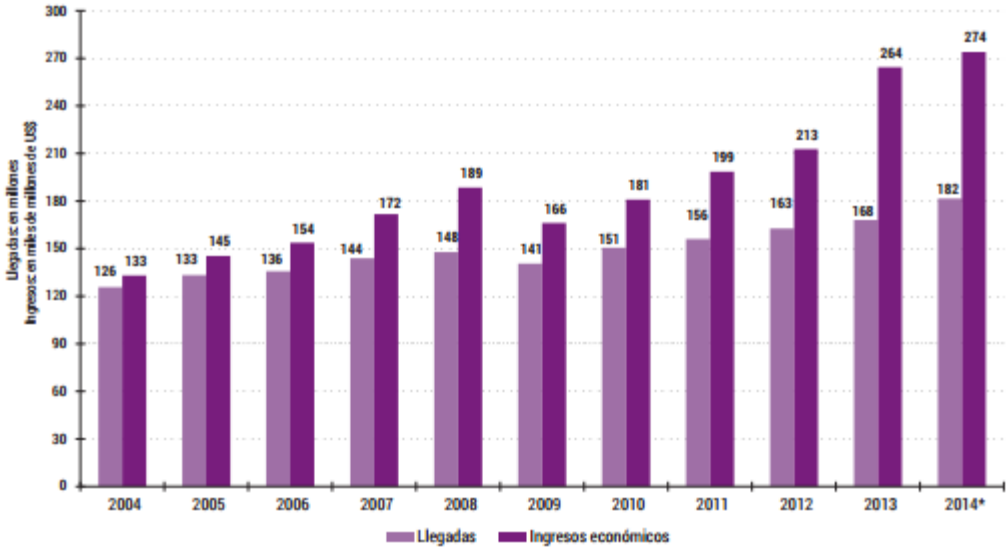
Fuente: MINTUR en base al Barómetro de la OMT, Volumen 13 (abril de 2015).

REGIÓN	LLEGADAS				INGRESOS				
	2013	2014*	Cuota de mercado 2014*	Variación interanual 2014*/2013	2013	2014*	Cuota de mercado 2014*	Variación interanual 2014*/2013	Variación interanual 2014*/2013
	(en millones)				(en miles de millones de US$)		(%)	(variación % en US$, a precios corrientes)	(variación % en moneda local de cada país, a precios constantes)
Américas	168,0	182,1	100,0%	8,4%	264,4	274,0	100,0%	3,6%	3,0%
América del Norte	110,7	120,9	66,4%	9,3%	204,7	210,7	76,9%	2,9%	2,0%
El Caribe	21,1	22,5	12,4%	6,5%	25,4	27,3	10,0%	7,5%	6,9%
América Central	9,1	9,6	5,3%	5,6%	9,4	10,2	3,7%	8,5%	7,6%
América del Sur	27,1	29,1	16,0%	7,4%	24,9	25,9	9,5%	4,0%	6,0%

Fuente: MINTUR en base al Barómetro de la OMT, Volumen 13 (abril de 2015).

6	Argentina	4,2	4,5	6,9%

Gráfico 1.2.1 Llegadas e Ingresos económicos de turistas internacionales a las Américas por año. Años 2004-2014



Fuente: MINTUR en base al Barómetro de la OMT, Volumen 13 (abril de 2015), Volumen 12 (junio de 2014), Volumen 9 (febrero de 2011), Volumen 8 (octubre de 2010) Volumen 6 (enero de 2008) y Volumen 3 (junio de 2005).

Medios / Tickets Temporada 2016

TEMPORADA ALTA
(del 2 julio al 29 julio y 13-14-15 de agosto)

Días	Castor Mayor	Castor Menor
1	$ 985	$ 675
2	$ 1.735	$ 1.220
3	$ 2.625	$ 1.815
4	$ 3.380	$ 2.280
5	$ 4.275	$ 3.010
6	$ 4.930	$ 3.455
7	$ 5.420	$ 3.800
8	$ 5.965	$ 4.185
9	$ 6.370	$ 4.470
10	$ 6.775	$ 4.745
15	$ 9.665	$ 6.685
30	$ 14.755	$ 10.185

TEMPORADA MEDIA
(del 30 de julio al 12 agosto y del 16 agosto al 23 septiembre)

Días	Castor Mayor	Castor Menor
1	$ 830	$ 540
2	$ 1.395	$ 970
3	$ 2.100	$ 1.465
4	$ 2.645	$ 1.845
5	$ 3.415	$ 2.390
6	$ 3.930	$ 2.740
7	$ 4.320	$ 3.015
8	$ 4.765	$ 3.335
9	$ 5.105	$ 3.570
10	$ 5.415	$ 3.800
15	$ 7.715	$ 5.285
30	$ 12.520	$ 8.155

TEMPORADA BAJA
(1 julio y del 24 septiembre al 2 de octubre)

Días	Castor Mayor	Castor Menor
1	$ 655	$ 425
2	$ 1.150	$ 805
3	$ 1.715	$ 1.200
4	$ 2.180	$ 1.540
5	$ 2.780	$ 1.960
6	$ 3.235	$ 2.260
7	$ 3.555	$ 2.500
8	$ 3.910	$ 2.740
9	$ 4.160	$ 2.925
10	$ 4.430	$ 3.105
15	$ 6.330	$ 4.435
30	$ 9.815	$ 6.480

» **Infantes:** de 0 a 4 años, pase sin cargo.
» **Castor Menor:** de 5 a 11 años inclusive.
» **Senior:** + de 70 años, pase sin cargo.
» **Castor Mayor:** de 12 a 69 años inclusive.

8.2 ANEXO INGENIERIA

CCT 547/08 - Convenio Colectivo de trabajo

B.O. 20/02/09 - Resolución 1534/08. C.C.T. 547/08. Rectifica Resolución ST 1267-08. CCT. FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIOS (FAECyS) y la ASOCIACION ARGENTINA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO (AAAVyT).

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

SECRETARIA DE TRABAJO

Resolución N.º 1534/2008

C.C.T. Nº 547/2008 Bs. As., 22/10/2008

VISTO el Expediente Nº 1.279.173/08 de Registro del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, la Ley Nº 14.250 (t.o. 2004), la Resolución de la SECRETARIA DE TRABAJO Nº 1267 de fecha 22 de septiembre de 2008, y

CONSIDERANDO:

Que en el Expediente citado en el Visto se dictó la Resolución S.T. Nº 1267, cuya copia fiel obra a fs. 214/216, la que en lo sustancial declaró homologado el Convenio Colectivo de Trabajo celebrado entre la FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIOS (FAECyS) por la parte gremial y la ASOCIACION ARGENTINA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO (AAAVyT) por la parte empresaria, obrante a fojas 2/9 de dichas actuaciones.

Que el Convenio Colectivo de Trabajo celebrado, en atención a las partes que lo han suscripto y en función de ello a su alcance, es un convenio colectivo de actividad.

Que sin embargo se advierte que en los artículos 1º y 2º de la Resolución S.T. Nº 1267/08 se refirió erróneamente al plexo convencional cuya homologación se dispuso como “Convenio Colectivo de Trabajo de Empresa”, debiendo decir “Convenio Colectivo de Trabajo”.

Que con el fin de subsanar dicho error material involuntario corresponde proceder a emitir el pertinente acto administrativo rectificatorio de conformidad con lo previsto en el artículo 101 del Reglamento de Procedimientos Administrativos, Decreto 1759/72 (t.o. 1991).

Que ello es así en razón de que la rectificación a efectuarse en el texto de la Resolución S.T. 1267/08 no implica en modo alguno alterar la sustancia de lo resuelto por dicho acto administrativo.

Que en atención a la rectificación que se dispone por el presente, corresponde dejar sin efecto la registración del Convenio Colectivo de Trabajo realizada por la División Normas Laborales y Registro General de Convenios Colectivos y Laudos de la Dirección Nacional de Relaciones

del Trabajo según constancias de fojas 219 del Expediente Nº 1.279.173/08 y ordenar se tome razón del mismo como Convenio Colectivo de Actividad.

Que el presente acto administrativo se dicta en orden a lo preceptuado en el artículo 101 del Reglamento de Procedimientos Administrativos, Decreto 1759/72 (t.o. 1991).

Por ello,

LA SECRETARIA DE TRABAJO RESUELVE:

ARTICULO 1º — Rectifíquese el artículo 1º de la Resolución de SECRETARIA DE TRABAJO Nº 1267 de fecha 22 de septiembre de 2008, el que queda redactado de la siguiente forma:

"ARTICULO 1º: Declárase homologado el Convenio Colectivo de Trabajo obrante a fojas 2/9 del Expediente Nº 1.279.173/08, suscripto entre la FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIOS (FAECyS) por la parte gremial y la ASOCIACION ARGENTINA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO (AAAVyT) por la parte empresaria".

ARTICULO 2º — Rectifíquese el artículo 2º de la Resolución de SECRETARIA DE TRABAJO Nº 1267 de fecha 22 de septiembre de 2008 el que queda redactado de la siguiente forma:

"ARTICULO 2º: Regístrese la presente Resolución en el Departamento Despacho de la Dirección Despacho, Mesa de Entradas y Archivo dependiente de la SUBSECRETARIA DE COORDINACION. Cumplido, pase a la Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo a fin de que la División Normas Laborales y Registro General de Convenciones Colectivas y Laudos registre el Convenio Colectivo de Trabajo obrante a fojas 2/9 del Expediente Nº 1.279.173/08."

ARTICULO 3º — Déjese sin efecto el registro producido a fojas 219 del Expediente Nº 1.279.173/08.

ARTICULO 4º — Regístrese la presente Resolución en el Departamento Despacho de la Dirección de Despacho, Mesa de Entradas y Archivo dependiente de la SUBSECRETARIA DE COORDINACION. Cumplido ello, pase a la Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo a fin de que la División Normas Laborales y Registro General de Convenciones Colectivas y Laudos tome razón de la presente medida y en consecuencia proceda a registrar el Convenio Colectivo de Trabajo obrante a fojas 2/9 del Expediente Nº 1.279.173/08.

ARTICULO 5º — Remítase copia debidamente autenticada al Departamento Biblioteca para su difusión.

ARTICULO 6º — Gírese a la Dirección de Negociación Colectiva para la notificación a las partes signatarias, posteriormente, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 4º de la Resolución S.T. Nº 1267/08, pase a la Dirección de Regulaciones del Trabajo, a fin de evaluar la procedencia de la elaboración del pertinente proyecto de Base Promedio y Tope Indemnizatorio de las escalas salariales previstas en el Convenio Colectivo de Trabajo obrante a fs. 2/9 y de conformidad con lo establecido en el Artículo 245 de la Ley 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias.

ARTICULO 7º — Hágase saber que en el supuesto que el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL no efectúe la publicación de carácter gratuita de la presente medida, las partes deberán proceder de acuerdo con lo establecido en el Artículo 5º de la Ley Nº 14.250 (t.o. 2004).

ARTICULO 8º — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — Dra. NOEMI RIAL, Secretaria de Trabajo.

Expediente Nº 1.279.173/08

Buenos Aires, 27 de octubre de 2008

De conformidad con lo ordenado en la RESOLUCION ST Nº 1534/08, se ha tomado razón de la Convención Colectiva de Trabajo celebrada a fojas 2/9 del expediente de referencia, quedando registrada con el Nº 547/08. — JORGE ALEJANDRO INSUA, Registro, Convenios Colectivos de Trabajo, Dto. Coordinación - D.N.R.T.

Convenio Colectivo de Trabajo de la Actividad Turística

Entre la FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIOS (FAECYS) y la ASOCIACION ARGENTINA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO (AAAVYT) celebran el presente Convenio Colectivo de Trabajo para la actividad turística en el territorio de la República Argentina.

La Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS) y la ASOCIACION ARGENTINA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO (AAAVYT), como auténticos representantes de los intereses de los empleados y empresarios del sector, han acordado instrumentar el presente Convenio Colectivo de Trabajo, destinado a regular la prestación de servicios propios y característicos de la actividad turística, y cuya ejecución tiene como sujetos del Contrato de Trabajo a empleabas y empleadores del sector.

El presente Convenio Colectivo de Trabajo se celebra en base a la íntima vinculación entre la actividad turística y la comercial, ya comprendida en el art. 2º, inc. c), del Convenio Colectivo de Trabajo 130/75, que específicamente contempla las actividades de “agencias de viaje y turismo”, y pretende establecer un marco regulatorio laboral específico y afín con las diversas actividades que involucran a la actividad turística, con miras a estimular la inversión y crecimiento del sector, sirviendo para el desarrollo del país, la puesta en valor de sus riquezas naturales, históricas y culturales, así como a la creación de innumerables fuentes de trabajo.

A tal fin, como legítimos representantes de los trabajadores y dadores de trabajo de la actividad turística, convienen en celebrar el presente convenio colectivo de trabajo de conformidad a las normas siguientes.

CAPITULO I.- GENERALIDADES.

Artículo 1.- PARTES INTERVINIENTES:

Celebran el presente Convenio Colectivo de Trabajo del la Actividad Turística dentro de la normativa legal derivada de las leyes 14.250, la FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIOS (FAECYS), entidad sindical de segundo grado, con personería gremial Nº 1, con domicilio en Avda. Presidente Julio A. Roca Nº 644 del la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, representada para este acto por su Secretario General Armando O. Cavalieri, José González, Jorge A. Bence, Ricardo Raimondo, Jorge Vanerio y Daniel Lovera conjuntamente con el asesoramiento de los Dres. Alberto Tomassone, Pedro San Miguel y Jorge Emilio Barbieri y a ASOCIACION ARGENTINA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO (AAAVYT) constituida el 27 de abril de 1951, conforme Estatuto aprobado por Decreto Na 17.286 del 15 de setiembre de 1953, quién actúa en nombre y representación de la totalidad de las Agencias de Viajes y Turismo en las distintas modalidades establecidas en el artículo 5a del presente convenio, con domicilio en Viamonte 640 piso 10º, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, representada para este acto por los señores Ricardo Roza en su carácter de Presidente y Verónica Cristina Reinhold, en su carácter de Secretaria, Alejandro Francisco Sans, en su carácter de Vice Presidente Primero, Jorge Alberto Andía, en su carácter de Vice Presidente Segundo y Francisco Adrián Manzotti, en su carácter de Tesorero.

Artículo 2.- LUGAR Y FECHA DE CELEBRACION:

El presente Convenio Colectivo de Trabajo es instrumentado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Capital Federal de la República Argentina, a los 4 días del mes de junio de 2008.

Artículo 3.- ZONA DE APLICACION:

El presente convenio colectivo tendrá aplicación en todo el territorio o ámbito geográfico de la República Argentina, sin perjuicio de los convenios zonales, los que serán ratificados por la Faecys y la AAAVYT, para su validez, no implicando reducción alguna en los derechos y/o salarios de los empleados afectados al presente Convenio Nacional. La convención colectiva de trabajo 130/75, será de aplicación supletoria y complementaria en todo aquello que no se encuentre expresamente convenido en el presente acuerdo colectivo.

Artículo 4.- PERIODO DE VIGENCIA:

El presente Convenio Colectivo de Trabajo tendrá una vigencia inicial de dos años, computados a partir de su firma, prorrogándose por períodos similares si no fuera denunciado por alguna de las partes contratantes. Hasta tanto sea suscripta por las partes una nueva Convención Colectiva que la sustituya, la presente seguirá rigiendo, aún después de su vencimiento o denuncia.

Artículo 5.- ACTIVIDADES y PERSONAS o EMPRESAS COMPRENDIDAS:

Se consideran comprendidas dentro de la actividad que regla este Convenio a las Agencias de Viajes, Empresas de Viajes y Turismo y Agencias de Pasajes, al igual que a las Agencias de Turismo Estudiantil, Operadores Turísticos, Agencias de Turismo Receptivo, Agencias de Turismo Cultural, Agencias de Turismo Alternativo, Agencias de Turismo Activo o de Aventura, Agencias Virtuales, sea cual fuere su denominación, modalidad, categorías, o registración que se realice ante el organismo de contralor de conformidad con la normativa vigente o la que se establezca en el futuro, alcanzando a toda persona física o jurídica que con carácter permanente, transitoria o accidental y en beneficio o por cuenta propia o de terceros, promocionen, oferten y/o vendan o intervengan en la comercialización como intermediario u

organizador de productos o servicios turísticos, aislados o combinados, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes “a forfait” o paquetes turísticos en el país o en el extranjero a personas individuales, colectivos o a grupo; para pasajeros o usuarios de turismo nacional o internacional (emisivo o receptivo), comprendiendo también a las que lo efectúen a través de medios informáticos (vía Internet o Web Site), vale decir, que realice algunas de las actividades que califican la actuación de las agencias de viajes debidamente habilitadas de conformidad con la Ley 18.829 y su Decreto Reglamentario Nº 2182/72; y de la Ley 22.545, con ajuste a la dispuesto en Ley 25.599 y Ley 26.208, Decreto 1013/02, así como las Resoluciones 1027/05, Resolución 1031/05, Resolución Nº 763/92 y Resolución Nº 257/00, de la Secretaría de Turismo de la Nación, en concordancia con lo dispuesto en la Ley 19.918 (Convención Internacional de Bruselas relativa al Contrato de Viaje) y Resolución 256/00 y concordantes, de la Secretaría de Turismo de la Nación, como organismo de control. Artículo 6. ACTIVIDAD Y CATEGORIAS DE LOS EMPLEADOS:

La actividad laboral comprendida en este Convenio Colectivo de Trabajo es la actividad turística y se regirán por el presente Convenio. Las relaciones entre empleados y empleadores pertenecientes a la actividad; y las categorías de empleados incluidos son aquellos que desempeñan tareas para las empresas enumeradas en el Artículo Nº 5; con aclaración que tal enunciación es de carácter enumerativo pero no taxativo, pues cabe la inclusión de otros empleados que desempeñen o puedan desarrollar labores que sean posteriormente incluidos en la enumeración efectuada en el Artículo Nº 5.

Quedan incluidos los empleados con modalidades especiales de prestación de servicios, que se enumerarán en el presente convenio, en tanto se desempeñen en relación de dependencia para las empresas enunciadas en el artículo mencionado anteriormente.

Quedan excluidos como beneficiarios del presente Convenio Colectivo de Trabajo, los gerentes y sub-gerentes de las empresas de turismo y todo personal que resulte excluido por disposiciones legales obligatorias que así lo dispongan.

CAPITULO II.- DISPOSICIONES RELATIVAS AL CONTRATO INDIVIDUAL DEL TRABAJO.

Artículo 7. CATEGORIA Y FUNCIONES:

La obligación genérica de todo empleado es la de prestar aquellas tareas propias de su categoría y calificación profesional. En situaciones transitorias prestarán la debida colaboración efectuando aquellas tareas que requiera la organización empresaria. Tales tareas o servicios se adecuarán a la modalidad de cada zona, a la importancia y organización de la empresa y fundamentalmente al principio incorporado al Artículo 62 de la LCT. En tal sentido tanto el empleador como el empleado están obligados activa y pasivamente, no sólo a lo que resulta de los términos del contrato, sino aquellos comportamientos que sean una consecuencia del mismo, resultan de la Ley de Contrato de Trabajo, de los Estatutos Profesionales o de esta Convención Colectiva, apreciados con el criterio de colaboración y solidaridad recíprocas, dirigidos a la prestación de un buen servicio, con el objetivo común que dentro del encuadre de la actividad ambas partes coordinen sus acciones para lograr la efectiva protección de los usuarios de los servicios turísticos, vale decir, que se vele en forma especial por cualquier servicio comprometido con el viajero o turista, consumidor de servicios turísticos, así como la protección y preservación de los recursos sociales, naturales y culturales, todos ello de conformidad con la leyes 25.997 y 24.240.

Todo lo aquí dispuesto y convenido, es sin perjuicio de lo dispuesto por el Artículo 67 de la Ley de Contrato de Trabajo, sus similares y concordantes. La descripción de las tareas para las distintas especialidades no importa ni implica para el empleador la obligatoriedad de cubrir dichos cargos.

Se enuncia, seguidamente, a título indicativo, las diversas áreas, categorías y funciones:

A. AREA ADMINISTRATIVA:

1. Supervisor: es quien tiene a su cargo el control general del área, detentando la jefatura de la misma, y a quien reporta el resto del personal que se desempeña dentro de ella.

2. Administrativo 1ra categoría: Se desempeña como oficial de cuentas, corporativas o individuales; efectúa presupuestos; cobranzas en el establecimiento, mediante la recepción de dinero en efectivo y/o valores y conversión de valores; realiza los enlaces entre la empresa y terceros prestadores de servicios; orienta y promueve el desarrollo de las cuentas a su cargo; efectúa el seguimiento de los servicios al consumidor; se encarga de la organización de las distintas tareas técnicas-contables.

3. Administrativo 2da categoría: Asiste al administrativo de 1ra. Categoría, bajo dirección de éste, en el desempeño de las funciones arriba señaladas. Supervisa cobranzas y pagos relativos a la caja chica. Está a cargo del control de los saldos de las cuentas de los clientes y/o proveedores.

4. Recepcionista: Tiene a su cargo la atención de las líneas telefónicas del establecimiento; recibimiento, introducción, acomodo en sala o sitio de espera y acompañamiento al retirarse de clientes o visitantes; archivo; recepción de mercaderías, correspondencia, o cualquier otro material de uso o giro común de la empresa.

5. Cadete: Es aquel que teniendo menos de 21 años realiza mandados externos e internos bajo la supervisión de responsables.

6. Personal de maestranza: Se considera personal de maestranza y servicios al que realiza tareas atinente al aseo del establecimiento, al que se desempeña en funciones de orden primario, y los que realicen tareas varias sin afectación determinada, tales como limpieza general y encerado; ordenanzas; porteros; serenos; repartidores domiciliarios; vigilancia; carga y descarga.

B. AREA VENTAS: Involucra al personal que se desempeña en la venta de pasajes, paquetes turísticos, excursiones, y cualquier otro servicio que ofrezcan las agencias de turismo, ya sea en los salones y locales de venta al público de las mismas, o fuera del ámbito de la empresa.

1. Supervisor: es quien tiene a su cargo el control general del área, detentando la jefatura de la misma, y a quien reporta el resto del personal que se desempeña dentro de ella.

2. Primer vendedor: Es el, o los vendedores con mayor antigüedad en la empresa y experiencia en el cargo o función, o bien que recién ingresado y a consideración del empleador, acredite suficiente experiencia en otras empresas del ramo.

3. Segundo vendedor: Comprende esta categoría a todos los vendedores en relación de dependencia con la empresa que, por su cuenta y orden, ofrezcan y vendan los productos turísticos de ésta, reportando al primer vendedor.

4. Promotores: Son aquellos que, sin concertar ventas, promocionan los productos turísticos a terceros fuera del ámbito de la empresa.

C. AREA OPERATIVA:

1. Supervisor: es quien tiene a su cargo el control general del área, detentando la jefatura de la misma, y a quien reporta el resto del personal que se desempeña dentro de ella.

2. Auxiliar de primera: Son quienes tienen a su cargo, mediante trato personal, la guía directa del turista en toda índole de itinerarios. Deben poseer adecuados conocimientos sobre los atractivos y servicios turísticos, habilitando para acompañar, dirigir, ayudar e informar a lo largo de los itinerarios. Su misión es atender, informar y asistir al turista durante su visita. La actividad propia del guía de turismo es aquella encaminada a la prestación de manera habitual y retribuida, de servicios de orientación, información y asistencia al turista.

3. Auxiliar de segunda: Tienen a su cargo la coordinación de todas las actividades a desarrollar por el turista en un determinado destino, desde el comienzo hasta el fin del viaje, participando en la promoción del mismo

4. Conductor-guía: Es quien tiene a su cargo, simultáneamente, la conducción de vehículos de pequeño y mediano porte, y a su vez cumple la labor de guía del contingente de turistas que se trasladan en los mismos.

5. Encargado de vehículo: Es quien conduce todo tipo de vehículos destinados al transporte turístico, estando a su cargo, además del manejo de la unidad, la estiba en los portaequipajes de maletas u otros enseres portados por el turista, como así también el orden y mantenimiento elemental de la unidad que se le confía.

CAPITULO III. DE LAS REMUNERACIONES.

Artículo 8 SUELDO BASICO Y ADICIONALES

La remuneración integral del empleado de la actividad regulada en este Convenio Colectivo de Trabajo se compondrá de: 1) Sueldo básico convencional, y 2) Adicionales.

Artículo 9. BASICOS CONVENCIONALES

El sueldo básico convencional resulta del presente detalle:

Las partes, a los fines de la determinación de las remuneraciones, establecen QUINCE (15)

categorías profesionales, encuadrando en ellas todas las actividades y profesiones, asignándole un número del código del A1 al A6 (área administrativa), B1 a B4 (área ventas) y C1 a C5 (área operativa).

Las remuneraciones iniciales se establecen fijando un valor para cada código.

El código correspondiente a cada labor profesional de la actividad turística se desarrolla a continuación:

A.1. Supervisor. $ 1.435,28.A.

2. administrativo 1ra categoría. $ 1.397,28.A.

3. administrativo 2da categoría $ 1.371,37.A.

4. recepcionista. $ 1.329,92.A.

5. cadete: $ 1.319,56.A.

6. personal de maestranza $ 1.300,56.

B.1. Supervisor. $ 1.435,28.B.

2. Primer vendedor. $ 1.397,28.B.

3. Segundo vendedor $ 1.380,01.B.

4. Promotores. $ 1.328,19.C

1. Supervisor. $ 1.435,28.C.

2. Auxiliar de primera. $ 1.380,01.C.

3. Auxiliar de segunda. $ 1.348,92.C.

4. Conductor-guía. $ 1.397,28.C.

5. Encargado de vehículo $ 1.345,46.

A estas categorías se le deberá adicionar el incremento establecido para el Convenio Colectivo 130/75 homologado por Disposición RNST 510/08, convenio que ha sido suscripto y homologado antes de la firma del presente acuerdo.

Artículo 10. ADICIONALES REMUNERATIVOS

Los adicionales convenidos en el presente Convenio Colectivo habrán de integrar la remuneración del empleado a todos los efectos legales y previsionales.

Artículo 11. DISCRIMINACION DE ADICIONALES

Todos los adicionales serán objeto de discriminación en los recibos de pago de remuneraciones a los efectos de mantener su individualidad

Artículo 12. ENUMERACION DE ADICIONALES

Tales adicionales son los que a continuación se enumeran.

a) ADICIONAL POR ANTIGÜEDAD:

1) Se aplicará sobre el sueldo básico convencional percibido del respectivo dependiente, no siendo acumulable.

2) Dicho adicional será abonado a cada empleado según la siguiente escala:

a) a partir del primer año y hasta el décimo año de antigüedad en la empresa, un adicional del 0,5% sobre el sueldo básico convencional;

b) del décimo año de antigüedad en adelante un 1% del sueldo básico convencional.

3) La antigüedad en el empleo se computará desde la fecha de ingreso del dependiente a la empresa, o a partir de los 18 años si el trabajador ingresase antes de tal edad.

4) Este adicional comenzará a percibirse con los haberes del mes de junio de 2008 y se aplicará sobre los salarios básicos de convenio colectivo 130/75 que estuviere percibiendo el trabajador.

b) ADICIONAL POR ASISTENCIA: Asignación Complementaria: Las empresas abonarán al personal comprendido en la presente convención una asignación mensual por asistencia y puntualidad equivalente a la doceava parte de la remuneración del mes, la que hará efectiva en la misma oportunidad en que se abone la remuneración mensual.

Para ser acreedor al beneficio, el trabajador no podrá haber incurrido en más de una ausencia en el mes, no computándose como tal las debidas a enfermedad, accidente, vacaciones o licencia legal o convencional.

c) ADICIONAL POR TITULO: El detentar por el empleado comprendido en esta convención, títulos de grado en carreras específicas de Turismo, de nivel terciario en Instituciones oficiales o privadas, reconocidas por el Ministerio de Educación y cuya currícula exija al menos tres años de estudio, generará un adicional por título de un dos con cinco por ciento (2,5%) del salario básico convencional, en tanto que una licenciatura universitaria reconocida por el Ministerio de Educación generará un adicional por título de un cinco por ciento (5%) del salario básico convencional.

CAPITULO IV. CONDICIONES DE TRABAJO

Artículo 13.- Cuando el empleado realice en forma habitual tareas correspondientes a dos categorías, siempre percibirá la remuneración correspondiente a la categoría superior.

Artículo 14.- REEMPLAZO TRANSITORIO CATEGORIA SUPERIOR:

El personal efectivo que realice reemplazos eventuales (transitorios) en tareas de categoría superior y que ejecute las mismas, tendrá derecho a percibir la diferencia entre su salario básico y el salario básico de la categoría superior para la que fue designado. En cuanto cese el reemplazo y vuelva a su categoría laboral de origen, cesará el goce de la diferencia mencionada.

Artículo 15. ROPA DE TRABAJO:

El empleador hará conocer fehacientemente al empleado u obrero las condiciones referentes a la provisión de uniformes y/o ropa de trabajo para el desempeño de sus tareas. En caso de que dichas prendas sean de uso obligatorio, serán provistas por el empleador a su exclusivo cargo. En el caso de ropa de trabajo, si su uso es obligatorio el empleador proveerá 2 equipos por año. En los uniformes del personal no se podrá hacer agregados (aplicaciones, bordados, etc.) que importen publicidad de mercaderías ni productos, pero esta restricción no comprende la leyenda que identifica a la empresa siempre que no signifique esa inscripción una alteración en la discreción de la vestimenta o implique una ridiculización de la misma.

Artículo 16. UTILES DE OFICINA:

Será deber del empleador proveer los útiles, materiales y demás elementos de trabajo necesarios destinados al normal desenvolvimiento de la empresa, junto con los demás elementos necesarios para la seguridad y protección de la salud del personal.

Artículo 17. CUMPLIMIENTO JORNADA DE TRABAJO:

La jornada de trabajo será cumplida íntegramente respetando en su totalidad la hora de iniciación y finalización de la misma, de acuerdo a los horarios y/o modalidades de trabajo que en cada empresa se encuentren establecidas.

Queda aclarado que el empleado puede ser contratado para jornadas diarias inferiores a ocho horas diarias o cuarenta y ocho semanales y, en tales casos, el jornal se adecuará proporcionalmente al tiempo efectivo trabajado. El personal efectivo pero de trabajo discontinuo, que hubiera sido contratado en tal modalidad, percibirá su remuneración proporcional a los días trabajados.

Artículo 18. VACACIONES:

De conformidad a lo facultado por el Art. 154 de la LCT, se autoriza el goce de vacaciones durante todo el año, conforme la modalidad y requerimiento de cada empresa, zona o actividad. La licencia anual ordinaria podrá fraccionarse conforme lo anterior, pero el primer período no podrá ser inferior a los 14 (catorce) días corridos. En el supuesto de fraccionamiento, por cada fracción de siete días otorgados, se adicionará un día más, remunerado de igual forma que los anteriores. El empleador notificará por escrito al empleado, con una anticipación no menor a 45 días, la fecha de inicio de las vacaciones. Si vencido el plazo para otorgarle las vacaciones el empleador no notificó las mismas, el empleado —previa comunicación fehaciente y con debida antelación hará uso de su licencia en forma automática y completa. Cuando las vacaciones no se otorguen simultáneamente a todo el personal, el empleador deberá preceder en forma tal que al empleado le corresponda el goce de sus vacaciones por lo menos en una temporada de verano o de receso escolar anual, cada tres períodos.

Artículo 19.- CONDICIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO: CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES SOBRE HIGIENE: Los empleadores deberán observar estrictamente las disposiciones legales vigentes sobre higiene e instalaciones

sanitarias.

CAPITULO V: ORDENAMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES.

Artículo 20.- CAMBIOS DE DOMICILIO DEL EMPLEADO:

Todo cambio de domicilio deberá ser denunciado por el empleado al empleador. De esa denuncia se dejará constancia escrita, de la que el empleador entregará una copia al empleado. Mientras no se haya registrado el cambio en la forma antedicha, se considerarán válidas las comunicaciones dirigidas al último domicilio denunciado por el empleado.

Artículo 21.- CAMBIO DE ESTADO CIVIL:

Por constancia escrita el empleado deberá comunicar al empleador cualquier cambio que tuviera en su estado civil, como así igualmente indicará respecto de las personas de su familia o de sus beneficiarios, las modificaciones o variaciones ocurridas con respecto a su última declaración que importen una adquisición, modificación, transferencia y/o extinción de los beneficios o asignaciones del presente convenio o emergentes de disposiciones legales. El empleado deberá hacer entrega de la documentación pertinente, caso contrario no podrá reclamar el beneficio que eventualmente resultare de ella.

Artículo 22.- REGIMEN DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES INCULPABLES:

Para gozar de los beneficios de la ley en cuanto a enfermedad y/o accidente inculpable, el personal deberá dar cumplimiento a lo siguientes requisitos:

1) El empleado que faltare a sus tareas por causa de enfermedad o accidente inculpable, deberá comunicarlo a la empresa, pudiéndolo hacer por los siguientes medios:

a) Por telegrama, en el que deberá expresar su nombre y apellido y el motivo de su inasistencia, aclarando si se trata de enfermedad o accidente inculpable.

b) Por aviso directo del interesado, en la empresa, oportunidad en la que la empresa tomará conocimiento extendiendo su comprobante que justifique dicho aviso.

c) Por cualquier persona que avise en nombre del interesado, en la empresa.

2) Cuando el empleado no se encuentre en el domicilio real que tiene denunciado en la empresa, comunicará esa circunstancia en el mismo momento de notificar la enfermedad o accidente inculpable, indicando el lugar donde se asiste.

3) El enfermo facilitará en todos los casos el derecho de verificar su estado de salud por parte del servicio médico del empleador. En los casos en que la verificación no pueda realizarse por no encontrarse aquél en el domicilio que indique por haber concurrido al consultorio médico que lo asiste o cualquier otra institución de carácter médico-asistencial, el interesado deberá arbitrar las medidas necesarias para facilitar la verificación, concurriendo al médico de la empresa o reiterando la notificación en caso de imposibilidad ambulatoria.

4) El empleado no está obligado, bajo su responsabilidad, a las prescripciones que determina el respectivo médico del empleador, pero sí tiene la obligación de permitir en todos los casos la verificación de su estado de salud y la medicación aconsejada dentro del horario de siete a veintiuna (07.00 a 21.00), como igualmente vigilar el curso de la enfermedad o accidente inculpable.

5) En todo lo concerniente a enfermedad, accidentes inculpables, enfermedades profesionales y accidente de trabajo y que no sea previsto en este convenio, serán de aplicación las normas específicas contenidas en la LCT, en la ley 24.557, sus modificatorias, actualizaciones y reglamento de las mismas, y la pertinente legislación que la reemplace, así como sus reglamentos.

CAPITULO VI: BENEFICIOS SOCIALES.

Artículo 23.- ASIGNACION POR FALLECIMIENTO:

Para todo el personal de la actividad se establece una asignación por fallecimiento, de carácter obligatorio por un capital uniforme por persona, que cubrirá al titular y a los miembros de su grupo familiar primario. El beneficio establecido por este artículo es independiente de cualquier otro beneficio, seguro o subsidio que las empresas tengan en vigencia, del obligatorio establecido por las disposiciones legales vigentes y de los derechos previsionales. Dicha asignación será equivalente a la remuneración de un mes, conforme el salario básico convencional, correspondiente a la categoría laboral del titular, y será percibido por las personas a las que hace referencia el art. 248 de la Ley de Contrato de Trabajo, y en el orden y prelación a que remite el mismo.

CAPITULO VII: DIA DEL GREMIO

Artículo 24.- Se establece como Día del Empleado de Turismo el 26 de septiembre, el que será pago. En los casos en que deba prestar servicios un empleado por causas que hacen a la índole de la actividad turística, se incrementará la remuneración legal que corresponda a la fecha en un 100%. Para los empleados cuya forma de pago sea mensual, dicho jornal se calculará dividiendo la retribución mensual por 25.

CAPITULO VIII: DEL TRABAJO DE TEMPORADA Y DE SERVICIOS Y EVENTOS TURISTICOS.

Artículo 25.- CONTRATO DE TEMPORADA: Habrá contrato de temporada cuando la relación entre las partes, originadas en necesidades permanentes de la empresa o explotación se cumpla en determinadas épocas del año solamente y esté sujeta a repetirse por un lapso dado en cada ciclo en razón de la actividad o temporada turística en el lugar, zona o región de que se trate. El empleador podrá variar la diagramación o cambiar de horario que requiera la propia actividad temporaria y que corresponda a distintas etapas de la propia temporada. En caso de acuerdos zonales que convengan este aspecto, se regirán por dichas convenciones.

Artículo 26.- CONTRATO DE SERVICIOS O EVENTOS TURISTICOS.

Considerando que sin perjuicio de las calificaciones profesionales de los trabajadores

contenidas en la presente convención —conforme a sus tareas— resulta necesario precisar la naturaleza de la relación que liga a las partes en los casos de servicios o eventos turísticos específicos, atendiendo a las características de esa actividad comercial —que exhibe como constante el tipo de prestación de servicios y como característica, el resultar contingente, lo que le priva de regularidad y continuidad previsible de los mismos— atento a las disponibilidades y mutuas conveniencias— y con vistas a clarificar la naturaleza de tal relación en dichos casos de "servicios o eventos" proporcionados por las empresas a terceros, en cualquier ámbito, y los consecuentes derechos y obligaciones, se conviene lo siguiente:

1- Se define como "servicio o evento turístico" el servicio prestado por las empresas de la rama a terceros, en cualquier ámbito que se desarrolle, consistentes en programación y desarrollo de circuitos turísticos ajenos a los normales y habituales de la empresa, esporádico o temporarios, provisión de guías, traductores, conductores, etc., así como cualquier otro tipo de actividad social o cultural, cuya contratación requiere personal y se practica según pedidos con cada servicio prestado. Dichos pedidos no tienen habitualidad y resultan contingentes y circunstanciales. 2- El personal afectado a servicios o eventos turísticos se califica en:

a) PERSONAL "PERMANENTE CONTINUO":Es aquel que tiene una relación laboral subordinada afectada específicamente a dicho tipo de labor en forma estable, regular y continua al que le serán aplicables todas las normas legales y convencionales relativas al contrato de empleo de tiempo indeterminado.

b) PERSONAL "DISCONTINUO O INTERMITENTE": Es aquel que es contratado a fin de satisfacer el servicio o servicios definidos en el inciso primero precedente, y cumple sus tareas cuando la empresa no pudiere satisfacer con su personal permanente la realización de dicho servicio o evento. La relación laboral queda suspendida al cumplirse el evento o contingencia que caracteriza la prestación de los servicios objeto del contrato, hasta que eventualmente se produzca una nueva prestación. En el lapso de suspensión no está obligado el trabajador a mantenerse en disponibilidad de sus ocasionales empleadores, ni éstos a garantizar futuras prestaciones. Expresamente queda reconocida la libertad para el trabajador de aceptar o no la realización del servicio que le fuere ofrecido por la Empresa, y la libertad de esta última para escoger el personal "discontinuo o intermitente" al que ofrecerá la realización del servicio. La notificación al trabajador que concurra a un nuevo servicio o evento turístico puede practicarse por cualquier medio.

c) PERSONAL "EVENTUAL CIRCUNSTANCIAL": Es aquel requerido ocasionalmente cuando necesidades extraordinarias demanden personal que no pueda ser cubierto con la dotación de personal "permanente continuo" y "discontinuo o intermitente". Este personal "eventual circunstancial" carece de vocación de permanencia y su vínculo no reconoce perdurabilidad, agotándose el mismo con cada prestación. Se la considerará como una relación circunstancial eventual, que concluye con cada prestación y no hace nacer derecho a indemnización alguna al cese, cualquiera sea el número de prestaciones laborales realizadas por el trabajador.

3- Se conviene en que no constituye obligación de los empleadores tener personal de las tres categorías contempladas en el artículo 2 precedente y que aplicarán las respectivas contrataciones conforme a las modalidades singulares de cada giro comercial.

4- La mención en los recibos de pago de las calificaciones asignadas por el inciso 2 precedente

"permanente continuo", "discontinuo o intermitente" y "eventual circunstancial" implicará la trascripción y pleno conocimiento por ambas partes de lo aquí pactado

5- Las asignaciones del personal comprendido en estas categorías, serán las siguientes:

a) PERSONAL "PERMANENTE CONTINUO".Serán mensualizados, conforme a las disposiciones salariales vigentes de este convenio colectivo.

b) PERSONAL "DISCONTINUO O INTERMITENTE". El salario diario de dicho personal será liquidado por evento. A todos los efectos legales se considerará únicamente como el más alto salario mensual, normal y habitual de este trabajador el que resulte de multiplicar el más alto salario percibido por evento por el número promedio de días mensuales trabajados durante todo el transcurso de la relación laboral, nunca más de un año anterior a la fecha del cálculo.

c) PERSONAL "EVENTUAL CIRCUNSTANCIAL". El salario de dicho personal será liquidado por evento

6- En caso de que el servicio o evento se suspendiera ante de comenzar, cualquiera fuera la causa, salvo, que fuere imputable al trabajador, el trabajador "permanente continuo" no sufrirá reducción en sus asignaciones mensuales y los trabajadores "discontinuos o intermitente" y "eventuales circunstanciales" percibirán un 50% de la asignación que les hubiere correspondido. En caso que el servicio o evento se suspendiera, cualquiera fuere la causa, salvo que fuese imputable al trabajador, una vez iniciado, siempre que haya pasado más de una hora, los trabajadores percibirán su asignación completa.

CAPITULO IX: DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA ACTIVIDAD TURISTICA.

Artículo 27.- Representatividad

De conformidad a lo establecido en el art. 101 de la ley 24.467 las partes signatarias del presente reconocen que dentro de la entidad empleadora, se encuentra debidamente representada la pequeña empresa, para la cual se reglamenta el correspondiente capítulo

Artículo 28.- Pequeña Empresa. Pautas. A los efectos de considerar Pequeña Empresa del Sector, y delimitar el ámbito de aplicación del presente capítulo, se acuerdan las siguientes pautas:

a) Que el plantel de empleados de la empresa no supere los 40 empleados (art. 83 Ley 24.467).

b) Que su facturación anual (excluido el IVA.) no supere la cantidad de pesos que determinen la autoridad competente sobre el particular y el sector, tomándose en consideración para el inicio el ejercicio contable del año 2006.

c) Para la determinación del plantel máximo de empleados, sólo se computarán los permanentes y no se tendrán en consideración los eventuales y extras. El plantel de empleados para dicho cálculo será el existente al 1 de enero de 2007.

La entidad Sindical podrá solicitar por intermedio de AAAVYT declaración jurada de ventas anuales y número de personal de las empresas que se encuentren en el presente Capítulo. Para los casos en que AAAVYT no pudiere cumplir con la información solicitada, la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios podrá requerirlas por otros medios idóneos.

Artículo 29.- Aguinaldo. El sueldo anual complementario podrá abonarse hasta en tres (3) períodos o épocas del año calendario, con el acuerdo del sindicato de la zona de actuación que corresponda para su validez. Cada período se comprenderá por cuatrimestre y el sistema adoptado deberá ser anunciado por el empleador dentro del primer trimestre de cada año. Si vencido ese término la empresa no hubiere efectuado la comunicación fehaciente a su personal, se entenderá que ha desistido de aceptar la presente modalidad, debiendo cumplimentar su obligación conforme lo establece la LCT.

Artículo 30.- Capacitación

Los empleados de Pequeñas Empresas, tienen derecho a recibir del empleador la capacitación necesaria para su progreso o crecimiento profesional. Dicha capacitación podrá impartirse en la propia empresa, en escuelas de terceros o mediante enseñanza teórica- práctica que se imparta en la organización empresaria pertinente (art. 96 Ley 24.467), o con la organización sindical.

CAPITULO X: DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 31.- AUTORIDAD DE APLICACION:

La aplicación y el control del cumplimiento del presente convenio, será efectuado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos, por intermedio de sus organismos dependientes y/o autoridades provinciales competentes en la materia quedando las partes obligadas al estricto cumplimiento de las condiciones acordadas.

Artículo 32.- APORTES Y CONTRIBUCIONES:

Todos los aportes y contribuciones al sistema previsional, seguridad social, obra social, etc., se efectuarán sobre los montos efectivamente abonados al empleado, aunque correspondan a jornadas reducidas, trabajos discontinuos, personal efectivo, eventual circunstancial o temporario.

Establécese, de acuerdo con la DISPOSICION D.N.R.T. Nº 4803/91, con el carácter de contribución solidaria a cargo de la totalidad de los trabajadores comprendidos en la presente convención colectiva y en los términos del artículo 9º de la Ley Nº 14.250, un aporte correspondiente al 2,5% (dos y medio por ciento) de la remuneración total que, por todo concepto perciba mensualmente cada trabajador, a partir del primer mes posterior a aquel en que se produzca la homologación y hasta que entre en vigencia la Convención que en el futuro lo sustituya.

Las sumas indicadas serán retenidas por los empleadores y depositadas por éstos en el mismo plazo fijado para el depósito de los aportes de obra social, utilizando las boletas y las cuentas bancarias que suministrarán las asociaciones sindicales receptoras, de conformidad con lo

dispuesto en los párrafos siguientes: Las cantidades mensualmente resultantes de lo establecido en el párrafo primero de éste artículo deberán depositarse:

1) Las que correspondan al dos por ciento (2%) de las remuneraciones, a la orden de la asociación sindical de primer grado signataria en el ámbito de cada empleador, adherida a la Federación, en las cuentas que a tal efecto abrirán expresamente las mismas.

2) Las que correspondan al medio por ciento (0,5%) de las remuneraciones, a favor de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios en la cuenta corriente de la misma y a través de las boletas correspondientes que esta distribuirá.

Las partes acuerdan asimismo que son aplicables a los empleadores todas las obligaciones y consecuencias jurídicas inherentes a la condición de agente de retención.

La obligación de retener comprende a la totalidad de los empleadores de la presente convención colectiva.

Artículo 33.- FONDO CONVENCIONAL ORDINARIO:

Tomando en consideración que el fortalecimiento institucional y la capacitación para los empleados y empleadores, constituyen una impostergable necesidad, se deben arbitrar los medios idóneos con el fin de emprender todo tipo de actividad que vigorice el espíritu las capacidades asociativa y que propicie la elevación cultural, educativa, de capacitación profesional, recreativa, de asesoramiento técnico y profesional, tanto de los empleados como de los empresarios de la actividad, así como la defensa de los respectivos intereses sectoriales, obligándose, respecto de los empleadores comprendidos en esta convención, sean o no afiliados a la AAAVYT, a evacuar las consultas de interés general o particular que correspondan y a recoger las inquietudes sectoriales que se transmitan.

A tales efectos, resulta necesario estructurar un sistema que cuente con los medios suficientes que haga factible afrontar los gastos y erogaciones que habrá de demandar el cumplimiento del propósito enunciado. Por ello, la AAAVYT ha convenido en instituir una contribución convencional.

Dicha contribución es totalmente ajena a los aportes y contribuciones que surjan de otras disposiciones o de las leyes de Obras Sociales.

La mecánica operativa, relacionada con la percepción, la distribución, el control y fiscalización de la contribución establecida por el presente artículo, será reglamentada por la AAAVYT, siendo de cumplimiento obligatorio.

A tal fin se acuerda:

Establecer con el carácter de contribución a cargo de la totalidad de los empleadores comprendidos en la presente Convención Colectiva de Trabajo de la Actividad Turística, afiliados o no afiliados a la AAAVYT, un aporte del uno por ciento (1%) de la remuneración total que, por todo concepto, abone mensualmente a sus trabajadores, a partir del primer mes

posterior a aquél en que se produzca la homologación de la presente y hasta que entre en vigencia la que en el futuro la sustituya

Las sumas indicadas serán aportadas por los empleadores y depositadas en el mismo plazo fijado para el depósito de los aportes de la obra social, en las cuentas corrientes bancarias que se abrirán a esos efectos y utilizando las boletas que deberá suministrarles la AAAVYT.

La obligación de aportar quedará fehacientemente notificada a todos los empleadores comprendidos en esta Convención Colectiva mediante la publicación de la homologación de la presente que deberán hacer efectiva las partes, por dos días consecutivos en un diario de la Capital Federal, de circulación nacional. A partir de la misma y en lo pertinente, le serán aplicables a los empleadores todas las obligaciones y consecuencias jurídicas inherentes a la condición de agentes responsable de aportes dentro del sistema de obras sociales.

Artículo 34.- PRINCIPIO DE EXCLUSIVIDAD.

Las partes contratantes del presente convenio se comprometen a colaborar con la Secretaría de Turismo de la Nación, organismo de control para impedir el accionar de las personas físicas

o jurídicas, que cubierta o encubiertamente desarrollen actividades propias de agencias de viajes y turismo sin estar debidamente registradas conforme a la normativa vigente, contraviniendo el principio de exclusividad consagrado por la legislación a favor de las Agencias de Viajes y Turismo debidamente inscriptas y habilitadas. Artículo 35.- COMISION PARITARIA NACIONAL DE INTERPRETACION y RESOLUCION DE CONFLICTOS.

APLICACION Y CONCILIACION:

Se crea una Comisión Paritaria Nacional de Interpretación, Aplicación, Conciliación, y Resolución de Conflictos, la que tendrá la jurisdicción, competencia, atribuciones y funciones que serán detallados seguidamente:

Su asiento será la ciudad de Buenos Aires, con jurisdicción en todo el territorio del país. Será integrada por un total de veinticuatro (24) miembros titulares, siendo doce (12) de ellos designados por el sector empresario, AAAVYT y doce (12) designados por el sector sindical (FAECYS), pudiendo designarse hasta dos (2) alternos por cada parte.

Cada una de las partes podrá designar aquellos asesores que considere necesario para un mejor desenvolvimiento de su cometido.

La comisión paritaria, en su primera reunión, habrá de implementar su reglamento interno, el que además de señalar la periodicidad de sus reuniones, contendrá las reglas a las que adecuará y ajustará el procedimiento a observar en la tramitación de las cuestiones de su competencia.

Tal competencia implicará las atribuciones y facultades que se enumeran ejemplificadamente:

a) Resolver todas las cuestiones de interés general referidas con la aplicación de la presente Convención Colectiva de Trabajo; a pedido de cualquiera de las partes o si así lo requiere el Ministerio de Trabajo.

b) Resolver todos los diferendos, ya sean generales o particulares que pudieran suscitarse con y por motivo de la interpretación y/o aplicación del presente Convenio Colectivo de Trabajo, debiendo resolver ello dentro del término máximo de treinta (30) días corridos y contados desde el planteamiento de la cuestión.

c) Resolver acerca de la clasificación de tareas acordes con las categorías profesionales establecidas en la Convención Colectiva. 1) Asignación de categoría o tareas no clasificadas; 2) reconocimiento y/o ratificación de tareas en categorías profesionales cuando las mismas no se encuentren expresamente previstas, y 3) clasificación de los empleados en las categorías previstas en este Convenio, etc.

En todos los supuestos enumerados, la Comisión Paritaria tendrá facultades para exigir la realización de exámenes prácticos de tareas a efectos de nutrirse de antecedentes que avalen su posterior decisión.

Para la adopción de las resoluciones pertinentes los votos serán computados a razón de uno por sector. Las resoluciones de la Comisión Paritaria serán tenidas por válidas, con valor de cosa juzgada y serán de obligatoria aplicación y observancia para todos los casos similares que se plantearen. Las resoluciones que adopte la Comisión Paritaria, una vez firmes, tendrán vigencia y serán de aplicación obligatoria desde la fecha en que hayan sido dictadas, contando con efecto retroactivo a la fecha de iniciación de cada reclamo o petición.

Acuerdo salarial de turismo 2017

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los 23 días del mes de mayo de 2017, se reúnen en representación de la FEDERACIÓN ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIOS —F.A.E.C.Y.S. — los señores Armando O. CAVALIERI, José GONZÁLEZ. Jorge A. BENCE, Guillermo PEREYRA, CESAR GUERRERO y Daniel LOVERA y los Dres. Alberto TOMASSONE, Jorge Emilio BARBIERI y Pedro SAN MIGUEL constituyendo domicilio especial en Av. Julio A. Roca 644 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por el sector gremial; y por la parte empresaria FEDERACIÓN ARGENTINA DE EMPRESAS DE VIAJES Y TURISMO (FAEVYT), Fabricio DI GIAMBATISTA, Alejandro SANS, Adrián MANZZOTTI, Walter RODRIGUEZ, Gustavo HANI, Gerardo BELIO, Agustín Alejandro BEVERAGGI y Pascual A. BARBIERI, constituyendo domicilio especial en Viamonte 640 piso 10 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Las partes firmantes ratifican y reconocen sus recíprocas legitimaciones y representatividades para negociar colectivamente en el marco de la actividad de los empleados de la actividad de turismo; y luego de las tratativas mantenidas las partes en conjunto y en el marco del CCT N° 547/08.

Primero: Las partes pactan incrementar en un 20 % las escalas vigentes de las remuneraciones básicas del CCT N° 547/08, y que serán de aplicación a todas las empresas y/o establecimientos y a todos los trabajadores comprendidos en el mismo.

El presente Acuerdo Colectivo tendrá vigencia desde el 1° de mayo de 2017 hasta el 30 de Abril de 2018, sin perjuicio del compromiso asumido por las partes, en el Art. SEPTIMO del presente Acuerdo.

Segundo: El mencionado incremento se abonará no acumulativamente, de acuerdo con lo siguiente:

Inc. a) Un 10 % del total acordado se abonará a partir del mes de mayo de 2017 como no remunerativo hasta el 31 de diciembre de 2017.

Inc. b) Un 10 % del total acordado se abonará a partir del mes de agosto de 2017 como no remunerativo hasta el 31 de diciembre de 2017.

Los incrementos previstos se aplicarán sobre la totalidad de los adicionales previstos en el CCT 547/08.

A tal efecto, se tomará como base de cálculo para la aplicación de dicho incremento, la suma resultante de la escala salarial correspondiente para cada categoría, en el valor expresado para el mes de mayo de 2017.

Para el caso de trabajadores que laboren en tarea discontinua o a tiempo parcial o bajo el régimen de jornada reducida, el básico e incremento resultante será proporcional a la jornada laboral cumplida.

Tercero: Ambos incrementos a partir del 1 de enero de 2018 será incorporado en su totalidad como remunerativo –es decir como un veinte (20%) a las escalas de salarios básicos de la actividad vigentes.

Mientras dichos incrementos mantengan su carácter no remunerativo se liquidarán, cada uno de ellos desde su otorgamiento como tales y hasta el mes de diciembre de 2017, inclusive en el recibo de sueldo por rubro separado bajo la denominación “acuerdo mayo 2017”.

Sin perjuicio de ello, las partes de común acuerdo y con la finalidad de preservar la integridad del salario de los trabajadores, establecen conformar las nuevas escalas salariales que tendrán plena vigencia a partir del 1 de Enero de 2018. A todo efecto se las anexan al presente Acuerdo, en razón de ser parte integrarte del objeto del mismo

Cuarto: Sobre los importes que resulten del incremento pactado en el presente Acuerdo, se aplicará el equivalente al adicional por asistencia y puntualidad del artículo 12°, inciso b). del C.C.T. 547/08.

Sobre la totalidad de las sumas no remunerativas que aquí se establecen, se devengarán los aportes y contribuciones de la Obra Social de los Empleados de Comercio y los aportes del trabajador establecido por el artículo 32 del Convenio Colectivo Nº 547/08, inciso 1 y 2.

En virtud de lo precedentemente expuesto, las partes hacen saber que en el marco de la Res. Gral. AFIP 3.279/2012, publicada en el Boletín Oficial del 01/03/2012, los empleadores deberán informar estos conceptos no remunerativos mientras mantengan dicha naturaleza, atento el fundamento convencional que le otorga el presente Acuerdo.

Ambos incrementos tendrán el carácter de suma no remunerativas al solo efecto previsional, por lo que deberá ser tomado en cuenta para el pago de los rubros siguientes: adicionales fijos previstos en el CCT Nº 547/08, enfermedades inculpables (art. 208 y ss LCT), vacaciones anuales devengadas a partir del año 2016 y computo de las vacaciones 2017, sueldo anual complementario, horas extras y feriados nacionales.

En el caso del sueldo anual complementario correspondiente al primer semestre del año 2017, la incidencia del cómputo de las sumas no remunerativas para este rubro será proporcional a lo devengado por los meses de mayo a junio del año 2017 como así también en el caso del sueldo anual complementario correspondiente al segundo semestre del año 2017, la incidencia del cómputo de las sumas no remunerativas para este rubro será proporcional a lo devengado por los meses de julio a diciembre de 2017.

En el caso de trabajadoras que gocen de la licencia por maternidad prevista en Art.177 y concordantes de la LCT, todas las sumas no remunerativas que debieran percibir al tiempo de inicio y transcurso de tal licencia, se convertirán desde ese momento en sumas remunerativas,

a todos los efectos. Para el supuesto que las sumas no remunerativas que deban percibir las trabajadoras comprendidas en el párrafo anterior, vencida su licencia, mantengan dicho carácter, el empleador deberá continuar abonándolas en las condiciones previstas en este acuerdo.

Respecto de los trabajadores que debieran percibir salarios por goce de licencia por incapacidad laboral temporaria derivada de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales (Ley 24.557), los emolumentos correspondientes a dicho período se calcularán teniendo en cuenta las sumas no remunerativas que el trabajador debiera percibir a ese momento conforme lo estipulado por el Art. 6° del Decreto 1694/09.

Las sumas no remunerativas que se estén abonando, conforme al presente Acuerdo, al momento de la extinción del contrato de trabajo, deberán conformar la base de cálculo de las indemnizaciones a que diera lugar la referida disolución.

Quinto: Ambos incrementos que han sido calculados conforme a los valores de las escalas vigentes a Mayo de 2017 (según lo establecido en el Artículo Segundo) será incorporado en su totalidad a las escalas de salarios básicos de la actividad y así pasará a tener naturaleza remunerativa a todos los efectos legales y convencionales, y se incorporará - en su valor nominal - a los salarios básicos convencionales que perciben los trabajadores comprendidos en el presente Acuerdo Colectivo.

A tal efecto no se computará para ese único fin, el importe no remunerativo equivalente al adicional por asistencia y puntualidad del artículo 12°, inciso b) del C.C.T. 547/08, toda vez que al adquirir carácter salarial, se aplicará a la nueva escala de básicos convencionales resultante, el adicional por presentismo convencional anteriormente mencionado, en sustitución de la asignación no remunerativa complementaria pactada en el artículo cuarto, último párrafo, del presente acuerdo complementario.

Sexto: Asimismo se acuerda por única vez otorgar con carácter extraordinario y excepcional (art. 6° Ley 24241) una asignación no remunerativa de pesos dos mil ($ 2.000.-) pagadero en el mes de diciembre de 2017, los que serán abonados hasta el día 20 de dicho mes.

La suma antedicha será abonada por el empleador utilizando el concepto de “Suma no remunerativa diciembre 2017”.

Será condición para la percepción de esta gratificación, que el trabajador incluido tenga relación laboral vigente al tiempo del pago de cada cuota.

El mencionado importe de carácter no remunerativo no podrá ser absorbido ni compensado bajo ningún concepto.

Para el caso de trabajadores que laboren en tarea discontinua o a tiempo parcial o bajo el régimen de jornada reducida, la suma antedicha resultante será proporcional a la jornada laboral cumplida.

Séptimo: Respecto a las escalas de salarios básicos convencionales que tendrán vigencia a partir de enero de 2018, las partes firmantes de este Acuerdo Colectivo asumen el compromiso de reunirse en el mes de noviembre de 2017 y enero de 2018, a fin de analizar los incrementos salariales atento las variaciones económicas que

podrían haber afectado las escalas salariales pactadas en este acuerdo y desde la vigencia del mismo.

Octavo: No podrán ser absorbidos ni compensados los aumentos de carácter general sectorial, sean estos de carácter remunerativo, o de otra naturaleza que, eventualmente, hubieren otorgado unilateralmente los empleadores. Solo podrán ser absorbidos o compensados, hasta su concurrencia, los importes de carácter general, sectorial o individual, otorgados por los

empleadores a partir del 1 de abril de 2017 y que hubieren sido abonados a cuenta de los aumentos que determine el presente Acuerdo colectivo, cualquiera sea la denominación utilizada.

Noveno: Ambas partes se comprometen a gestionar en forma conjunta ante las autoridades públicas competentes, la actualización de los porcentajes de compensación en el IVA de los aportes y contribuciones previstos en el decreto 814/2001 que otorga beneficios fiscales en provincias y/o regiones.

Decimo: Con el objeto de garantizar el normal funcionamiento del sistema solidario de salud que brinda a los empleados de comercio OSECAC, y enmarcado en la vigente emergencia sanitaria que fuera oportunamente dictada por el Poder Legislativo Nacional y que involucra a toda la cobertura médica asistencial, se conviene con carácter extraordinario y excepcional, por el plazo comprendido entre el mes de mayo/2017 y el mes de abril/ 2018 ambos inclusive, un aporte a cargo de los trabajadores mercantiles encuadrados en el Convenio Colectivo 547/08 y afiliados a la OSECAC. El referido aporte efectuado por el trabajador a la Obra Social de los Empleados de Comercio y Actividades Civiles, será de pesos cien ($ 100) mensuales. Dicha suma será retenida del monto de la remuneración mensual a percibir por cada trabajador, a partir del mes de mayo de 2017 y depositada a la orden de OSECAC.

Teniendo en cuenta la naturaleza y destino de este aporte, en ningún caso el trabajador podrá solicitar que el empleador se haga cargo del pago directo de dicha obligación o reclamar su reintegro cualquiera sea la forma de liquidación de su remuneración.

Décimo Primero: La Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, a requerimiento de las Cámaras Empresarias firmantes, ratifican el compromiso a gestionar: a) Ante OSECAC, que la referida Obra Social de la actividad otorgue en los planes de pago los plazos máximos en las condiciones que permite la AFIP para el cumplimiento de los aportes y contribuciones. FAECyS se compromete a gestionar conjuntamente con la parte empresaria ante la autoridad pertinente una adecuada reducción de los intereses correspondientes.

b) Ante las entidades de primer grado adheridas a esa Federación requerir a las mismas otorguen en las financiaciones por deudas de capital en concepto de cuotas sindicales que con ellas mantengan las empresas que desarrollan su actividad en zona de actuación según las siguientes condiciones:

El Empleador podrá acordar pagar en tres, seis, doce, dieciocho o veinticuatro cuotas mensuales, iguales y consecutivas con la tasa de interés equivalente al 50% de las que percibe la AFIP para las deudas impositivas. El importe de las cuotas (capital e interés) se fijará a partir de un mínimo de pesos cinco ($ 5000) por mes.

Deberán solicitarlo por escrito ante la entidad acreedora. La nota a presentar deberá consignar el apellido y nombre completos o razón social del solicitante, número de CUIT, domicilio legal y constituido y el plan de pagos por el cual se opte dentro de las posibilidades establecidas en la presente cláusula. Si la deuda de capital e intereses declarada fuese superior a $ 50.000.- (pesos cincuenta mil) podrá convenirse un plan de pagos por un mayor número de cuotas nunca inferior a pesos dos mil ($ 2..000) por cuota.

c) La FAECyS acordará las facilidades indicadas, a quienes espontáneamente y sin intimación previa lo soliciten con anterioridad al 30 de julio de 2017, con respecto a las contribuciones adeudadas del 3,5% con destino al Fondo de Retiro Complementario y lo adeudado por el Artículo 32 del Convenio Colectivo Nº 547/08, permitiendo el pago del capital actualizado conforme las disposiciones de la Superintendencia de Seguros de la Nación sobre la materia, en cuotas sin intereses, según la metodología y condiciones establecidas.

Décimo Segundo: En relación a la determinación de la base de cálculo del incremento alcanzado en este Acuerdo, las firmantes aceptan recomendar a aquellas empresas que liquidan suplementos y/o adicionales fijos y permanentes, por encima de los establecidos en el CCT Nº 547/08, procuren negociar, durante el presente año, su adecuación, teniendo como referencia los incrementos salariales previstos en el presente Acuerdo.

Décimo Tercero: Las partes ratifican en este acto una Comisión Permanente de Negociación Colectiva, la que estará integrada por los siguientes miembros titulares por el sector sindical los señores Armando CAVALIERI, José GONZALEZ, Jorge BENCE, Cesar GUERRERO, Guillermo PEREYRA y Daniel LOVERA y los miembros suplentes Dres. Alberto TOMASSONE, Pedro SAN MIGUEL y Jorge BARBIERI y por el sector empresario Fabricio DI GIAMBATISTA, Adrián MANZZOTTI, Walter RODRIGUEZ, Gustavo HANI, Gerardo BELIO, Agustín Alejandro BEVERAGGI y los miembros suplentes Alejandro SANS y Pascual A. BARBIERI.

Asimismo, a la citada Comisión le competerá y tendrá a su cargo la Interpretación y Resolución de Conflictos vinculados al presente acuerdo. Dicha Comisión estará integrada por doce miembros titulares, 6 por el sector sindical y 6 por el sector empresario (designados dos por cada entidad firmante de este acuerdo) y 6 miembros suplentes, 3 por el sector gremial y 3 por el sector empresario (designados uno por cada entidad firmante de este acuerdo) con competencia directa para actuar ante cualquier conflicto que surja o se suscite por la aplicación del presente acuerdo. La referida Comisión actuará de oficio a pedido de cualquiera de las partes que se

encuentren en conflicto y deberá expedirse por escrito, en un plazo máximo de 30 (treinta) días hábiles contados a partir del pedido de intervención o de su avocación directa. Durante dicho plazo las partes deberán abstenerse de tomar medidas de acción directa. La Comisión funcionará en el ámbito del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL y como método alternativo de solución de conflictos.

Las partes podrán designar asesores técnicos con voz pero sin voto. La nómina precedente para ambas representaciones podrá ser modificada por cualquiera de las partes y en cualquier momento.

Décimo Cuarto: Es condición suspensiva inicial para la validez y exigibilidad de este Acuerdo, su previa homologación por parte del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, lo que así solicitan las partes. Para el caso de estar pendiente la homologación de este Acuerdo y se produzcan vencimientos de plazos pactados para el pago de los incrementos en la forma escalonada prevista, los empleadores comprendidos en el CCT 547/08, abonarán las sumas devengadas con la mención de “Pago anticipo a cuenta del Acuerdo Colectivo mayo de 2017”, los que quedarán reemplazados y compensados por los rubros correspondientes una vez homologado el Acuerdo.

Décimo Quinto: Las partes ratifican la plena vigencia del CCT 547/08 con las modificaciones realizadas por las partes.

Las partes solicitan la homologación del presente acuerdo al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, de conformidad a la normativa vigente.

PARTE SINDICAL PARTE EMPRESARIA

Ley Nacional: http://www.derecho.uba.ar/institucional/ley-nacional-de-turismo-25997.pdf

IRAM:
http://aplicaciones.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM_SECTUR/normas%20completas/42570.pdf
http://aplicaciones.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM_SECTUR/normas%20completas/42300R.pdf

Caballos

ORDENANZA Nº 537-CM- 95

DESCRIPCION SINTETICA: REGLAMENTAR LA ACTIVIDAD TURISTICA ESTUDIANTIL DENOMINADA "CABALGATAS"

Antecedentes

Las cabalgatas se han incrementado en los últimos años dentro del ejido municipal debido a su rentabilidad por la gran afluencia turística estudiantil. Pero solamente una de estas empresas se halla legalmente habilitada, mientras que las restantes no tributan impuestos municipales lo que conlleva a una competencia desleal.

Además es necesario reglamentar la actividad a los efectos de brindar un buen servicio al turista y preservar a los equinos de abusos por sobreactividad.

Fundamentos

Los propietarios de equinos además de patentes y señalizar con marcas los animales de su propiedad, deberán ajustarse a normativas que reglamentarán las cabalgatas, a los efectos de mantener un aceptable control de los grupos que concurren a los establecimientos dedicados a cabalgatas.

Deben adecuarse las infraestructuras para que guarden relación con las condiciones operativas que jerarquicen las prestaciones del servicio.

Deben implementarse normas mínimas de seguridad para el usuario y de trato humanitario para con el animal evitando abusos físicos por sobreactividad.

AUTOR : Concejal Simón (P.P.R.).

El proyecto original Nº 422/92, con las modificaciones introducidas, fue aprobado en la sesión del día 30 de noviembre de 1995, según consta en el Acta Nº 636/95. Por ello, en ejercicio de las atribuciones que le otorga el artículo 17º de la Carta Orgánica Municipal,

EL CONCEJO MUNICIPAL DE SAN CARLOS DE BARILOCHE SANCIONA CON CARACTER DE ORDENANZA

Art. 1º) Las Empresas dedicadas a cabalgatas deberán señalizar, registrar y patentar sus equinos en el Departamento de Fiscalización Ambiental, Area Veterinaria, anualmente.

Art. 2º) A los efectos del pago de alícuota por Tasa de Inspección, seguridad e higiene, la misma se encuadrará en el artículo 7º, inciso punto "2"; de la Ordenanza Fiscal y Tarifaria vigente.

Art. 3º) La tasa a abonar en concepto de rubro por solicitud de Inspección Técnica y sanitaria para habilitación comercial, se encuadrará en el Capítulo VIII, artículo 28º, inciso "K" de la Ordenanza Fiscal y Tarifaria vigente.

Art. 4º) Se establece en promedio de un (1) equino cada siete (7) pasajeros por día, calculado sobre la base de una actividad diaria de trabajo de cinco (5) horas como máximo.

Art. 5º) Los grupos de recorridos no deben ser mayores a veinte (20) turistas por turno, estableciéndose que los mismos deben ser acompañados por un baqueano cada diez (10) personas y dos (2) baqueanos por cada once (11) a veinte (20) personas.

Art. 6º) El stock animal de reposición no deberá ser inferior al cincuenta por ciento (50%) de la cantidad utilizada por día de actividad.

Art. 7)º La infraestructura mínima deberá contar con depósito de monturas, corral de bebederos, un corral para guarda de los equinos, depósito de forraje, provisión de agua suficiente de acuerdo con las necesidades del establecimiento.

Art. 8º) Los equipamientos con que contare el establecimiento tales como monturas, arreos, estribos, etc, deberán estar en perfectas condiciones de uso.

Art. 9º) Instalaciones sanitarias deberán ser acorde a las Ordenanzas vigentes para áreas de recreación deportivas.

Art. 10º) Las zonas para la radicación de cabalgatas deberán ser autorizadas por el Departamento Ejecutivo a través de la Sub-Secretaría de Desarrollo Ambiental, que deberá establecer las exigencias para cada caso.

Art. 11º) Cada establecimiento deberá contar con un seguro de cobertura médica que incluya el servicio de urgencias para el personal y para los usuarios que utilicen dicho servicio.

Art. 12º) Comuníquese. Publíquese en el Boletín Oficial. Tómese razón. Cumplido, archívese.

8.3 ANEXO ECONOMICO FINANCIERA

8.3.1 Flujo de Fondos del Proyecto

FLUJO DE FONDOS: PROYECTO											
	2016 (0)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas totales		14.402.893	35.989.825	66.227.259	108.919.526	142.823.413	199.956.223	259.105.571	319.482.121	425.522.550	532.907.770
Inversiones Totales	-6.601.985	0	0	0	0	-106.214.207	0	0	0	0	0
Costo actividades sin salarios	0	-7.577.898	-12.506.741	-24.548.847	-33.571.906	-46.674.748	-61.164.439	-81.686.449	-96.646.571	-127.036.073	-164.151.244
Salarios	0	-10.776.800	-14.979.038	-20.330.565	-25.536.864	-29.839.505	-39.615.867	-48.480.602	-56.573.438	-67.037.563	-84.775.399
Costo de comercializacion	0	-720.145	-1.799.491	-3.311.363	-5.445.976	-7.141.171	-9.997.811	-12.955.279	-15.974.106	-21.276.128	-26.645.388
Impuesto a los ingresos brutos	0	-648.130	-1.619.542	-2.980.227	-4.901.379	-6.427.054	-8.998.030	-11.659.751	-14.376.695	-19.148.515	-23.980.850
Impuesto a las Ganancias		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ahorro Impuesto a las ganancias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Δ Inversión en CT	0	1.807.946	-9.278	608.933	370.481	455.059	2.635.184	908.933	725.572	862.573	1.804.431
Flujos de Fondos (ARS)	-6.601.985	-3.512.134	5.075.734	15.665.190	39.833.883	-53.018.211	82.815.260	105.232.424	136.636.883	191.886.845	235.159.320
Flujo de fondos (USD)	-419.174	-184.655	233.153	657.649	1.604.264	-2.086.510	2.987.563	3.658.986	4.563.690	6.111.046	7.520.669
WACC	13,81%	16,32%	17,45%	17,41%	17,41%	17,44%	17,54%	17,73%	18,05%	18,57%	19,47%
Ajustado por WACC	-419.174	-158.744	169.026	406.329	844.356	-933.818	1.132.727	1.167.261	1.210.385	1.319.184	1.269.847

TIR (USD)	76%
VAN (USD)	6.007.379

8.3.2 Flujo de Fondos de la Deuda

FLUJO DE LA DEUDA											
Préstamo Bancario Entidad: HSBC	2016 (0)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Egresos	4.617.500										
Amortización		461.750	461.750	461.750	461.750	461.750	461.750	461.750	461.750	461.750	461.750
Saldo	4.617.500	4.155.750	3.694.000	3.232.250	2.770.500	2.308.750	1.847.000	1.385.250	923.500	461.750	0
Interes		1.108.200	997.380	886.560	775.740	664.920	554.100	443.280	332.460	221.640	110.820
FF deuda (USD)	4.617.500	-1.569.950	-1.459.130	-1.348.310	-1.237.490	-1.126.670	-1.015.850	-905.030	-794.210	-683.390	-572.570

TIR (ARS)	24%

Flujo de la Deuda en USD	2016 (0)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
TC ARS/USD	15,75	19,02	21,77	23,82	24,83	25,41	27,72	28,76	29,94	31,4	32,5
FF Deuda (USD)	293.175	-82.542	-67.025	-56.604	-49.839	-44.340	-36.647	-31.468	-26.527	-21.764	-17.618

TIR (USD)	11%

8.3.3 Flujo de Fondos del Inversor

FLUJO DE FONDOS DEL INVERSOR											
Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FF del Inversor (ARS)	-1.984.485	-4.766.257	3.821.611	18.232.678	56.812.438	2.540.104	84.101.241	188.079.543	323.462.303	514.095.024	748.000.221
FF del Inversor (USD)	-125.999	-250.592	175.545	765.436	2.288.056	99.965	3.033.955	6.539.622	10.803.684	16.372.453	23.015.391
FF del Inversor descontado (USD)	-125.999	-208.731	118.439	427.186	1.061.253	38.716	985.830	1.791.255	2.506.452	3.232.675	3.886.093

TIR (USD)	93%

8.3.4 Valores de WACC

WACC	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capital Social	1.984.485	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742
Deuda total	4.617.500	4.471.577	4.290.633	4.066.262	3.788.042	3.443.049	3.015.258	2.484.797	1.827.026	1.011.389	0
Kd (1-t)	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Rf	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%	2,68%
Rm	11,42%	11,42%	11,42%	11,42%	11,42%	11,42%	11,42%	11,42%	11,42%	11,42%	11,42%
Rc	4,49%	3,48%	5,17%	4,88%	4,60%	4,32%	4,03%	3,75%	3,46%	3,18%	2,89%
Ke	21,06%	20,05%	21,74%	21,46%	21,17%	20,89%	20,61%	20,32%	20,04%	19,75%	19,47%
WACC	13,81%	16,32%	17,45%	17,41%	17,41%	17,44%	17,54%	17,73%	18,05%	18,57%	19,47%

IG:	0%
β	1,59
Bono EEUU a 10 (USD)	2,68%

8.3.5 Cuadro de Resultados

EERR	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso total	14.402.893	35.989.825	66.227.259	108.919.526	142.823.413	199.956.223	259.105.571	319.482.121	425.522.550	532.907.770
Impuesto Ingresos Brutos (4,5%)	-648.130	-1.619.542	-2.980.227	-4.901.379	-6.427.054	-8.998.030	-11.659.751	-14.376.695	-19.148.515	-23.980.850
Ventas Netas	13.754.763	34.370.283	63.247.032	104.018.147	136.396.359	190.958.193	247.445.820	305.105.426	406.374.035	508.926.920
Costo Operativo	-7.577.898	-12.506.741	-24.548.847	-33.571.906	-46.674.748	-61.164.439	-81.686.449	-96.646.571	-127.036.073	-164.151.244
Salarios	-10.776.800	-14.979.038	-20.330.565	-25.536.864	-29.839.505	-39.615.867	-48.480.602	-56.573.438	-67.037.563	-84.775.399
Costo de comercialización	-720.145	-1.799.491	-3.311.363	-5.445.976	-7.141.171	-9.997.811	-12.955.279	-15.974.106	-21.276.128	-26.645.388
Utilidad Bruta	-5.320.080	5.085.013	15.056.257	39.463.401	52.740.935	80.180.076	104.323.490	135.911.311	191.024.271	233.354.889
Amortizaciones Activo fijo	-461.750	-461.750	-461.750	-461.750	-461.750	-21.704.591	-21.704.591	-21.704.591	-21.704.591	-21.704.591
Amortización por gasto pre-operativo	-396.897	-396.897	-396.897	-396.897	-396.897	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Antes de IG	-6.178.727	4.226.365	14.197.610	38.604.754	51.882.289	58.475.485	82.618.899	114.206.720	169.319.680	211.650.297
Intereses del prestamo	-1.108.200	-1.073.179	-1.029.752	-975.903	-909.130	-826.332	-723.662	-596.351	-438.486	-242.733
Utilidad Neta (ARS)	-7.286.927	3.153.186	13.167.858	37.628.851	50.973.159	57.649.153	81.895.237	113.610.368	168.881.194	211.407.564
Utilidad Neta (USD)	-383.119	144.841	552.807	1.515.459	2.006.028	2.079.695	2.847.540	3.794.601	5.378.382	6.504.848

8.3.6 Balance

	BALANCE										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Disponibilidad en Caja y Bancos	0	24.987	3.570.188	17.379.031	54.329.955	-769.417	77.275.817	179.734.132	312.977.658	499.926.550	731.232.509
Creditos por Ventas (sin IVA)	0	1.080.217	2.699.237	4.967.044	8.168.964	10.711.756	14.996.717	19.432.918	23.961.159	31.914.191	39.968.083
Inversión a Corto Plazo	1.984.485	1.984.485	1.984.485	1.984.485	1.984.485	1.984.485	1.984.485	1.984.485	1.984.485	1.984.485	1.984.485
Total Activos Corrientes	1.984.485	3.089.689	8.253.910	24.330.561	64.483.405	11.926.824	94.257.019	201.151.535	338.923.303	533.825.227	773.185.077
Activo Fijo	4.617.500	4.617.500	4.617.500	4.617.500	4.617.500	110.831.707	110.831.707	110.831.707	110.831.707	110.831.707	110.831.707
(Amortizacion Acumulada)	0	-858.647	-1.717.294	-2.575.941	-3.434.588	-4.293.235	-25.997.827	-47.702.418	-69.407.009	-91.111.601	-112.816.192
Total Activos No Corrientes	4.617.500	3.758.853	2.900.206	2.041.559	1.182.912	106.538.471	84.833.880	63.129.288	41.424.697	19.720.106	-1.984.485
ACTIVO TOTAL	**6.601.985**	**6.848.542**	**11.154.116**	**26.372.120**	**65.666.317**	**118.465.295**	**179.090.899**	**264.280.824**	**380.348.000**	**553.545.333**	**771.200.591**
Deudas Comerciales	0	2.913.150	4.246.482	6.520.998	8.464.563	10.635.376	14.039.617	17.864.765	20.979.345	26.111.120	33.370.204
Pasivos Corrientes	0	2.913.150	4.246.482	6.520.998	8.464.563	10.635.376	14.039.617	17.864.765	20.979.345	26.111.120	33.370.204
Deudas a Largo Plazo	4.617.500	4.471.577	4.290.633	4.066.262	3.788.042	3.443.049	3.015.258	2.484.797	1.827.026	1.011.389	0
Pasivos No Corrientes	4.617.500	4.471.577	4.290.633	4.066.262	3.788.042	3.443.049	3.015.258	2.484.797	1.827.026	1.011.389	0
PASIVO TOTAL	4.617.500	7.384.727	8.537.115	10.587.260	12.252.605	14.078.425	17.054.876	20.349.563	22.806.371	27.122.509	33.370.204
Aporte de capital:	1.984.485	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742	6.750.742
RNA		-7.286.927	-4.133.741	9.034.118	46.662.969	97.636.128	155.285.281	237.180.519	350.790.887	519.672.081	731.079.645
PATRIMONIO NETO	1.984.485	-536.185	2.617.002	15.784.860	53.413.711	104.386.870	162.036.023	243.931.261	357.541.629	526.422.823	737.830.387
P+PN	**6.601.985**	**6.848.542**	**11.154.116**	**26.372.120**	**65.666.317**	**118.465.295**	**179.090.899**	**264.280.824**	**380.348.000**	**553.545.333**	**771.200.591**
¿Verifica? (A-P-PN=0)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0