

Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión
para la instalación de un complejo de cabañas
llamado “Luz de Luna” en la localidad de
Vaqueros, departamento La Caldera, provincia de
Salta, durante 10 años, comenzando en el 2020.

Seminario de tesis

INFORME FINAL

Autora: Gabriela Silvana Condari

DNI: 37.636.867

Director: Lic. Nicolás Gómez Lériida

Salta Capital, Año 2019

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Gran Canciller

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello Arzobispo De Salta

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Prof. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Investigación

Dr. Federico Colombo Speroni

Vicerrector de Formación

Pbro. Cristian Arnaldo Gallardo

Decano de la Facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena

Jefa de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

Lic. Mabel Las Heras

Quiero dedicar este trabajo de grado a mi familia y en especial a mi mamá y mi papá, quienes estuvieron apoyándome durante todo el cursado de la carrera, me dieron ánimos para terminar este proyecto en todo momento y depositaron toda su confianza en mí, así como toda su paciencia.

A mi novio, que me repitió siempre las razones por las cuáles vale poner en esta investigación toda la dedicación y me enseña constantemente a ser mejor, no sólo en lo académico, sino a nivel como persona.

Quiero agradecer también a Mariana por guiarme a lo largo de la confección de este trabajo y a mi asesor y director Nicolás Gómez Lériá por su orientación.

A Dios, por darme las capacidades para estudiar cada día.

INDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo.....	11
1. Definición del tema de investigación	12
2. Planteamiento del problema	12
3. Justificación	13
4. Antecedentes – Estudio del Arte.....	16
5. Originalidad	18
6. Objetivos	20
7. Marco Teórico.....	21
Capítulo 1: El Turismo: generalidades.....	21
1.1. Significación	21
1.2. El turismo en la economía	21
1.3. Operadores de la actividad turística.....	23
1.4. Turismo en Argentina.....	30
1.5. Turismo en Salta.....	32
Capítulo 2: El sector hotelero	36
2.1. Conceptualización general.....	36
2.2. Características distintivas del sector hotelero	36
2.3. Clasificación genérica	37
2.4. Clasificación y categorización de establecimientos en Argentina	38
2.5. Conceptualización general.....	40
2.6. Definición de servicios prestados.....	41
2.7. Decreto N° 1.125 de la Provincia de Salta	42
2.8. Régimen de cabañas	44
Capítulo 3: Conceptos introductorios a la formulación y evaluación de proyectos de inversión	46
3.1. Proyecto de inversión	46
3.2. Estudios de viabilidad	50
8. Hipótesis.....	52
9. Operalización de las variables	55

10. Aspectos metodológicos de la investigación	57
11. Fuentes, método y técnicas de recolección y análisis de la información	64
12. Contextualización de la idea de negocio	68
El entorno	68
La empresa: cabañas “Luz de Luna”	69
Análisis FODA	70
Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	73
Ventaja competitiva del proyecto	75
Proceso de customer flow y estándares de satisfacción del cliente	75
Medición de la calidad	79
Estudio de Mercado.....	81
Mercado consumidor	81
Características de la demanda turística en la provincia	82
Perfil tipo del turista que arriba a la provincia de Salta.....	83
Segmentación de mercado.....	84
Cuestionario aplicado para el estudio de mercado	86
Cuestionario: hospedaje en Vaqueros	87
Resultados obtenidos	89
Sobre el estudio del consumidor.....	101
Mercado competidor	102
Situación actual del mercado competidor en Salta	103
Fortalezas del mercado competidor.....	112
Debilidades del mercado competidor.....	113
Mercado proveedor.....	114
Plan estratégico.....	117
Política de producto.....	117
Análisis conceptual del servicio ofrecido.....	117
La marca Cabañas Luz de Luna.....	119
Diferenciación de servicio.....	121
Ciclo de vida del producto.....	123

Posicionamiento del servicio.....	124
Política de precio	124
Política de distribución.....	126
Canal empresa de servicio – consumidor final.....	129
Canal empresa de servicio – intermediario – consumidor final	131
Política de comunicación	134
Plan de social media.....	134
Posicionamiento online.....	141
Viabilidad Técnica	143
Macro- localización	143
Actividades turísticas específicas.....	144
Desarrollo económico	146
Micro- localización	148
Terreno.....	150
Obra civil	151
Equipamiento.....	152
Personal requerido	156
Mantenimiento.....	156
Riegos y plan de contingencia	157
Viabilidad Organizacional	159
Marco Doctrinario	159
Estructura organizacional	160
Terciarización de servicios.....	161
Proceso de selección.....	162
Perfil requerido y descripción del puesto de trabajo.....	163
Organización del trabajo.....	165
Viabilidad Legal	170
Figura tentativa a adoptar.....	170
Marco regulatorio.....	173

Viabilidad Ambiental	179
Caracterización del entorno	179
Provisión de servicios públicos	182
Impactos previsibles al ambiente	183
Medidas de mitigación	186
Viabilidad Económica.....	189
Inversiones del proyecto	189
Costos del proyecto	190
Ingresos del proyecto	193
Estados de resultados proyectados	200
Flujo de caja proyectado.....	202
Criterios de evaluación	205
Análisis de sensibilidad.....	205
Conclusiones y Apéndice de Consideraciones.....	216
Bibliografía.....	220
Anexos	224
Anexo 1: Tabulación de datos	224
Anexo 2: Plano de Obra	227
Anexo 3: Calendario de aplicación de estándares de equipo mensual	228
Anexo 4: Calendario de publicaciones	229
Anexo 5: Información de costo de vida en Salta	230
Anexo 6: Planilla de control de huéspedes	232
Anexo 7: Detalle costos variables escenario normal.....	233
Anexo 8: Costos totales.....	235
Hoja de Evaluación.....	238

INDICE DE IMÁGENES, TABLAS Y GRÁFICOS

Ilustración N°1: Impacto de la actividad turística en sectores de la economía	22
Ilustración N°2: Pirámide de las necesidades de Maslow	26
Tabla N° 1: Clasificación de establecimientos hoteleros	40
Tabla N° 2: Análisis FODA de Cabañas Luz de Luna	70
Tabla N° 3: Proceso de customer flow y estándares de satisfacción del cliente.....	75
Esquema N° 1. Estándares de calidad	77
Gráfico N°1. Pernotaciones mensuales año 2017	82
Tabla N° 4. Origen de los turistas año 2017	83
Gráfico N° 2. Edad.....	90
Gráfico N° 3. Sexo	91
Gráfico N° 4. Ocupación	92
Gráfico N° 5. Procedencia	93
Gráfico N° 6. Preferencia.....	94
Gráfico N° 7. Preferencia con puntuación.....	95
Gráfico N° 8. Frecuencia de visita a Vaqueros.....	96
Gráfico N° 9. Composición del grupo de viajeros.....	97
Gráfico N° 10. Alojamiento preferido.....	98
Gráfico N° 11. Servicios preferidos	99
Gráfico N° 12. Precios dispuestos a pagar	100
Gráfico N° 13. Distribución de plazas dentro de la provincia.....	103
Imagen N° 2. Vista del terreno.....	106
Imagen N° 3. Quincho	107
Imagen N° 4. Habitación y sala de estar	107
Imagen N° 5. Vista exterior de la casa.....	108
Imagen N° 6. Vista de la pileta y patio de la casa	108
Imagen N° 7. Vista del patio	109
Imagen N° 8. Comedor y habitación	111
Tabla N°5. Mercado Proveedor	114
Esquema N° 2. Oferta de servicios de Cabañas Luz de Luna.....	118
Esquema N° 3. Elementos fundamentales del sistema de servucción	119
Ilustración N° 3. Imagotipo de la empresa	119

Ilustración N° 4. Creación del imago tipo	120
Ilustración N° 5. Versión principal y en blanco y negro	121
Esquema N° 4. Ciclo de vida de los destinos turísticos.....	123
Tabla N° 6. Precios tentativos.....	125
Esquema N° 5. Canales de distribución.....	126
Esquema N° 6. Fases del viaje turístico.....	128
Imagen N° 9. Flyer promocional	139
Imagen N° 10. Mapa de la provincia de Salta, Argentina	143
Imagen N° 11. Mapa específico de Vaqueros	146
Imagen N° 12. Vista más detallada.....	148
Tabla N° 7. Balance de estructura	152
Tabla N° 8. Balance de equipamiento.....	153
Tabla N° 9. Balance de personal	156
Esquema N° 7. Organigrama.....	160
Tabla N° 10. Perfil de puesto de recepcionista	163
Tabla N° 11. Descripción del puesto de trabajo	164
Tabla N° 12. Actividades por semana.....	169
Tabla N° 13. Ventajas y desventajas	170
Gráfico N° 14. Media mensual de temperaturas	179
Gráfico N° 15. Balance hídrico.....	180
Tabla N° 14. Inversión Inicial	189
Tabla N° 15. Capital de trabajo.....	190
Tabla N° 16. Costos del proyecto	192
Tabla N° 17. Demanda esperada.....	193
Tabla N° 18. Precios por plaza y por noche para el año uno	194
Tabla N° 19. Cantidad de noches de pernocte.....	195
Tabla N° 20. Cantidad de estadias por plaza y pernocte por cabaña.....	195
Tabla N° 21. Ingresos anuales.....	196
Tabla N° 22. Ingresos netos anuales	196
Tabla N° 23. Información de precios de la empresa	197
Tabla N° 24. Ingresos por venta de tours.....	198
Tabla N° 25. Ingresos por alquiler de caballos.....	198

Tabla N° 26. Ingresos por desayuno.....	199
Tabla N° 27. IVA.....	200
Tabla N° 28. Estado de resultados	201
Tabla N° 29. Depreciaciones	203
Tabla N° 30. Variaciones del capital de trabajo.....	203
Tabla N° 31. Flujo de fondos proyectados	204
Tabla N° 32. Evaluación económica	205
Tabla N° 33. Demanda para los otros escenarios.....	206
Tabla N° 34. Costos totales sensibilizados	208
Tabla N° 35. Inversión nueva en capital de trabajo.....	208
Tabla N° 36. Precios nuevos	209
Tabla N° 37. Ingresos por escenario.....	209
Tabla N° 38. Ingresos adicionales por venta de tours por escenario.....	210
Tabla N° 39. Ingresos adicionales por venta de alquiler de caballos.....	211
Tabla N° 40. Ingresos adicionales por venta de desayuno por escenario	212
Tabla N° 41. Flujos de fondos para el escenario optimista	213
Tabla N° 42. Flujos de fondos para el escenario pesimista.....	214
Tabla N° 43. VAN y TIR para los demás escenarios.....	215
Tabla N° 44. Tabulación de datos.....	224
Plano de obra	227
Gráfico N° 16. Calendarización.....	228
Tabla N° 45. Calendarización de publicaciones en Redes Sociales.....	229
Tabla N° 46. Costo de vida en Salta	230
Tabla N° 47. Seguimiento de huéspedes.....	232
Tabla N° 48. Detalle de costos por desayuno y regalo de bienvenida.....	233
Tabla N° 49. Detalle costos de limpieza.....	234
Tabla N° 50. Costos totales	235

Resumen Ejecutivo

Este trabajo plantea la evaluación de la viabilidad a nivel pre-factibilidad de establecer un complejo de cabañas llamado Luz de Luna en la localidad de Vaqueros, provincia de Salta, Argentina.

La idea de negocio surge a partir de la disponibilidad de un inmueble y una suma de dinero de la familia de la autora que actualmente no es aprovechado para generar recursos adicionales; a su vez, se tomó en cuenta el crecimiento de la zona en términos de turismo durante los últimos años y, por último, que la rama de la hotelería es el medio donde a la autora le gustaría desarrollarse profesionalmente a futuro.

En primera instancia, se realizó un relevamiento de mercado para conocer las tendencias de consumo de este tipo de emprendimientos y paralelamente, se hizo un análisis de los hospedajes ya instalados en el área.

A continuación, se confeccionó un examen de viabilidad técnica haciendo un estudio de las condiciones tanto edilicias, como su ubicación y de los recursos necesarios para su puesta en marcha.

Adicionalmente, se hizo una investigación de la normativa legal y tributaria para poner en marcha el negocio, así como un estudio de impacto ambiental, un análisis de las mejores opciones de organización del complejo y se evaluaron las mejores opciones de mercadeo.

Por último, se llevó a cabo un estudio de la viabilidad financiera del proyecto a fin de elaborar recomendaciones y consideraciones a tener en cuenta al establecer hospedajes de las características del complejo.

Palabras claves: viabilidad – complejo de cabañas – evaluación – hospedajes.

1. Definición del tema de Investigación

Tema: “Administración Financiera”.

Subtema: Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión para la instalación de un complejo de cabañas llamado “Luz de Luna” en la localidad de Vaqueros, departamento La Caldera, provincia de Salta, durante 10 años, comenzando en el 2020”.

2. Planteamiento del problema

2.1. Identificación del problema

El problema principal que se presenta es la disponibilidad de un terreno con capacidad ociosa en la localidad de Vaqueros, en la provincia de Salta y de una suma de dinero, por la que se tiene un determinado costo de oportunidad.

Por lo tanto, se plantea la posibilidad de utilizar ese monto en alguna clase de inversión de largo plazo (construcción de cabañas para alojar turistas) a fin de obtener una rentabilidad, evaluando la existencia de la viabilidad legal, técnica, de gestión y económico- financiera.

2.2. Sistematización del problema

- ¿Cómo es el mercado para instalar las cabañas?
- ¿Cuál es la posibilidad de lograr la construcción y administración de un complejo de cabañas?
- ¿Cuál es la rentabilidad de una inversión de este tipo?

2.3. Formulación del problema

¿Cuál es la viabilidad de un proyecto de inversión para la instalación de un complejo de cabañas llamado “Luz de Luna” en la localidad de Vaqueros, departamento La Caldera, provincia de Salta, durante 10 años, comenzando en el 2020?

3. Justificación

El presente proyecto de inversión se realiza para evaluar la conveniencia de la instalación de cabañas con fines de alojamiento de turistas, partiendo desde el análisis del mercado donde se pretende instalar el complejo, pasando en segunda instancia a una evaluación de las viabilidades legal, de gestión, ambiental, técnica y económico-financiera con el propósito de establecer su conveniencia para la familia de la investigadora.

En consecuencia, la administración de empresas es una ciencia social que estudia la forma en la que todo negocio, dentro de cualquier rubro, gestiona sus recursos y cómo optimiza sus procesos para producir resultados de acuerdo con las metas propuestas.

El turismo y la hotelería se posicionan actualmente como una de las industrias más complejas en cuanto a su funcionamiento. Por lo tanto, para abrir un complejo turístico no basta con tener el capital y la motivación para ponerlo a trabajar, sino que los conocimientos en administración se vuelven no solo necesarios sino obligatorios para saber cómo gestionar los recursos.

Cabe destacar, que la administración hotelera persigue dos objetivos. El primero, se refiere a la maximización del valor de las acciones de los accionistas de las empresas hoteleras. El segundo, es la satisfacción de todas las personas para las cuales se llevan a cabo sus actividades, incluyendo tanto a clientes como a empleados.

Es por lo dicho, que la hotelería y la administración van de la mano y se complementan entre sí, por lo cual, para la realización del presente proyecto de inversión no se encuentran intereses contrapuestos.

De la misma forma, la investigadora encuentra en este trabajo la realización de un deseo o anhelo personal de poseer y dirigir un establecimiento de hospedaje, principal motivo por el cual se decidió por el estudio de la Licenciatura en Administración de Empresas.

3.1. *Justificación teórica*

La presente investigación se hace con el propósito de realizar un aporte a la amplia gama existente de conocimientos y proyectos desarrollados dentro del ámbito de la administración hotelera.

A su vez, sirve como un instrumento de referencia para futuros proyectos de emprendimientos similares en el área porque los resultados de la investigación aportan información acerca del comportamiento de la oferta y la demanda de este tipo de servicios y contribuyen en la visualización de ventajas y desventajas de incursionar en el mercado hotelero y turístico, y del comportamiento de sus variables económico-financieras.

Es así, que el proyecto de inversión se sustenta en la bibliografía pertinente a su elaboración y evaluación; se puede nombrar al autor Sapag Chain, N. (2011), en su libro “Proyectos de inversión: formulación y evaluación”, siendo un manual que enseña a diseñar flujos de fondos según la tipología de los proyectos, es decir, para empresas en funcionamiento y/o para modernizaciones.

Asimismo, es útil la obra de José Luis Feijoo, Silvina Rodríguez Carballo y Mónica Laura García (2012), sobre “El Planeamiento estratégico en Hotelería” que trata sobre la interpretación del mercado hotelero y el enfoque sistémico en cuanto al análisis y la evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización del medio.

Además, se encuentra el libro de “La gestión financiera de las empresas turísticas” de Guillermo Méndez González y Aguado Franco (2006), que enseña a hacer diagnósticos sobre la estructura financiera y económica de las empresas turísticas en la actualidad.

Sin embargo, el presente trabajo no está orientado al mero cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) ni a la proyección de estados financiero y contables, sino que se incluye el desarrollo de una investigación de mercado en el sector para definir las

estrategias a seguir en relación con la administración hotelera en el complejo de cabañas.

3.2. Justificación metodológica

Este proyecto de inversión se trata de una investigación de tipo exploratorio- descriptivo y, por lo tanto, para recolectar la información se recurren a las siguientes fuentes:

- Primarias: encuestas dirigidas al segmento de mercado del servicio planteado para ver si existe demanda de este tipo de establecimientos. Para la elaboración de los flujos de caja, se cotizan con distintos proveedores.
- Secundarias: se toman como referencia a varios estudios de grado relacionados al tema.

3.3. Justificación práctica

Como todo proyecto de inversión parte de un problema y busca evaluar la factibilidad de poner en marcha un negocio como solución a dicho conflicto, se puede ver claramente que, como afirma Bernal, una investigación posee justificación práctica cuando ayuda a resolver un problema y/o propone estrategias que contribuyan a resolverlo.

Es así, como este proyecto de inversión está orientado a generar la información necesaria para evaluar si es ventajosa o no para la familia de la investigadora, la realización de una inmovilización de dinero determinado para obtener un rendimiento futuro.

Por otro lado, esta investigación realiza un aporte significativo no solo para el desarrollo y fomento de la actividad turística en la localidad de Vaqueros, sino que ayuda a la generación de varios puestos de trabajo, cumpliendo una función de inclusión social debido a que la actividad turística y hotelera es uno de los pocos rubros capaces de contratar a personas de distintos estratos sociales.

En este contexto, se decidió que el tema elegido está relacionado con la confección de un proyecto para la instalación del complejo de cabañas.

Por tal motivo, el problema surge a partir de la disponibilidad de dos recursos importantes para este tipo de inversiones en el sector: un inmueble y un monto de dinero determinado.

Como ya se dijo, la investigadora está motivada a incursionar en el mundo de la hotelería y ve factible poder iniciarse con esta clase de proyectos.

4. Antecedentes – Estudio del Arte

Jerez Gallo, M. (2012). *Instalación de un hostel en la Ciudad de Salta*. Tesis de Licenciatura en Comercialización, Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica de Salta.

Se realiza el análisis de la viabilidad técnica y económica a nivel prefactibilidad de la instalación de un hostel en la Ciudad de Salta. Este trabajo es útil para la investigación porque aporta ideas acerca de cuáles son las principales reglas municipales y provinciales para cumplir con la viabilidad legal del proyecto.

David Romero, E. (2008). *Propuesta para la implementación de estrategias de diferenciación para cabañas de Alojamiento Castellanos*. Tesina de Tecnicatura en Marketing, Escuela de Negocios, Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica de Salta.

Este trabajo es importante para la presente investigación porque ayuda a ver posibilidades de diferenciación de servicios de este tipo.

Pellicer, R. (2012). *Evolución de la factibilidad económico-financiera para la construcción de cabañas en Santa Rosa de Calamuchita*. Córdoba, Argentina. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Empresarial Siglo 21.

Se trata de una investigación a nivel factibilidad de para el desarrollo de cabañas prefabricadas teniendo en cuenta la viabilidad comercial, administrativa, ambiental, legal y financiera, por lo que sienta las bases para lo que es la realización del presente proyecto de inversión a realizarse en la localidad de Vaqueros.

Fernández, M. (2012). *Plan de negocio: Complejo de cabañas en el Manzano Histórico, Tunuyán*. Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.

La investigación citada es un plan de negocios para presentar a diversos inversores del sector turístico en Mendoza. En primera instancia, se puede observar un plan comercial de diferenciación y, a continuación, se tiene un completo estudio económico y financiero.

Matus, C. (2017). *Plan de negocios y proyecto de inversión para la producción industrializada de miel en la provincia de Salta*. Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica de Salta.

Se realiza la planificación de la producción de miel a nivel industrial situada en La Calderilla con un horizonte de evaluación de 10 años. Este trabajo es importante porque ayuda a la autora a tener una visión más relacionada con la carrera y no se centra específicamente en las cuestiones turísticas del proyecto planteado.

Cisneros, G. (2016). *Plan de negocio: aplicación en el análisis de la factibilidad estratégica de la implementación de una franquicia en Salta Capital*. Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica de Salta.

Esta investigación se realizó para obtener el Título de Licenciatura en Administración de empresas y se trata de la implementación de una franquicia de Café Felfort en la ciudad.

Es de ayuda a la presente investigación porque como el trabajo anterior, muestra una visión propia para las finanzas y no sólo en la parte turística del proyecto.

5. Originalidad

El aporte específico del proyecto de inversión puede verse en el hecho de que incentiva el crecimiento económico en la zona. Es bien sabido que el turismo es disparador de las actividades de producción, del transporte, de la gastronomía y del comercio.

A su vez, como el complejo va a estar localizado en una de las áreas más transitadas de la localidad de Vaqueros, los clientes potenciales contarían con la ventaja de poder acceder al predio no solo en auto sino también, en transporte público.

5.1. Factibilidad del proyecto

El presente proyecto es factible porque:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Factibilidad operativa: se lleva a cabo el estudio de mercado pertinente para determinar si existe demanda para esta clase de servicios. Para ello, se realizan encuestas al segmento seleccionado y entrevistas con los propietarios de los demás complejos de cabañas en la zona a fin de conocer a la competencia. • Factibilidad técnica: se pueden realizar las encuestas correspondientes porque la muestra corresponde a ambos sexos, de 18 años de edad en adelante, siendo seleccionados al azar, en la Ciudad de Salta, residentes o turistas. • Factibilidad económica: se dispone de los fondos necesarios para la elaboración y realización de encuestas, así como con la movilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda de conocer cuáles son los hábitos de consumo de esta clase de servicios. • Se trata de un proyecto que puede plasmarse en la realidad.

e insumos para concretar el proyecto.	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El período de tiempo que se analiza al momento de realizar las encuestas puede ser corto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que no todas las personas quieran contestar la encuesta. • El tiempo estimado para tomar las encuestas puede verse interrumpido o complicado debido a la poca disponibilidad de horarios de la investigadora.

5.2. Consideraciones éticas y legales

Para la siguiente investigación se tienen en cuenta:

- Para tomar parte en el proyecto, los individuos a quienes se encuestan y entrevistan son informados acerca de su condición de voluntarios.
- Se respeta el derecho de éstos de proteger su integridad, anonimato y/o intimidad.
- Se informa a todos los seleccionados para participar en la investigación de los objetivos del presente proyecto para la realización de los correspondientes instrumentos de recolección de datos.

6. Objetivos

General:

- Determinar la viabilidad de un proyecto de inversión para la instalación de un complejo de cabañas llamado “Luz de Luna” en la localidad de Vaqueros, departamento La Caldera, provincia de Salta, durante 10 años, comenzando en el 2020.

Específicos:

- Realizar un estudio de mercado (de la demanda, de la competencia y de proveedores).
- Identificar las mejores formas de promocionar esta clase de servicios.
- Determinar la estructura organizativa que va a tener la dirección del proyecto.
- Describir la normativa legal en materia sobre alojamientos turísticos.
- Calcular el monto de la inversión inicial y el capital de trabajo.
- Evaluar financiera y económicamente el proyecto.

7. Marco Teórico

Capítulo 1: El Turismo: generalidades

1.1. Significación

El turismo puede ser definido desde distintos puntos de vista y según diferentes autores. Para la OMT (Organización Mundial de Turismo), el turismo es:

El conjunto de actividades que las personas desarrollan durante sus viajes en las distintas estancias que se visitan que no corresponden a su entorno habitual durante un periodo de tiempo relativamente corto para la persecución de actividades de ocio, placer u otras.

Según Burkart y Medlik, (1981), el turismo puede entenderse como “el desplazamiento de personas fuera de su lugar de residencia y engloba el total de actividades realizadas a lo largo de su duración en las localizaciones escogidas.”

De esta manera, pueden apreciarse variadas conceptualizaciones del término y se puede llegar a una definición más abarcativa. El turismo es entonces, la totalidad de actividades socioeconómicas que exigen a las personas, que deciden por algún motivo ajeno a sus tareas diarias, desplazarse dentro o fuera de sus países de residencia y que impactan en las economías de los lugares visitados.

1.2. El turismo en la economía

La actividad turística conlleva implicaciones en muchos sectores por lo que tiene un grado de complejidad e importancia a la hora de medir su impacto sobre una economía.

Esta actividad imprime efectos sobre la balanza de pagos, produce un incremento de los ingresos públicos, del nivel de empleos, el nivel de construcción y mejoras en el sistema de transporte e infraestructura de un país determinado.

El dinero utilizado por los turistas se destina al alquiler de un lugar para hospedarse durante el viaje y también, se ven reflejados en la necesidad de otros bienes y servicios que son directamente proporcionados por otros sectores como el transporte, excursiones, alimentos y compras de todo tipo, desde recuerdos hasta electrodomésticos.

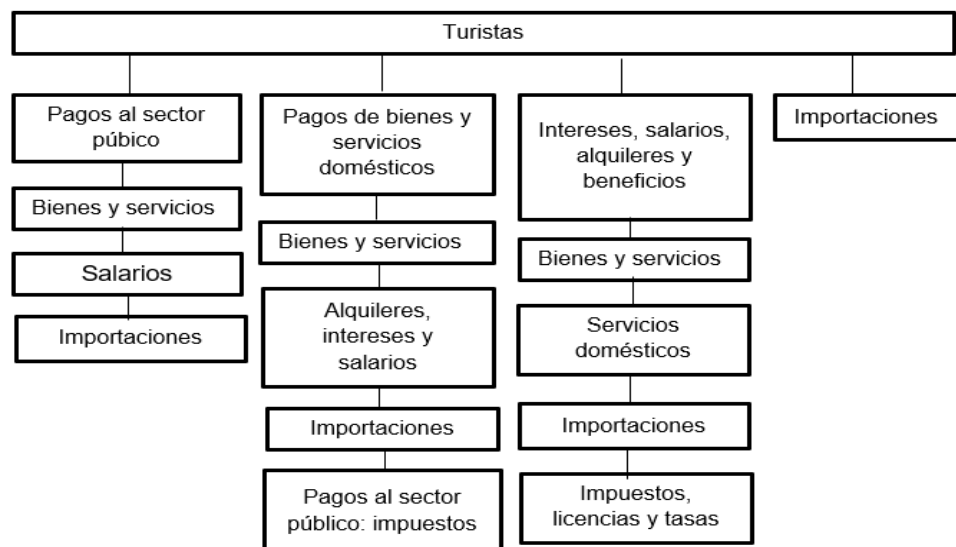
Todos estos motivos son imprescindibles para el funcionamiento de la actividad turística en sí, por lo que se puede observar una relación de coexistencia entre el turismo y los demás sectores de una economía.

Estas actividades, hacen que se genere un aumento de la demanda de bienes y servicios en el país donde se desarrolla tal movimiento (receptor) y, a su vez, un crecimiento en el flujo de divisas que potencian el efecto multiplicador.

En resumen, el turismo se encarga de generar la demanda de todas aquellas empresas que intervienen, desarrollando su actividad, acumulando stocks, pagando proveedores e impuestos, tomando empleados y utilizando servicios de otras organizaciones.

Por lo que se incrementan los flujos de divisas en el sector privado y el sector público y en el de las familias; así, se produce el crecimiento de la economía y se va reinvertiendo en la economía local y nacional.

Ilustración N°1: Impacto de la actividad turística en los sectores de la economía



Sancho, A. (1998).

1.3. Operadores de la actividad turística

En el sistema turístico existen 4 elementos básicos:

- Demanda. Grupo heterogéneo de viajeros, turistas y visitantes que se desplazan de su lugar de residencia habitual hacia otro espacio con distintos objetivos.
- Oferta. Conjunto de organizaciones productoras de bienes y servicios que intervienen en el sector.
- Espacio geográfico. Punto específico en el mapa donde se encuentran oferta y demanda.
- Operadores del mercado. Grupo de empresas que facilitan la interacción entre la oferta y demanda (Sancho, A. 1998).

1.3.1. Demanda turística

1.3.1.1. Concepto

Se puede dar una conceptualización amplia de la demanda al decir que incluye todos aquellos turistas que poseen características heterogéneas a nivel socioeconómico, de motivación y de experiencias. Por esto, se afirma que la demanda turística se ve fuertemente influenciada por factores económicos, psicológicos, sociológicos, y éticos.

Desde el punto de vista económico, la demanda depende directamente del precio en el lugar de destino, de los precios en aquellos destinos competidores, el ingreso del consumidor turístico y también, de sus gustos y preferencias más los elementos psicológicos y culturales.

1.3.1.2. Tipología

Según el motivo por el cual las personas deciden realizar un viaje, la demanda se divide en tres grupos:

- Demanda efectiva: o demanda anual que se refiere a la cantidad de personas que se trasladan al participar de la actividad turística. Se caracteriza por ser fácilmente medible y se cuentan con estadísticas bastante certeras tanto a nivel mundial como a nivel nacional.

- Demanda no efectiva. Se trata de la cuantía de personas que no se trasladan para realizar ninguna actividad turística por cualquier motivo. Dentro de esta, se pueden encontrar:
- Demanda diferida. Aquellas personas que no pueden viajar por circunstancias ocurridas en el lugar donde se encuentra la oferta o por problema en el entorno.
- Demanda potencial. Se trata de los individuos que no actualmente no pueden viajar, pero planean hacerlo en el futuro por cuestiones personales.
- Personas que no desean viajar por diversos motivos como, por ejemplo, razones familiares, de salud, inseguridad laboral, etc. (Sancho, A. 1998).

Según la OMT, existe una diferencia entre “viajero” y “visitante”. El primero, es toda aquella persona que se traslada entre dos localidades o países, mientras que el segundo, engloba a todos los viajeros relacionados con el turismo.

Otra diferencia existente está entre “turista” y “excursionista”. El primer término, se refiere a toda persona que pernocta por lo menos una noche en un alojamiento privado o colectivo cuando visita un lugar diferente a su residencia habitual. Mientras que un excursionista, es todo aquel individuo que no pernocta en ningún hospedaje privado o colectivo.

Por lo que dentro del conjunto de viajeros, se encuentra en grupo de turistas y excursionistas que, a su vez, se pueden clasificar en viajeros internacionales y nacionales.

Un viajero internacional responde a la significación de todo aquel turista que viaja por un periodo menor a los 12 meses por un país diferente al que corresponde como su residencia habitual y no busca realizar una actividad que le genere ingresos en el país receptor.

Los viajantes nacionales se incluyen en la descripción anterior pero la principal diferencia es que estas personas viajan dentro de los límites de su país de residencia.

1.3.1.3. Elementos económicos determinantes de la demanda

- Elementos económicos. Dentro del cual se puede separar en las siguientes subelementos:

- ❑ Ingreso disponible. Suma de dinero que queda en poder del consumidor luego de satisfacer las necesidades básicas y que puede destinar al ocio. Existe una relación directa entre el dinero invertido en costos de turismo y el esfuerzo que se puso para generarlo.
- ❑ Nivel de precios en el lugar de origen. Debido a que realizar actividades turísticas se considera una necesidad no básica, el nivel de precios de la economía influye fuertemente en la porción de renta que se destina al turismo.
- ❑ Nivel de precios en el lugar de destino. Un aumento en los precios en un lugar de destino elegido no tiene relación directa con la demanda ya que el turista puede cambiar el lugar de destino elegido por una segunda opción.

Es muy importante conocer la elasticidad de la demanda turística para así poder establecer una estrategia de mercadeo en un plan de negocio de la envergadura del planteado en este trabajo.

La demanda de actividades turísticas es generalmente elástica, ya que, al existir una fuerte oferta de bienes y servicios sustitutos, al momento de aumentar el nivel de precios, los turistas empiezan a comprar a empresas que ofrezcan los mismos servicios a menores precios.

- Política fiscal. Todas las decisiones de índole fiscal que existen afectan indirectamente el nivel de renta disponible del consumidor, debido a que, al existir mayor presión fiscal, las familias se ven obligadas a cubrir todas las tasas e impuestos antes de planificar gastar su dinero en actividades de ocio.
- Posibilidades de financiación. La presencia de diversas formas de pagar un viaje en cuotas es un elemento que permite un incremento de la demanda turística.
- Tipo de cambio (Sancho, A. 1998).

1.3.1.4. Otros elementos determinantes de la demanda

Existe un modelo del proceso de compra de bienes y servicios que consta de cinco fases que no necesariamente deben darse en un orden establecido:

1. Reconocimiento del problema. También llamada etapa de la “necesidad sentida”, que puede definirse como el punto de partida del proceso de compra visto como el estado de tensión en el individuo generado por un desacople momentáneo de las reglas que norman su sistema, lo que lleva al consumidor a realizar alguna actividad para eliminarlo o disminuirlo. Las necesidades a su vez pueden clasificarse según lo expuesto por Maslow en:
 - Necesidades de autorrealización
 - Necesidades de autoestima
 - Necesidades sociales
 - Necesidades de seguridad
 - Necesidades fisiológicas (Maslow, A. 2005).

Ilustración N°2: Pirámide de las necesidades de Maslow



Maslow, A. (2005).

Ordenadas según su grado de intensidad de abajo hacia arriba y que suponen que para que una necesidad de orden superior sea satisfecha, la anterior debe ser satisfecha primero.

También, debe hacerse alusión a los deseos que son una manera específica de canalizar la aparición de una necesidad sentida. Desde el punto de vista del marketing, siempre debe apuntarse a satisfacer los deseos de los consumidores por medio de promesas simbólicas en el producto imaginario para reflejarlo en el producto físico o el servicio ofrecido y en el precio.

A su vez, la necesidad sentida se origina por estímulos internos o externos. Un estímulo interno es aquel originado por la naturaleza fisiológica del hombre, por ejemplo: la sed o el hambre, y son generalmente las más compulsivas. Mientras que un estímulo externo, es el que despierta el deseo del consumidor por medio de un aviso publicitario, por ejemplo.

2. Actividad anterior a la compra. Su duración e intensidad está en función del tipo de producto, de la intensidad del estado de tensión y de la personalidad del comprador. Siempre se recorren dos sub-etapas:
 - a) Etapa cognoscitiva: referida a la búsqueda de información por parte del individuo, que puede hacerse de dos formas. De manera pasiva, siendo consumidor receptivo de información o de manera activa, buscando material de lectura, consultando a otros clientes, etc.
 - b) Etapa afectiva: en la que intervienen los sentimientos del consumidor, es decir se recorre una fase de agrado, preferencia y convencimiento de los que se quiere adquirir, que es, básicamente, el disparador de la compra.
3. Evaluación de alternativas. El consumidor realiza una valoración de las distintas alternativas que le ofrece cada marca y cada producto comparando precios y beneficios esperados.
4. Decisión de compra. Luego de la evaluación de las distintas alternativas, el comprador realiza un último análisis antes de efectivizar la compra en donde pueden darse dos situaciones:
 - a) Que la intensidad de la influencia de la actitud de los demás sea positiva, en cuyo caso el comprador finalmente concretará la compra

o el caso opuesto, que la intensidad de la actitud del otro sea muy negativa y esto provoque que el individuo abandone la compra.

- b) Que la influencia de los factores de una situación imprevista para el comprador modifique sus intenciones de compra.
5. Comportamiento post-compra. También llamada etapa de los sentimientos posteriores a la compra. Es una fuente muy valiosa para generar un feedback para la empresa y está en función del grado de satisfacción o insatisfacción del consumidor y el nivel de calidad percibido (Kotler, P. 2002).

Por otro lado, se pueden nombrar:

- Motivación. Es puramente la causa por la cual se busca satisfacer una necesidad de ocio que impulsa a realizar actividades turísticas. Tiene origen en la realidad psico-social de cada individuo.
- Condiciones socioculturales. Aquí se encuentran factores como la franja etaria, el nivel educacional que poseen, las expectativas y estabilidad de sus puestos de trabajo, así también la influencia del comportamiento del grupo donde se desenvuelve el individuo, según su estatus social y estilo de vida.
- Condiciones políticas. El gobierno es un agente que puede afectar directamente la decisión de salir de vacaciones, fomentando el turismo o poniendo trabas para su realización.
- Tiempo de ocio. Este elemento refiere a la cantidad de días disponibles para poder viajar que también tiene que ver con la existencia de fiestas determinadas o feriados o días no hábiles.
- Factores demográficos. En los países desarrollados caracterizados con bajos índices de natalidad y mayor poder adquisitivo existen personas que tienen más posibilidades de vacacionar, al contrario de lo que ocurre en regiones con altas tasas de natalidad y dedicadas a la producción agropecuaria, donde los individuos no cuentan con los recursos para viajar (Sancho, A. 1998).

1.3.2. Oferta turística

1.3.2.1. Significado

Según Sancho, A. (1998), se define a la oferta turística como “el conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en el destino determinado, para su disfrute y consumo.”

Dentro de los servicios nombrados anteriormente, el hospedaje es uno de los principales y elementales que se determinan como el medio por el cual un turista, o grupo de ellos, entra en contacto con un destino turístico.

Con el crecimiento de la actividad económica en los últimos años y el mayor acceso a la información con el que cuentan los consumidores, la consideración que un turista tiene sobre el alojamiento escogido para su viaje tiene una influencia notable en la percepción de la experiencia completa.

1.3.2.2. Clasificación

La oferta turística puede ser de dos tipos:

- Oferta primaria. Incluye el servicio de alojamiento con la diversidad de tipologías tratadas en el siguiente capítulo del presente trabajo.
- Oferta complementaria. Confluyen aquí los servicios de organismos que ofrecen alimentos, excursiones, visitas a museos, conciertos y/o festivales, etc. (Sancho, A. 1998).

1.3.3. Espacio geográfico

Hace referencia al destino turístico que equivale a la región, pudiendo ser una ciudad, municipio o un país hacia donde se desplazan los viajeros a vacacionar y donde se asientan la mayoría de los componentes de la oferta turística.

1.3.4. Operadores turísticos

Aquí se alude a la cuantía de intermediarios existentes entre demanda y oferta de bienes y servicios turísticos principales y

complementarios, englobando a todas aquellas empresas comercializadoras de paquetes, reservas y de transporte.

Cabe destacar, que éstas son las que permiten el desarrollo de la actividad turística en sí, ya que el consumidor es aquel que evalúa el servicio entregado en base a la satisfacción obtenida por su hospedaje, los viajes realizados, las vistas, etc.

1.4. Turismo en Argentina

Argentina se constituye como el tercer país más visitado de Sudamérica y pese a que el turismo emisor guarda grandes proporciones frente al receptor debido principalmente a las distorsiones en el tipo de cambio, es el turismo exterior (emisor) el que le permite al país obtener buenos indicadores.

Es debido a sus características geográficas, que Argentina presenta una amplia gama de climas, que van desde uno templado a cálido húmedo y a subantártico; es por esto, que tiene una gran diversidad de paisajes a lo largo y a lo ancho de todo su territorio.

Dentro de los destinos turísticos más populares, se nombran:

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: el punto de ingreso al país más significativo y considerado la "París de América" es elegida por su tango y el asado. Ofrece circuitos a través de San Telmo, del barrio La Boca, Costanera Sur y paseos por el delta de Tigre. La ciudad que nunca duerme también ofrece gran variedad de bares.
- Cataratas del Iguazú: consideradas una de las 7 Maravillas Naturales del mundo, año tras año atrae a millones de turistas que visitan el Parque Nacional y pueden observar la flora y fauna que se preservan en la selva subtropical. La ciudad de Puerto Iguazú cuenta actualmente con una amplia oferta hotelera y gastronómica, así como también una muy buena infraestructura de transporte.
- Salta: con una arquitectura colonial típica y situada al norte del país se trata de una de las provincias que permite hacer diferentes circuitos desde su capital hacia Villa San Lorenzo, a La Caldera,

Cafayate, y hacer conexiones con otras provincias. Una de sus principales atracciones es el paseo en el Tren a las Nubes.

- Glaciar Perito Moreno: ubicado en el Parque Nacional Los Glaciares en el Calafate, provincia de Santa Cruz, se constituye como un polo turístico imperdible porque ofrece un espectáculo natural al poder observar los múltiples desprendimientos de bloques de hielo en cualquier época del año.
- San Carlos de Bariloche: emplazada en la provincia de Río Negro a orillas del lago Nahuel Huapi con un paisaje montañoso y de espeso bosque. Hogar del centro de esquí más importante del país, no solo permite hacer deportes invernales, sino que también tiene una amplia gama de ofertas gastronómicas y hoteleras.
- Ushuaia: situada en la Isla de Tierra del Fuego ofrece un paisaje conformado por bosques, lagos, mar y montañas. Posee inexplorados territorios que invitan al senderismo, cabalgatas, trekking, entre otras.
- Sierras de Córdoba: ubicadas en el corazón del país cuenta con una importante infraestructura turística al ofrecer hoteles 5 estrellas, centros comerciales de alto nivel, diversas actividades de esparcimiento y rica gastronomía.
- Valle de la Luna: emplazado en la provincia de San Juan que se consolida como uno de los centros paleontológicos. Ofrece un extraño paisaje de escasa vegetación, variedad de colores de los suelos más una combinación de rocas y montes.

Otros sitios de interés:

- Quebrada de Humahuaca
- Esteros del Iberá
- Puna de Atacama
- Costa Atlántica
- Valles Calchaquíes
- Termas de Río Hondo

- Mendoza, etc.¹

Del último año, se tienen datos sobre llegadas de visitantes de Europa (8%), Estados Unidos (16%) y China (20%), así como la recuperación de Brasil (38%), cuya economía lleva dos años de recesión. Esto le permitió al país crecer un 18% interanual y para comienzos del presente año se tenían grandes expectativas.

Tal es el caso que para el primer semestre la llegada de turistas extranjeros se vio incrementada en un 5% y los destinos se diversificaron. La provincia de Salta es de las que más crecimiento tuvo, con cerca de un 80%, siguiéndole Rosario con un 56%, luego Córdoba con un 45% y Mendoza con un 22%.

1.5. Turismo en Salta

La provincia de Salta se ubica en el norte de la República Argentina y su territorio posee una superficie de 155.488 km² ocupando así, el 4,1% del total del territorio nacional. Su extensa geografía le permite ofrecer todo tipo de paisajes. Se puede encontrar el desierto puneño en el oeste y en el otro extremo, las yungas al noreste.

Posee infraestructura para poder ingresar por vía aérea y terrestre. Y tiene líneas fronterizas con Bolivia, Chile y Paraguay. Dentro del territorio nacional limita con Jujuy, Formosa, Chaco, Santiago del Estero, Tucumán y Catamarca.

Su clima es marcadamente subtropical serrano con estación seca. La orientación de sus cordones montañosos influye en la distribución de sus precipitaciones. En la zona este el clima semiárido tiene un promedio anual de 500 mm y una temperatura media de 20° C, pero con temperaturas más altas de 35° C en verano y de -5° C en invierno, existiendo así una marcada amplitud térmica. La zona del altiplano posee precipitaciones que no superan los 200 mm anuales y una temperatura media anual de 10° C. Por otra parte, las zonas de los valles y quebradas tienen un nivel de precipitaciones de

¹ Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismo/noticias> Visto el 23/03/19.

aproximadamente 1.000 mm y unas temperaturas medias de 20° C en época estival y de 14° C en época invernal.²

1.5.1. Sitios de interés: principales circuitos turísticos

- Ciudad de Salta: deslumbra a sus visitantes con su marcado estilo colonial en torno a la Plaza 9 Julio y sus principales atracciones son la Catedral Basílica, el Cabildo, la Iglesia San Francisco, y el Convento San Bernardo.
- Villa San Lorenzo: ubicada a solo 10 km del centro de la ciudad posee una espesa variedad de flora y fauna y permite, durante todo el año, realizar cabalgatas, caminatas, safaris fotográficos, y excursiones en cuatriciclos y bicicletas. Uno de sus múltiples atractivos es la visita al Museo Didáctico de la gesta Güemesiana y Gaucha que ofrece maquetas que recrean la vida del héroe gaucho.
- La Caldera: departamento de la provincia que se encuentra a 22 km de la ciudad de Salta y cuenta con una arquitectura típica del siglo XIX y sus principales atracciones son: la imagen del Cristo Redentor, el dique Campo Alegre y la localidad de Vaqueros.
- Tren a las Nubes: actualmente se está ofreciendo un paquete que comienza con un recorrido en vehículo desde el centro de la Ciudad por RN 51, pasando por Campo Quijano y Gobernador Solá hasta llegar a El Alfarcito donde se ofrece desayuno campestre, más tarde el recorrido sigue por la Quebrada de las Cuevas y Muñano hasta llegar a San Antonio de los Cobres, donde se aborda el Tren a las Nubes hasta el Viaducto La Polvorilla a 4.200 msnm, considerada la obra de ingeniería más importante del siglo pasado de la zona.
- Puna Salteña: además del popular recorrido en el Tren, en la puna salteña existen infinidad de localidades que ofrecen espectaculares vistas y experiencias:
 - San Antonio de los Cobres: pueblo de origen minero que muestra, actualmente, una amplia oferta gastronómica y se frecuenta mucho su Mercado Artesanal.

² Recuperado de <http://turismo.salta.gov.ar/#> Visto el 23/03/19.

- Santa Rosa de Tastil: pequeño pueblo ubicado a 3.110 msnm que destaca por su centro artesanal de tejidos y por su paisaje preincaico.
- Salinas Grandes: ubicadas a 60 km del norte de San Antonio de los Cobres que ofrece la oportunidad de fantásticas sesiones fotográficas.
- Volcán Lulllaillaco: constituía uno de los puntos sagrados usados por los Incas para rituales de sacrificio. Deslumbra por su paisaje de glaciares, cenizas y rocas volcánicas ubicado a 6.739 msnm, lo que lo convierte en el quinto volcán más alto del planeta. Es muy conocido por ser el lugar donde fueron encontrados los “Niños del Lulllaillaco”, tres niños incas congelados en perfecto estado de conservación, que pueden observarse en el Museo de Arqueología de Alta Montaña en el centro de la ciudad de Salta.
- Iruya: pequeño pueblo situado en el extremo norte de la provincia. Su paisaje ofrece momentos para el descanso y la meditación, ya que parece estar detenido en el tiempo.
- Cafayate: ubicado al suroeste de la provincia se accede a ella a través de la RN 40 y es una zona muy popular gracias a sus extensos viñedos y caminos que ofrecen visitas a la Garganta del diablo, por ejemplo. Es cuna de importantes festivales, el más importante es la “Serenata a Cafayate”, que reúne a las personalidades más destacadas del ambiente folclórico argentino.
- Ruta del vino más alta del mundo: un recorrido por los viñedos ubicados a alturas que oscilan entre los 1.700 y los 3.000 msnm donde existen hoteles y restaurantes con una marcada oferta gourmet y eventos tales como “Vendimia Solidaria” o “Semana del Torrontés de Altura”.
- Dique Cabra Corral: situado a 65 km de la ciudad de Salta se constituye como uno de los diques más atractivos del país. Es propicio para la realización de turismo aventura, donde destacan

actividades como la navegación a vela, esquí acuático, kayak, rafting, salto bungee, tirolesa, etc.³

³ Recuperado de <http://turismo.salta.gov.ar/#> Visto el 23/03/19.

Capítulo 2: El sector hotelero

2.1. Conceptualización general

Según Soler, M. (1999), el sector hotelero puede definirse como el conjunto de establecimientos que, de manera habitual y profesional, se dedican a proporcionar hospedaje a cambio de un precio, con o sin servicios complementarios.

2.2. Características distintivas del sector hotelero

De acuerdo con Muñoz Colomina (1993), la industria hotelera presenta características heterogéneas que deben ser conocidas para poder tener éxito al incursionar en este negocio. Las siguientes son las más importantes:

- Prestación de servicio no inventariable sino intangible: no puede ser estocado para su venta posterior ya que, como servicio, se consume instantáneamente en el momento de su prestación. Aunque la mayoría de los alojamientos ofrecen alimentos, bebidas, materiales de higiene personal, entre otros, se trata de productos que necesariamente hacen a la prestación del servicio mismo y éstos si tiene carácter de inventariable.
- Servicio no trasladable: es el cliente el que debe acercarse al lugar donde se sitúa el alojamiento. Es por esto por lo que la empresa debe instalar un adecuado sistema de venta y publicidad para atraer a los potenciales consumidores.
- El servicio no puede aumentar su producción: de acuerdo con las características físicas del alojamiento, este llega a un punto donde, si se produce un incremento de la demanda, no puede “aumentar su producción” debido a que se ve limitado al número de habitaciones ofrecidas, por ejemplo.
- Servicios complementarios: todo alojamiento puede tener la flexibilidad de poder ofrecer servicios extras, como ser lavandería, piscina, canchas de golf, etc.

- Estructura de costos: en la mayoría de establecimiento de este tipo generalmente tienden a tener costos fijos muy altos en comparación con sus costos variables.

2.3. Clasificación genérica

Dependiendo de la legislación de cada país, existe una clasificación de los que son considerados establecimientos hoteleros. Dicho esto, vale aclarar que la mayoría de las legislaciones incluyen 3 (tres) modalidades en lo que concierne a establecimientos hoteleros: hoteles, hoteles- apartamentos y moteles.

- Hoteles: se trata de aquellos establecimientos hoteleros que no entran dentro de las demás categorizaciones que son hoteles- apartamentos y moteles, que prestan o no, servicios complementarios. Su símbolo es la letra H.
- Hoteles- apartamentos: aquellos establecimientos en los cuales, por su estructura y servicios, se tienen las instalaciones necesarias para la elaboración, conservación y consumo de alimentos. Su símbolo son las letras HA.

Cada uno de los establecimientos nombrados anteriormente tiene una categorización de estrellas, según las características y servicios que preste.

- Moteles: son los que están ubicados en las proximidades a rutas o carreteras y facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración. Generalmente se categorizan como hoteles de dos estrellas y su simbología es la letra M. (Ley N° 18.828).

Existe una categoría extra denominada “pensión” que es aquel establecimiento que no reúne las condiciones para ser considerado hotel y se clasifica en dos categorías: de una y dos estrellas y su simbología corresponde a la letra P.

A su vez, se considera “extra hotelero” a todos aquellos establecimientos de carácter no hotelero a aquellos que presten residencia a las personas durante épocas y zonas turísticas y que incluye

a campamentos, apartamentos turísticos, bungalows, fondas o viviendas turísticas vacacionales.

2.4. Clasificación y categorización de establecimientos en Argentina

Como cada país establece las clasificaciones y categorizaciones de manera independiente para los establecimientos hoteleros de su territorio, la OMT está buscando unificar los criterios.

En este sentido, en el año 2015, elaboró un informe titulado “Hotel Classification System” con su traducción al español “Sistema de clasificación de hoteles”; en el que expuso las similitudes y diferencias entre las distintas categorizaciones según los distintos grupos geográficos en los hoteles de cuatro y cinco estrellas.

En resumen, se brindaba información para aquellos países que deseaban revisar sus actuales sistemas de clasificación hotelera o para el establecimiento de nuevos.

Primero, hay que hacer una importante distinción: de acuerdo con la Ley N° 18.828, Ley Nacional de Hotelería en Argentina; la clasificación de los alojamientos turísticos se da en: hotel, motel, hostería, apart hotel, Bed & Breakfast, etc. La categorización se refiere a la cantidad de estrellas que se les otorga.

Por lo que para el presente trabajo de investigación, se va a tomar como fuente a la ya mencionada Ley Nacional de Hotelería, a la Ley N° 4.631 referida a la Regulación de Alojamientos Turístico de la Ciudad de Buenos Aires y al Decreto N°1.125 y N° 4.674 que modifica al primero, referentes a la Categorización y Clasificación de Alojamientos Turísticos para la Provincia de Salta.

2.4.1. Ley Nacional 18.828/70

Para ella, según el Artículo N° 1, los establecimientos hoteleros son todos aquellos que ofrezcan normalmente hospedaje en habitaciones amuebladas por un periodo no menor a una pernoctación a personas cuyo domicilio permanente no corresponde al del alojamiento.

Todos los que se correspondan con la conceptualización anterior, deben inscribirse en el Registro Nacional y consignar de forma precisa su denominación, clase, categoría y número de inscripción. El Decreto N° 2.253/70 establece la clasificación de alojamientos hoteleros. Los criterios para evaluar las propiedades son:

- Número y tipo de habitaciones
- Elegancia y comodidad de alrededores
- Número y especialización del personal, así como su cortesía.
- Nivel de servicio para reservar
- Calidad y diversidad del servicio de alimentos y bebidas
- Accesibilidad a actividades de entretenimiento

De acuerdo con estos criterios, los establecimientos pueden clasificarse, categorizarse y conceptualizarse en:

- Hoteles de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas. Se refiere a aquellos establecimientos con una capacidad mínima de 20 plazas en 10 habitaciones.
- Moteles de 1, 2 y 3 estrellas. Se trata de aquellos ubicados en zonas cercanas a caminos o ruta y que cuentan con ingresos independientes o aislados entre sí, y con estacionamientos contiguos o próximos a las habitaciones. Deben tener una capacidad mínima de 20 plazas en 10 habitaciones.
- Hosterías de 1, 2 y 3 estrellas. Son todos los que tienen como mínima capacidad de 8 plazas en 4 habitaciones y una máxima de 36 y tienen características de diseño arquitectónico adecuadas al medio ambiente.
- Cabañas de 1, 2 y 3 estrellas. Se refiere a las unidades que aisladamente o en conjunto con otras se encuentran, generalmente, ubicadas fuera del radio urbano.
- Residenciales de A y B. Son los que tienen como mínimo 8 habitaciones, un espacio de uso común y debido a sus

características de infraestructura no están dentro de las demás denominaciones.

- Apart- hotel. Se refiere a aquellos establecimientos que prestan servicio de hospedaje en departamentos (compuestos por dormitorios, baño, cocina y sala de estar debidamente amueblados) y que ofrecen algunos de los servicios propios de un hotel.

2.4.2 Ley N° 4.631: Regulación de Alojamientos Turísticos

Dicha ley tiene por objeto la regulación de la clasificación, categorización, inscripción y control de aquellos establecimientos que brindan servicios de alojamientos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es así, que para esta reglamentación existen:

Tabla N° 1: Clasificación de establecimientos hoteleros

Tipo	Clase	Categoría
Hotelero	Hotel	1 a 5 estrellas
	Apart- hotel	1 a 3 estrellas
	Hotel Boutique	Estándar y Superior
Para- hotelero	Bed & Breakfast/ Hostel	Estándar y Superior
	Albergue turístico/ Hostel	Estándar y Superior
	Hospedaje turístico/ Residencial turístico	A y B
Extra- hotelero	Campamento turístico/ Camping	-

Ley N° 4.613

2.5. Conceptualización general

En concordancia con el cuadro anterior, la ley impone el concepto que tiene cada uno de los ítems nombrados. Por lo tanto:

- Se denomina hotel a todo establecimiento que brinde servicios base de alojamientos y ofrezca servicios complementarios en habitaciones con baño privado y que ocupe la totalidad de un inmueble.

- Un apart- hotel es un establecimiento que agrupa unidades integradas en uno o más edificios dentro de un mismo predio con una administración centralizada y que además de ofrecer el servicio base, permite acceder a servicios complementarios según cada categoría. Por lo cual cada unidad debe contar con un área de dormitorio, baño privado, sala de estar, u cocina/ comedor debidamente amueblados y debe permitir la elaboración, consumo y conservación de alimentos y bebidas.
- Los llamados hotel boutique son aquellos alojamientos en los cuales se debe ocupar la totalidad de la edificación para la prestación del servicio de hospedaje más servicios complementarios, debiendo destacar la belleza artística del inmueble en cuanto a diseño, decoración, ambientación y las actividades que ofrezca.
- Bed & Breakfast/ Hostal: se determina que son aquellos establecimientos en los cuales al ocupar la totalidad del inmueble se brinda servicio personalizado de desayuno de tipo artesanal.
- Hostel y Albergue turístico se llama a aquellos lugares donde existe un edificio o conjunto de ellos que brindan alojamiento en habitaciones compartidas y/o privadas, con baños compartidos y/o privados, y debe contar con espacios comunes como sala de estar, comedor y cocina correctamente equipada.
- Un hospedaje o residencial turístico son aquellos donde se prestan similares servicios a los de un hostel y que por sus características no puede ser considerado dentro de la categoría mínima hotelera.
- Los campings o campamentos turísticos son alojamientos que deben estar debidamente delimitados y deben ofrecer sitios para pernoctar al aire libre bajo una carpa, remolque habitable o similares y cuente con servicios de agua potable, energía eléctrica, sanitarios y recepción.

2.6. Definición de servicios prestados

Para todo alojamiento emplazado dentro del tipo hotel y para-hotelero los servicios esenciales o básicos a prestar son los siguientes:

- Accesibilidad para personas con movilidad reducida

- Teléfono en habitaciones
- Televisión con servicio de cable o similar
- Desayuno
- Mucama
- Mantenimiento propio o terciarizado
- Lavandería propia o terciarizada

Mientras que los servicios complementarios que pueden prestar son:

- Conexión wifi
- Traslados al aeropuerto
- Recepción en distintos idiomas
- Servicios de reserva por distintas plataformas virtuales
- Piscina
- Cancha de golf
- Spa
- Otros

2.7. Decreto N° 1.125 de la Provincia de Salta

Para la Ley N° 5.155 donde la Provincia de Salta se adhiere a la Ley Nacional sobre Régimen Hotelero Nacional, se hace referencia a las modalidades en el ámbito provincial según lo establecido para el territorio argentino.

En cuanto a clasificación y categorización, se realizan las mismas que a nivel nacional. Agrega además una conceptualización de los servicios prestados por cada categoría de alojamiento. Por lo cual, hace una distinción de lo que se refiere al régimen de comidas:

- **Pensión completa:** se trata de aquellos establecimientos en los que, además del desayuno se brindan almuerzo y cena, siendo incluidos en su totalidad en la tarifa expuesta.
- **Media pensión:** son aquellos donde se ofrece desayuno y una de las comidas (almuerzo o cena) y se los incluye por su totalidad en el precio.
- **Día de estadía:** se refiere al horario comprendido entre las 10 de la mañana y las 10 de la mañana del día siguiente.

A su vez, se define el tipo de habitación:

- **Simple:** ambiente destinado al alojamiento de una sola persona.
- **Doble:** ambiente destinado al alojamiento de dos personas, que debe contar con 2 plazas, en una cama matrimonial o camas gemelas.
- **Triple:** ambiente amueblado permanentemente con tres camas individuales o una cama doble y una individual.
- **Departamento:** ambiente que debe contener dos habitaciones o más, baño/s, hall de entrada con puerta al pasillo de manera de conformar una sola unidad.
- **Suite:** se trata de un ambiente compuesto por uno o dos dormitorios con igual cantidad de baños y un espacio diseñado y amoblado como sala de estar.
- **Baño privado:** sanitario que conforma una sola unidad con la habitación,
- **Baño común:** sanitario que sirve a dos habitaciones como mínimo y como máximo a seis plazas.

Hace referencia a los horarios mínimos fijados para servicios de comida:

- **Desayuno:** de 7 a 10 horas.
- **Almuerzo:** de 12 a 14 horas.
- **Cena:** de 20.30 a 23 horas.

2.8. Régimen de cabañas

Se refiere especialmente a toda construcción con propósitos turísticos: descanso y ocio que, por lo general, se encuentra ubicada en localidades alejadas de las grandes urbes. Según el decreto al que se hace mención, las cabañas pueden categorizarse en tres tipos:

2.8.1. Cabañas de 3 estrellas

Son las que deben tener una capacidad mínima de cuatro plazas y una máxima de ocho plazas, donde siempre debe haber una habitación privada con capacidad de dos plazas con una superficie de 10,50 m² con 2,5 m lineales, como mínimo.

La sala de estar puede o no encontrarse vinculada con la cocina-comedor, necesaria es la calefacción en toda la unidad en épocas invernales. La cocina deberá estar compuesta por cocina con horno, mesada con agua fría y caliente mezclables, heladera, vajilla y platina adecuada, mantelería, elementos para cocinar, mesa y sillas de acuerdo con la capacidad de cada unidad y extractor de aire.

Cada habitación deberá poseer mesa de luz o superficie similar por plaza, iluminación individual, ropero con por lo menos 3 perchas por plaza, ropa de cama de buena calidad y en cantidad suficiente.

Cada baño deberá estar compuesto por un lavabo, bidet, duchas con agua fría y caliente con capacidad de mezclarse e inodoro, botiquín de primeros auxilios, espejo, toallero y tomacorrientes. Sus azulejos o el revestimiento similar que se aplique deberán tener como mínimo una altura de 1,8 m.

En caso de que se supere la cantidad de seis unidades, deberá poseer una recepción independiente dentro del mismo predio y con servicios sanitarios mínimos.

Es importante el servicio de limpieza diario, deberá contar con estacionamiento, y por cada plaza debe proveerse toalla de mano y

toallón cambiados diariamente. Por cada unidad, debe existir un equipo extinguidor contra incendios.

2.8.2. Cabañas de 2 estrellas

Deben tener una capacidad mínima de cuatro plazas y máxima de ocho plazas por unidad. Siempre debe haber una habitación con baño privado para dos plazas. El baño tiene que estar equipado con todos los ítems nombrados para las cañas de la categoría anterior.

Las medidas mínimas del estar- comedor de 12 m² con lado mínimo de 2,5 m. para cuatro plazas, debiéndose incrementar en 1 m² por plaza. El espacio para cocinar debe cumplimentar con los requisitos nombrados en la sección anterior, lo mismo para las habitaciones.

2.8.3. Cabañas de 1 estrella

Según las disposiciones del decreto, este tipo de alojamiento debe tener una capacidad máxima de ocho plazas. Su cuarto de baño debe tener lavabo, ducha con agua fría y caliente con opción de mezclarlas, inodoro, toallero y tomacorriente. Puede tener como mínimo un elemento de calefacción y ventilación debidamente instalados.

El espacio cocina debe contar con anafe, mesada con pileta para agua fría y caliente mezclables, vajilla y platina en cantidad suficiente, elementos para cocinar y mesa con sillas de acuerdo la cantidad de plazas de la unidad. Los lugares destinados a dormir deben tener ropero o placard o de una zona próxima a estos sitios para guardar ropa en cantidad suficiente.

En lo que hace a toallas, espacios de parqueadero, medidas de seguridad, se repiten las mismas condiciones que para las categorías anteriores.

Capítulo 3: Conceptos introductorios a la formulación y evaluación de proyectos de inversión

Es sabido que los recursos con lo que se cuentan tienen carácter de ser limitados, por lo que siempre que en una economía simple se quiera producir más de un bien, que pueden representarse en un gráfico donde en el eje de ordenadas se representa al producto A y en el eje de las abscisas se puede ubicar al producto B.

De esa ilustración, se deduce que cuando se quieran producir todas las unidades de producto A, no se obtendrá ninguna unidad del producto B; cuando se quiera producir todas las unidades del producto B, no se podrán producir unidades del A.

Esta simple explicación del funcionamiento racional de los recursos se conoce como “curva de las posibilidades de producción” y muestra que existe un costo de oportunidad, definido como la cantidad de un producto al que se debe renunciar para obtener más cantidad de otro.

3.1. Proyecto de inversión

De acuerdo con Sapag Chain, N. (2011), un proyecto puede definirse como “el planteamiento de una solución tendiente a la resolución a una problemática o necesidad humana.”

Otras autoridades en el tema es el Banco Mundial (BM), que se refiere a ellos como “una serie óptima de actividades orientadas hacia la inversión, fundadas en una planificación sectorial completa y coherente, mediante la cual se espera que un conjunto de recursos humanos y materiales produzcan un grado determinado de desarrollo social y económico”.

A partir de estas definiciones, puede alcanzarse una conceptualización de un proyecto como: “un conjunto de actividades que deben coordinarse para perseguir como fin último la satisfacción o resolución de una necesidad humana mediante la planificación de los recursos escasos que se tienen.”

Es así como, para dar una noción de lo que es un proyecto de inversión se dice que alude a un plan en el cual se inmoviliza una determinada cantidad de dinero con el fin de, mediante la correcta organización de recursos humanos y materiales, obtener un beneficio futuro.

Existen dos condiciones con las que todo proyecto de cumplir: viabilidad y factibilidad. La primera, se relaciona con la existencia de condiciones para llevarlo a cabo, es decir, las posibilidades de su implementación y operación.

Mientras que el segundo concepto, se refiere al grado de conveniencia del proyecto en sí, o sea, si su implementación y operación son recomendables desde el punto de vista de mercado, técnico, financiero y social.

3.1.1. Tipologías de proyectos

En un principio, las inversiones pueden ser dependientes, independientes y mutuamente excluyentes.

- Dependiente: se trata de aquellas inversiones que para su realización necesitan otra inversión, por lo tanto, deben ser evaluadas en conjunto.
- Independientes: son las que pueden ejecutarse sin ser afectadas por la realización de otra. En este caso, la decisión de implementarlos puede llegar a la materialización de uno de los dos, ambos o ninguno.
- Mutuamente excluyentes: corresponde a inversiones opcionales, donde si se acepta uno, se impide la realización del otro.

Según la finalidad del estudio o con lo que espera medir con su realización, pueden ser:

- Rentabilidad del proyecto: se trata de evaluar si un proyecto es conveniente independientemente de la procedencia los fondos usados para su implementación.
- Rentabilidad del inversionista: son los que miden la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto.
- Capacidad de pago: se trata de medir la capacidad de pago propia del proyecto con la finalidad de enfrentar los compromisos de pago asumidos antes un eventual endeudamiento.

Por otro lado, los proyectos pueden dividirse según el objeto de la inversión en:

- Proyectos de creación de una empresa: son los que buscan evaluar la rentabilidad de nuevos negocios.
- Proyectos de empresas en marcha: son los que buscan evaluar la conveniencia de cambios, mejoras o modernizaciones en una empresa que ya está establecida.

Entre ellos, se encuentran:

- Outsourcing: se trata de la externalización de algunos servicios como puede ser la limpieza e higiene, para destinar los espacios liberados a la ampliación de otras áreas de la empresa.
- Ampliación: es la construcción de nuevos espacios con el fin de aumentar la capacidad de sus servicios.
- Abandono: se trata de cerrar alguna unidad o espacio si tiene capacidad ociosa para transformarlo en otra unidad de servicio.

- Internalización: se trata de la creación de un espacio para ofrecer un servicio que antes debía adquirirse en otra empresa u otra sucursal.
- Reemplazo: es básicamente la modernización de los equipos e instalaciones.

3.1.2. Etapas del proyecto

Para crear un proyecto, se debe cumplir con el siguiente ciclo:

- Etapa de pre-inversión: comienza cuando se concibe la idea de ejecutar el proyecto. Incluye:
 - Identificación: se refiere al análisis del entorno donde se va a situar el proyecto, es decir, las oportunidades de mercado existentes.
 - Selección: el criterio con el que generalmente se eligen los proyectos es el de maximización de los beneficios.
 - Formulación: en esta etapa se profundiza en cuanto a los diferentes estudios de viabilidad (de mercado, técnica, ambiental, de gestión, legal y financiera) con la finalidad de reunir la mayor información que ayude a la toma de la decisión final.
 - Evaluación ex ante: se trata de la identificación de los costos y beneficios y su medición por medio de distintos métodos con el fin de emitir un juicio sobre la conveniencia de ejecutar o no el proyecto teniendo en cuenta si los costos pueden cubrirse en su totalidad, la rentabilidad propia y la generación de información para la realización de análisis incrementales y comparativos de la inversión.
- Etapa de inversión: se trata de la movilización de todos los recursos humanos, técnicos y financieros para:

- Consecución de créditos
 - Habilitación de las autoridades
 - Contratación de obras
 - Negociación de tecnologías
 - Montaje de tecnologías
- Operación del proyecto: en esta etapa se materializa el proyecto en sí y se realiza la evaluación ex post, la cual se refiere a la ejecución de controles retrospectivos para comparar los resultados obtenidos con los resultados planificados.

3.2. Estudios de viabilidad

Para poder realizar la evaluación ex ante de todo proyecto y tomar una decisión respecto a la conveniencia de su implementación se tiene que concretar con los siguientes estudios:

- Viabilidad técnica: se realiza para determinar si es posible, física o materialmente ejecutar el proyecto. En algunos casos su análisis se extiende a la evaluación de la capacidad técnica, nivel de motivación del personal, etc.
- Viabilidad legal: se debe determinar la inexistencia de trabas legales para la implementación y la operación normal como la falta de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse a alguno de los aspectos de la puesta en marcha.
- Viabilidad de gestión: trata de evaluar la existencia de capacidades gerenciales internas de la empresa para lograr una correcta y eficiente implementación y administración del negocio.

- Viabilidad ambiental: busca determinar el impacto que la implementación del proyecto tendría sobre las variables del entorno ambiental donde se situaría la empresa.
- Viabilidad política: corresponde a la intencionalidad que tienen las personas que realizan el proyecto para llevarlo a cabo en la práctica.
- Viabilidad económica: trata de definir mediante la comparación de sus costos y beneficios estimados del proyecto, si es rentable la inversión que se demanda.

8. Formulación de la hipótesis

“El proyecto de inversión para la instalación del complejo de cabañas “Luz de Luna” en la localidad de Vaqueros en la provincia de Salta en el año 2020, es viable desde el punto de vista de la viabilidad técnica, legal, de gestión, ambiental y económica”.

Tipo de hipótesis

Esta hipótesis se constituye como una descriptiva. Este tipo se refiere a afirmaciones generales y puede estar compuesta por una, dos o más variables.

En el caso del presente proyecto de inversión la única variable a contemplar, en un principio, sería la viabilidad del complejo de cabañas en su conjunto.

De acuerdo con Sapag Chain, N. (2011), para poder recomendar la aprobación de cualquier proyecto siempre se debe cumplir con mínimo, tres viabilidades: la técnica, legal y económico- financiera. Por otro lado, las viabilidades de gestión y política deben ser estudiadas se incorporan como textos a la viabilidad económica.

Es por eso por lo que estos tipos de viabilidad pueden ser tratadas como variables cuantitativas ya que puede ser medida en números por medio de determinados indicadores económico- financieros; y variables cualitativas, es decir que no pueden responder a parámetros numéricos.

Identificación y definición conceptual de las variables

La investigación propone como variable a la viabilidad global de la instalación de las cabañas, entendiéndola como el conjunto de viabilidades: legal, de gestión, técnica, ambiental, política y económica.

En cualquier tipo de empresa la gestión financiera se centra en la búsqueda de mecanismos que faciliten la creación y mantenimiento de valor, mediante la asignación y uso eficiente de los recursos.

Por lo tanto, un proyecto de inversión se refiere a la asignación de determinados recursos para ver la posibilidad de efectuar iniciativas de emprendimiento con el objeto de solucionar alguna necesidad.

La evaluación de un proyecto de inversión puede entenderse como un modelo que facilita la comprensión del comportamiento simplificado de la realidad, por lo que los resultados obtenidos, aunque útiles no siempre son exactos.

Consiguientemente, el estudio de los proyectos de inversión es, básicamente, la valoración de la conveniencia o no de su puesta en marcha del proyecto en el plano de la rentabilidad de la idea de inversión.

Por lo tanto, la rentabilidad, en términos generales, son los beneficios que pueden obtenerse a partir de la realización de una inmovilización de dinero. Se puede dividir en dos tipos, la rentabilidad económica y financiera.

La primera, se refiere al beneficio promedio de la empresa por el total de las inversiones realizadas; la segunda, es el beneficio obtenido por los socios de una empresa. A continuación, se da una definición de cada una de las viabilidades a evaluar:

- La viabilidad técnica se refiere a la determinación de si es posible o no, física o materialmente, hacer el proyecto. Puede comprender la evaluación de la capacidad técnica de las instalaciones en el caso de una planta productora, el nivel de motivación de los empleados, etc.
- La viabilidad legal tiene relación con la necesidad de determinar tanto la existencia de trabas legales para la instalación y operación normal del proyecto como la falta de normas internas de la empresa que pusieran contraponerse a alguno de los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto.
- La viabilidad económico- financiera busca definir mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto su es rentable la inversión que demanda su implementación.

- La viabilidad de gestión es la que trata de determinar su existencia o se debe conseguir personal con las capacidades gerenciales para lograr una correcta implementación y eficiente administración.
- La viabilidad política corresponde a la intención por parte de quienes deben decidir, de querer o no implementar el proyecto.
- La viabilidad ambiental implica determinar el impacto de la realización del proyecto sobre las variables del ecosistema donde se sustente.

Si se debe hacer una clasificación de las variables anteriormente nombradas, se puede decir que la viabilidad económico- financiera es puramente cuantitativa. Mientras que las viabilidades legal, ambiental, política, de gestión son variables cualitativas, en principio, ya que se trata de atributos, pero algunos de sus aspectos sí pueden contabilizarse, como por ejemplo los costos de habilitación del emprendimiento que se estudian en la viabilidad legal.

Finalmente, la viabilidad técnica es una variable que puede ser cuantitativa cuando se realiza el análisis de la infraestructura del predio donde se va a realizar el proyecto y cualitativa cuando se tiene en cuenta el análisis de la localización, la descripción del entorno donde funcionará.

9. Operalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Viabilidad global del proyecto de inversión	Estudio del mercado consumidor	-Servicio básico esperado -Servicios complementarios esperados -Hábitos de consumo -Precios que están dispuestos a pagar -Estrategia de	-Cuestionarios a los potenciales consumidores del servicio. - Segmentación de acuerdo con edades y poder adquisitivo.

		comercialización	
	-Estudio del mercado proveedor	<ul style="list-style-type: none"> -Precio de insumos -Calidad de insumos -Disponibilidad de insumos -Características de productos sustitutos -Calidad de servicio post venta y garantías. 	<ul style="list-style-type: none"> -Visitas a los establecimientos de los prestadores de servicios que complementan el servicio principal del complejo. -Pedido de presupuestos. -Observación directa no participante.
	-Estudio del mercado competidor	<ul style="list-style-type: none"> -Características del servicio ofrecido -Tamaño del complejo -Calidad del servicio ofrecido -Precio -Promoción -Plaza -Servicios existentes en los alrededores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas con los dueños de las cabañas seleccionadas como muestra. -Observación directa no participante de las instalaciones.
	-Estudio técnico	<ul style="list-style-type: none"> -Tamaño del terreno -Localización del complejo -Balance de obras físicas -Balance de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas con el arquitecto que realice la disposición del predio. -Consulta con directivos de la municipalidad de Vaqueros sobre las disposiciones legales sobre habilitación de complejos turísticos en cuanto a infraestructura.

	Estudio de la viabilidad de gestión	<ul style="list-style-type: none"> -Organigrama -Funciones de cada área de la empresa -Requerimiento y costos de personal 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de las estadísticas acerca de salarios y requerimientos del personal del sector. -Reuniones con la familia de la autora para definir tareas.
	-Estudio legal	<ul style="list-style-type: none"> -Figura jurídica -Normativas nacionales -Normativas provinciales -Reglamentos municipales -Organismos de aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevista con representante del complejo. -Revisión bibliográfica sobre reglamentos a nivel nacional, provincial y municipal.
	-Estudio Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> -Descripción del entorno -Flujos de materia y energía -Factores impactados -Formas de mitigación del impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas con las autoridades que realizan la habilitación formal del complejo.
	-Estudio económico-financiero	<ul style="list-style-type: none"> -Determinación de inversión inicial. -Determinación del capital de trabajo. -Costos directos e indirectos de mano de obra, materia prima, y gastos de 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión bibliográfica de las estadísticas para confeccionar la tasa de costo de capital. -Entrevista con los proveedores para fijar precios de materiales de construcción, habilitaciones, mobiliario, servicios de luz,

		comercialización. -Determinación de la tasa de costo de capital propio.	gas, etc.
--	--	--	-----------

10. Aspectos metodológicos de la investigación

Se tiene que tener en cuenta que la decisión de emprender un proyecto, como todo proceso decisional, consta de: un decisor, las variables controlables, las no controlables y las opciones que se tengan.

Como la hipótesis del presente trabajo trata de verificar la viabilidad global de la instalación del complejo de cabañas "Luz de Luna" y como ya se dijo, para poder evaluar la conveniencia de la implementación de la idea de un proyecto se deben evaluar las viabilidades, por lo tanto, para el presente proyecto de inversión se debe proceder de la siguiente manera:

Primero, se realiza un estudio de mercado que no se refiere exclusivamente al análisis de la demanda, sino que también incluye un estudio de competidores y proveedores.

Se lleva a cabo el estudio del mercado consumidor donde se analiza el servicio a prestar, en primera instancia; luego, el estudio de la demanda potencial propiamente dicha.

Se hace una aproximación al mercado consumidor; es decir, se tienen en cuenta las características de los consumidores actuales y futuros en cuanto a gustos, hábitos de consumo, respuesta frente a determinadas pautas publicitarias, etc.

En segundo lugar, se realiza el estudio del mercado competidor que tiene una doble finalidad dado que permite conocer el funcionamiento de las empresas similares y ayuda a definir la estrategia comercial competitiva a establecer, ya que estas pautas sirven de guía para la determinación de las inversiones, costos y beneficios.

En tercer lugar, se confecciona el estudio del mercado proveedor donde se hará un relevamiento de tres aspectos fundamentales: precio, disponibilidad y calidad.

Una vez realizado el estudio de mercado, se procede a la confección de las estrategias de comercialización que están basadas en el análisis de consumidores y competidores nombrado anteriormente.

Entonces aquí se prosigue con el desarrollo del estudio técnico que prevé evaluar la viabilidad técnica del proyecto, teniendo en cuenta aspectos como su localización e infraestructura como así también sus costos.

Después, se pasa al estudio legal en donde además de analizar la normativa vigente se decide acerca de la forma societaria que toma la empresa. Aquí también, se tienen en cuenta los costos necesarios para realizar las habilitaciones ante los organismos correspondientes.

A continuación, está el estudio organizacional para evaluar la viabilidad de gestión considerando los perfiles de puestos y funciones del personal necesario para llevar a cabo el emprendimiento y sus costos.

Finalmente, se evalúa la viabilidad económica del proyecto, para lo cual se cuantifica la inversión inicial requerida teniendo en cuenta los activos fijos, las inversiones diferidas, el capital de trabajo y los gastos pre- operativos.

A su vez, se deben contabilizar los costos que engloban los gastos administrativos, producción y venta directos e indirectos. También, se consideran las necesidades de financiación y evaluar la disponibilidad de crédito.

Es aquí cuando se confeccionan los flujos de fondos para realizar la evaluación financiera propiamente dicha que consiste en el cálculo de la tasa mínima de rendimiento esperado para inversiones de este tipo.

Para poder emitir un juicio de si es conveniente o no realizar el proyecto, se debe confeccionar una evaluación global del proyecto, no

sólo ateniéndose a los resultados financieros, sino teniendo en cuenta a las normativas vigentes, a los aspectos ambientales, los requerimientos de personal, etc.

Cabe destacar, que la emisión de este juicio tiene mucho que ver con la aversión del inversor al riesgo y a las expectativas y percepciones propias del evaluador.

Determinación de la población

Para Fracica (1988), una población puede definirse como “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación”. Considerando el objeto de la presente investigación y la metodología a emplear se entiende que la población para cada estudio está determinada de distinta manera.

Cuando se trate del estudio del mercado consumidor, la población bajo estudio está compuesta por todos los posibles clientes que podrían usar el servicio del complejo de cabañas: turistas y/o familias, no solo de la provincia de Salta, sino también del país y todos aquellos individuos del mundo que quieran alojarse en el establecimiento.

A la hora de ejecutar el estudio del mercado proveedor, la población está formada por todas las empresas de cada rubro necesario para la prestación de los servicios complementarios de la ciudad.

Es así, como si se decide dar servicio de desayuno, serían las empresas proveedoras de lácteos, galletas y frutas en la ciudad. A su vez, se advierten aquellas que proveen de energía eléctrica, servicio de internet, de televisión, de agua, gas, de equipamiento para amoblar las cabañas, es decir de abastecer de decoraciones, colchones. No debe dejarse afuera a los proveedores de mantenimiento aire acondicionado, piscinas, pintura, limpieza, jardinería, iluminación, etc.

Cuando se trate del estudio del mercado competidor, se toma como población a los 32 (treinta y dos) alojamientos de cabañas que aparezcan como habilitados en la página web del Ministerio de Turismo de la Provincia de Salta para el área de Salta y sus alrededores.

Determinación de la muestra

La muestra puede conceptualizarse como un subgrupo dentro de la población con características propias. De acuerdo con esta definición, se toma para el estudio del mercado consumidor, una muestra de tipo no probabilística, por lo cual, no se conoce la probabilidad de que una unidad quede incluida en la muestra y tiene la desventaja de no ser lo suficientemente representativa de la población bajo estudio y existe mayor probabilidad de sesgo.

Sin embargo, se toma este tipo de muestreo debido a que es el más utilizado para las investigaciones de tipo exploratoria- descriptiva y porque al realizar el estudio de mercado, la investigadora debe segmentar el mercado agrupando individuos según determinadas características.

Por consiguiente, se realiza el muestreo por conglomerados, que consiste en dividir la población bajo estudio en grupos que contengan determinadas condiciones, similar al método del muestreo estratificado sin su carácter de aleatoriedad.

Es por esto, por lo que, al hacer la segmentación de mercado, se selecciona a 100 (cien) individuos y se los separa según sus condiciones geográficas, socioeconómicas y demográficas, etc.

Cuando se trate del estudio del mercado competidor, se hace un muestreo probabilístico que implica que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra. Una de las principales ventajas de este tipo de muestra es que puede llegar a conocerse el grado de error de las predicciones realizadas en base a ella.

Según es el caso, se realiza un muestreo sistemático ya que se cuenta con una lista de los establecimientos de cabañas habilitados por el Ministerio de Turismo.

Cabe destacar, que, en la zona de Vaqueros, se tiene registro de 7 (siete) complejos de cabañas, en la zona de Villa San Lorenzo existen 12 (doce), en La Caldera hay 5 (cinco), en Campo Quijano 3 (tres), en

Ciudad de Salta hay 3 (tres), en Cerrillos se registran 2 (dos) complejos habilitados y finalmente, en Rosario de Lerma, El Carril y Chocoana no existen habilitaciones.

Esto indica que en total existen 32 alojamientos registrados que son considerados población, $N=32$. De aquí, como se cuenta con una lista de los establecimientos ordenados alfabéticamente, se decide tomar 6 de ellos como muestra, es decir $n=5$.

Por lo tanto, $N/n = 32/5 = 6,4 \approx 7$. Entonces 1 de cada 7 establecimientos, siendo el primero entre 1 y 7 queda incluido en la muestra. Así se incluirá al número 1-7-14-21-28.

- 1) Baby (Villa San Lorenzo)
- 7) Del Tío Manuel (Campo Quijano)
- 14) La Escondida (Villa San Lorenzo)
- 21) Los Horneros (Vaqueros)
- 22) Portal del Valle (Ciudad de Salta)

A la hora de seleccionar la muestra para el estudio del mercado proveedor, se advierte que no puede seleccionarse una muestra por ningún método dado que la elección de los proveedores, en conjunto con la determinación del mejor canal de distribución y comercialización del producto y mejores maneras de publicitar el negocio no pueden elegirse de esta forma, sino que se seleccionan teniendo en cuenta:

- El precio
- Ubicación
- Confianza
- Calidad requerida
- Posibilidad de obtener descuentos
- Servicio de atención post-venta

- Formas de pago

Unidad de observación

Cuando se realice el estudio del mercado consumidor, la unidad de observación va a estar dada por los potenciales consumidores del servicio a prestar a quienes se les aplicarán cuestionarios para conocer acerca de sus gustos, hábitos de consumo, grado de motivación a comprar un servicio y el grado de aceptabilidad o rechazo a determinada campaña publicitaria, etc.

En el caso del estudio del mercado competidor la unidad de observación será todos los microemprendimientos que se dediquen a prestar servicios de alojamiento por la zona de Salta y sus alrededores.

En este sentido, la unidad de observación serán las empresas encargadas de proveer al proyecto como empresas de limpieza, productos de limpieza, muebles, luces, etc.

Cuando se trate del estudio del mercado proveedor, entonces la unidad de observación son los canales de comunicación más apropiados para lanzar campañas publicitarias, teniendo en cuenta los márgenes de ganancias esperados, sistema de pagos, etc.

Dentro del estudio de viabilidad técnica se tomará como unidad de observación a la localización e infraestructura del complejo vacacional y sus costos correspondientes.

En la instancia del análisis de la viabilidad legal, la unidad de observación serán todos los reglamentos y leyes a nivel nacional, provincial y municipal.

En lo que concierne a la viabilidad de gestión, la unidad de observación serán los puestos de personal a cubrir para llevar a cabo el funcionamiento del complejo.

Cuando se realice la evaluación de la viabilidad económico-financiera la unidad de observación serán todos los conceptos que

considerar para la confección de los flujos de caja; básicamente, inversión inicial, costos y beneficios esperados.

Tipo de investigación

Según su finalidad se trata de una investigación del tipo básica ya que tiene como objetivo lograr un mejor conocimiento y comprensión de un tema determinado, en este caso, del comportamiento de la demanda y la oferta de emprendimientos de este tipo en la Provincia de Salta, así como conocer los niveles de inversión requeridos y de retornos esperados.

Según el alcance temporal: longitudinal prospectivo porque se trata de un estudio del fenómeno en términos de presente y futuro; es así, que al plantear los flujos de fondos se lo hará a 10 (diez) años como horizonte de planeación.

En relación con la profundidad con la que se aborda el objeto de estudio se trata de un estudio descriptivo- exploratorio. Según Sabino, una investigación a este nivel consiste en caracterizar una situación indicando sus rasgos más peculiares, en este caso en el estudio de mercado se va a detallar el funcionamiento y el comportamiento de la demanda para hacer proyecciones financieras.

La investigación tiene una amplitud microsociológica ya que solo se tienen en cuenta las variables de un grupo reducido de individuos, los clientes de las cabañas.

En cuanto a sus fuentes se trabajará con datos primarios, que serán recogidos por la misma investigadora. Esto hace que el proyecto de inversión se sitúe a nivel pre- factibilidad. A su vez, con datos secundarios, aquellos recogidos de estadísticas sobre información del sector turístico y hotelero de la región.

Tiene carácter de tipo cuantitativo y cualitativo porque, en primer lugar, se necesita realizar un análisis económico financiero para ver su rentabilidad y, en segundo lugar, porque se basa en entrevistas y encuestas.

Según su naturaleza se trata de un estudio de encuestas, donde los datos que se manejan fueron recogidos previamente de cuestionarios aplicados a la muestra seleccionada. A su vez, se trata de un estudio documental porque se trabaja sobre la observación de estadísticas.

De acuerdo con el objeto social al que se refiere a una investigación por las instituciones al tratarse de un pequeño emprendimiento y por su sector social, se trata del sector turístico y hotelero.

Según el marco en el que tiene lugar: investigación sobre el terreno porque se realizan las visitas al predio donde estará emplazado el negocio y se tendrá contacto directo con proveedores y competidores.

Por último, al analizar el tipo de estudio al que dan lugar al estudio de mercado que se trata de encuestas y el proyecto de inversión en sí, es uno de recopilación porque se realiza la repetición de inversiones similares ya realizadas en distintas partes de Argentina y el mundo.

Tipo de diseño

Se trata de una investigación no experimental. En este tipo de estudios se está frente a situaciones o contextos donde es imposible influir de alguna manera para provocar ciertas reacciones ya que no se tiene control sobre las variables que se tratan (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista. 2001).

Al tratarse de una investigación ex post y todo se observa en su entorno natural se tiene un diseño transeccional, cuyo propósito es describir y analizar el comportamiento de determinadas variables (transeccional exploratorio- descriptivo).

11. Fuentes, método y técnicas para la recolección de la información

Fuentes primarias

- Cuestionario:

Se emplea un formulario impreso destinado a recolectar información del mercado consumidor para determinar la existencia de

demanda para esta clase de emprendimientos. Se trata de cuestionarios con preguntas cerradas en su mayoría. Se toman a la muestra seleccionada según las características de a la segmentación (demográfica, geográfica y por beneficios) para conocer, entre otras cosas, cuáles son los motivos por los cuales se planifican los viajes, el presupuesto de viaje, movilidad, expectativas del servicio, etc.

En primer lugar, se especifica cuál es el objetivo del cuestionario. En todo momento se mantiene un lenguaje sencillo y se procede a realizarlas personalmente y mediante redes sociales.

Entrevistas: Se realizan a los propietarios de emprendimientos similares en la zona de los alrededores de Salta que salieron seleccionados en la muestra del estudio del mercado competidor, teniendo en cuenta principalmente, los de las localidades de San Lorenzo, La Caldera, Vaqueros. Se llevan a cabo personalmente o por teléfono según se pueda y se entrevistan a 5 (cinco) dueños de cabañas.

El principal objetivo es conocer de costos de funcionamiento, de preferencias de clientes, propuestas y recomendaciones. Para el caso del estudio del mercado proveedor, como ya se dijo, se busca a quienes ofrezcan las mejores condiciones para el desarrollo del emprendimiento.

Se trata de obtener información primaria para poder confeccionar los flujos de caja a fin de comprobar la viabilidad económica del proyecto, por lo tanto, se debe recoger información relacionada con los elementos necesarios para la construcción del cuadro de inversión inicial como precios de materiales de construcción, precios de camas, colchones, cocinas, heladeras, presupuestos de construcción de la piscina, etc. También, se debe recolectar datos sobre costos de los servicios de agua, electricidad, gas natural, servicios de cable, proveedores de internet.

En el análisis de la viabilidad técnica, se entrevista a los arquitectos encargados de llevar a cabo la obra para sacarse las dudas sobre opiniones de aspectos a tener en cuenta para organizar la disposición de los espacios dentro de las cabañas y el predio del complejo.

Se deben mantener reuniones con las autoridades del municipio de Vaqueros en lo referente a las habilitaciones pertinentes a cuestiones de infraestructura. Cuando se analice la viabilidad legal, se tienen entrevistas y reuniones con las personas encargadas de la habilitación de los establecimientos.

- Observación directa no participante:

La investigadora se encarga de relacionarse directamente con los proveedores y competidores de las zonas seleccionadas. Cuando se tenga que analizar el mercado competidor, cuando se concurra a los establecimientos se procede a observar algunos parámetros específicos como distribución de los espacios dentro de las cabañas y el predio, servicios complementarios ofrecidos, condiciones de mantenimiento de las instalaciones, servicios que se tienen cerca del sitio donde se emplaza el complejo, como cercanía al transporte, presencia de centros médicos, kioscos, etc.

A fin de estudiar el mercado proveedor al concurrir a los establecimientos a buscar precio, se tiene en cuenta la atención al momento de la venta, descuentos ofrecidos, formas de pago que faciliten la administración del capital, servicios post venta, etc.

Fuentes secundarias

- Revisión bibliográfica:

Como ya se dijo en el apartado de justificación teórica, la presente investigación se basa principalmente en “Proyectos de inversión: formulación y evaluación” de Sapag Chain, N. (2011). “El Planeamiento estratégico en Hotelería” de Feijoo, J; Rodríguez Carballo, S. y García, M. (2012), que trata sobre la interpretación del mercado y “La gestión financiera de las empresas turísticas” de Méndez González, G. y Aguado, F. (2006).

- Revisión documental:

Se procede a la lectura de documentos estadísticos respecto a la actividad turística y hotelera en la Provincia. Para ello, se revisan datos tomados del Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia de Salta, principalmente para poder usarlos como base para la proyección de la demanda esperada en los flujos de fondos.

También, se recurre a estadísticas online del Ministerio de Turismo de la Nación, del Instituto Tecnológico Hotelero, y de la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina. A la hora de la determinación de los sueldos a pagar, se recurrirá a los datos sobre salarios pagados a los empleados del sector.

Para la determinación del costo de capital, se toman datos existentes en sitios web especializados para obtener la tasa libre de riesgo, riesgo de mercado y tasa de rendimiento de empresas del sector.

Para la determinación, se toma como dato el costo de la deuda más conveniente de las entidades financieras. Para evaluar la viabilidad legal se tomarán como fuentes los reglamentos a nivel nacional, provincial y municipal al respecto.

12. Contextualización de la idea de negocio

El entorno

Esta investigación contempla la creación de un proyecto de inversión para la instalación de un complejo de cabañas que estará emplazado en la localidad de Vaqueros, La Caldera, Provincia de Salta, estudiando su viabilidad.

La zona donde se va a situar este emprendimiento, en conjunto con Villa San Lorenzo, Cerrillos, Chicoana, Campo Quijano, Rosario de Lerma y el Carril se promociona turísticamente bajo el nombre de “Los Alrededores de Salta”.

Vaqueros, ubicado a 12 km del centro de la ciudad de Salta se caracteriza por estar rodeado de una abundante vegetación y por los ríos Wierna y Vaqueros, mientras ofrece una agradable temperatura media de 17° anual.

Las estadísticas muestran que la demanda turística de la provincia en el año 2017 tuvo una tasa de ocupación neta media anual del 48% donde la región de los alrededores mostró un importante 28%, (sólo un 3% menos que en el período anterior) teniendo sus picos máximos en los meses de septiembre (mes del Milagro) y diciembre a febrero, referente a alojamientos turísticos habilitados por el Ministerio de Turismo, Cultura y Deportes de la provincia.

El tiempo de pernocte promedio se estimó en 3 noches, a su vez, las tablas que arrojan información acerca del origen de los visitantes establecieron que el 88% son argentinos y el 12% tiene origen extranjero, mientras que el gasto promedio diario turístico se estimó en \$1.042 para ciudadanos argentinos y en \$1.285 para extranjeros.

De acuerdo con estos datos y dentro del marco del “Plan de Desarrollo Estratégico Salta 2030”, se busca fortalecer la inversión privada para aquellos emprendimientos que den respuesta a la nueva demanda turística, tratando de favorecer la creación de nuevas fuentes de trabajo local y procurando el desarrollo social de la región.

Además, el sector hotelero es uno de los rubros que más impacto tiene sobre la economía ya que promueve desde la producción de alimentos básicos hasta la movilización del sector de la construcción.

La empresa: cabañas “Luz de Luna”

Se puede observar que existe un terreno firme para la consolidación de emprendimientos de este tipo, por lo cual, la idea de negocio es básicamente la construcción de 2 (dos) cabañas de 3 estrellas en un predio localizado en la calle Los Ceibos N° 245. Ubicación predilecta. Se encuentra a unos escasos 295 m. de la Av. San Martín, avenida principal de la localidad.

Esto les otorga una importante ventaja frente a otros establecimientos similares, ya que ofrece un fácil acceso a aquellas personas que no cuenten con movilidad propia al poder viajar en transporte público. Otra significativa ventaja es que la zona cuenta con agua de red, gas natural y tendido eléctrico.

Se estima que cada cabaña tendrá una capacidad de 6 (seis) plazas, contará con servicio de tv satelital e internet inalámbrico además de contar con cocina- comedor con cocina con horno, mesada con agua fría y caliente mezclables, heladera, vajilla y platina adecuada, mantelería, elementos para cocinar, extractor de aire, y mesas y sillas de acuerdo con la capacidad de cada unidad. El horario de entrada será a las 14 horas y el de salida a las 10 horas.

Cada habitación estará equipada con una cama con colchón adecuado, ropero con 3 perchas por plaza, ropa de cama y en cantidad suficiente.

El baño contará con lavabo, bidet, duchas con agua fría y caliente mezclables, inodoro, botiquín de primeros auxilios, espejo, toallero y tomacorrientes. Como lo indica la Ley, cada unidad contará con un equipo extinguidor contra incendios.

Como lugares de uso común, se tendrá la pileta, el patio de juegos que contará con una hamaca y un tobogán reglamentarios para este tipo

de alojamiento, quincho con asador, espacio verde y zona de aparcamiento de vehículos debidamente techada y señalizada.

El equipo que va a llevar a cabo la puesta en marcha, mientras que el funcionamiento del complejo estará guiado por el administrador y propietario de la inversión. El recepcionista tendrá claridad en lo referente a la cultura organizacional y procesos para ofrecer un servicio acorde a las metas, visión y misión del complejo.

Entonces, como servicio base se tiene el de hospedaje, mientras que como servicios periféricos serán el acceso a la piscina, el quincho, el garaje, red wifi, juegos de jardín para niños, plataformas de películas como Netflix® y para agregar más valor al producto, se van a ofrecer tours por los valles cobrando comisiones a empresas de viajes y alquiler de caballos para realizar cabalgatas guiadas, desayuno y un sistema de estándares de satisfacción de huéspedes.

Estará dirigido especialmente a consumidores de 18 a 75 años, pero su público objetivo será el segmento familiar de clase media típica a clase media acomodada.

El servicio estará promocionado enteramente por internet mediante el uso de OTAs (Online Travel Agency) populares Airbnb® o Booking y redes sociales como Instagram o Facebook.

Tabla N° 2: Análisis FODA de Cabañas Luz de Luna

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Ubicación privilegiada, a sólo 275 m. de la Av. San Martín, calle principal del municipio. Sobre ésta, se encuentran negocios de comestibles, puestos de recarga Saeta (Sociedad Anónima del Estado de Transporte Automotor) a tres cuadras, numerosa oferta 	<ul style="list-style-type: none"> Se trata del primer emprendimiento puesto en marcha por la investigadora y, por lo tanto, existe una falta de experiencia en el mercado hotelero. Predio relativamente pequeño como el de otros predios con cabañas similares.

<p>gastronómica de día y noche, parada de taxis y colectivos (líneas 6 La Caldera, 6C y 6A) y el predio es cercano al puente del río Vaqueros.</p> <ul style="list-style-type: none">• Cuenta con los servicios básicos de electricidad, agua corriente y gas natural. Los últimos, no se encuentran disponibles en todas las zonas del municipio, por ejemplo, se obtiene agua por el sistema de pozo en otros establecimientos. (El sistema de cloaca es con pozo, en este caso).• Cuenta con piscina propia y un ambiente tranquilo.• Se van a establecer alianzas con emprendimientos turísticos de viajes y excursiones para poder diferenciar el servicio y así producir un crecimiento sinérgico conjunto.• Los propietarios pueden dedicarse a tiempo completo durante las épocas de alta temporada para un mejor recibimiento y servicio personalizado.• Al momento de la reserva se va a fijar bien las expectativas para poder establecer de entrada que servicio se puede esperar.	<ul style="list-style-type: none">• Baja capacidad de alojamiento.
--	--

<p>Al finalizar la estadía, se evaluará el servicio con el sistema NPS (Net Promoter Score) para poder obtener feedback a fin de mejorar el servicio.</p>	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Existen diversas líneas de financiamiento para este tipo de emprendimientos. • Se creó recientemente la Cámara de Turismo de Vaqueros tendiente a favorecer la actividad turística en la zona. • La provincia de Salta invierte en atracción turística para dar a conocerla a la Argentina y al mundo. • En sí, Salta cuenta con muchos atractivos naturales que les dan un valor agregado frente a otras regiones. • Los demás establecimientos no ofrecen actualmente servicios complementarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica de Argentina que hace que las personas prefieran no tomarse vacaciones o si lo hacen, viajar a sitios cercanos a sus lugares de residencia. • Tipo de cambio en moneda extranjera inestable. • Inflación creciente mes a mes. • Existencia de varias ofertas del mismo tipo en cuanto a servicio de alojamiento. • Trámites de habilitación un poco complicados y presencia de burocracia en los órganos destinados para tal fin. • Los accesos a la localidad se ven sobrepasados en su capacidad en verano al tratarse de sólo dos puentes de dos carriles.

Elaboración propia.

Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Michael Porter, en su libro más célebre *“Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia”*, (1980), establece que existen cinco fuerzas que deben analizarse al momento de querer constituir alguna empresa porque son las que pueden determinar tanto la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento como la sobrevivencia en el mundo de los negocios. A continuación, se hace un análisis de cada una de ellas:

- Entrada de nuevos competidores.

Para este tipo de emprendimientos, el principal problema en este momento es la crisis económica y el nivel de inversión que se debe hacer, especialmente porque el precio de los terrenos en la zona se ha ido encareciendo desde hace algún tiempo y depende de la localización de este. Pero es probable y posible que sigan constituyéndose este tipo de emprendimientos o similares en el área.

A nivel general y según lo observado en el relevamiento del mercado competidor, todos los establecimientos ofrecen el mismo servicio básico de alojamiento sin presencia de servicios complementarios.

Lo que sí puede nombrarse y que, según lo que se habló con algunas de las personas que trabajan en el sector, es que uno de los problemas más frecuentes son los relacionados con los trámites de habilitación comercial y municipal.

Si bien no es un factor que impida su funcionamiento porque hay muchos alojamientos que no cuentan con la habilitación correspondiente, sí es un problema a la hora de solicitar financiamiento.

- Rivalidad entre los competidores.

Se puede decir que hay algunos hospedajes en la zona que tienen mayor presencia en redes y son los que aparecen primero cuando se busca alojamiento por internet.

Sin embargo, con la creación de la Cámara de Turismo en Vaqueros, los emprendedores turísticos se comunican bastante y se muestran cooperativos entre sí al momento de potenciar la actividad turística para la región.

- Poder de negociación de los clientes.

Los compradores no tienen elevado poder de negociación porque actualmente el servicio ofrecido es el de alojamiento sin servicios complementarios y no existe aún un servicio diferenciado en la zona.

De todos modos, teniendo en cuenta la actual crisis económica nacional en Argentina, el nivel de ingreso disponible para actividades turísticas se ven reducido y los que salen a vacacionar seleccionan bien en qué actividades van a gastar.

- Poder de negociación de los proveedores.

Nivel alto: cuando se hace referencia a los servicios básicos de luz, agua y gas, hay un monopolio de la empresa Edesa S.A., Aguas del Norte S.A, y Gasnor S.A. Para el servicio de desagote del pozo, se puede contratar o el servicio de la municipalidad o el de particulares. El servicio de internet también se constituye un monopolio y actualmente no brinda una buena cobertura en Vaqueros.

Si se habla de proveedores para amoblar y surtir las cabañas, se tiene un nivel bajo. La oferta de este tipo de muebles para dormitorio, cocina y baño es numerosa en la ciudad de Salta; además, pueden encontrarse buenos precios en internet. Ambas opciones, ofrecen diferentes formas de financiación.

- Amenazas de los productos sustitutos.

Como ya se dijo, todos los alojamientos en la zona de Vaqueros ofrecen únicamente alojamiento y al introducir un servicio diferenciado, los “fast followers” podrían adaptarse fácilmente.

Ventaja competitiva del proyecto

El complejo de cabañas va a diferenciarse del resto de hospedajes al diseñar un sistema de flujo de clientes y estándares que la competencia no posee de forma esquematizada.

Lo bueno es que permite conocer que tareas específicas que cada empleado debe realizar en cada fase, ayuda a tener un control estricto con indicadores claves de performance (KPIs).

Otra ventaja con la que va a contar y que la competencia no tiene es una organización de trabajo en un equipo que le va a permitir alcanzar sus metas.

Mientras, como ya se dijo en el segmento anterior, se va a ofrecer servicio de desayuno, viajes y alquiler de caballos para cabalgatas por el pueblo.

Proceso de customer flow y estándares de satisfacción del cliente

El customer flow es el proceso o el camino que va a recorrer cada cliente desde que es captado como un cliente con clara intención de compra hasta que termina su experiencia y puede recomendar o no a Cabañas Luz de Luna.

Tabla N° 3: Proceso de customer flow y estándares de satisfacción del cliente

	Pre- atracción	Establecer relaciones con partners, empresas de viajes para comisionar y proveedores. Proceso de selección de personal y educación en cuanto a ventas y el manejo del servicio.
	Atracción	Atracción virtual con estrategias de marketing digital. Publicaciones en redes sociales: flyers, promociones especiales, etc.

	Consideración	<p>Contacto rápido con interesado para resolver dudas.</p> <p>Trackeo de mensaje de contacto.</p> <p>Cerrar venta.</p>
	Pre- delivery	<p>Mandar información de pre- arribo: documentos para viajar, rutas para llegar a Salta, costos de vida, información del pueblo y la ciudad de Salta.</p> <p>Nombrar y describir el servicio a prestar.</p> <p>Preparar regalo de bienvenida que, según los costos, puede ser una bandeja de frutas o un pan caseo.</p> <p>Preparar limpieza, folletos con mapas del pueblo y la ciudad de Salta.</p>
	Delivery	<p>Recibimiento.</p> <p>Educar e informar al huésped sobre el funcionamiento de las instalaciones.</p> <p>Comunicación constante para verificar cómo va la experiencia del huésped.</p> <p>Brindar información turística e indicaciones sobre transporte público, estaciones de servicio y tiendas de la zona.</p> <p>Sacar fotos con autorización de los huéspedes para armar material de atracción promocional.</p>
	Post- delivery	<p>Asegurar que el cliente deje una calificación en la OTAs usadas y verificar el cumplimiento de los standares.</p> <p>Asegurarse que deje un comentario en redes sociales y feedback para mejorar la experiencia.</p> <p>Mandar promociones y mantener informados a</p>

		los clientes de nuevas experiencias, fotos de Salta, etc.
--	--	---

Elaboración propia.

Cuando se habla de estándares de satisfacción de la experiencia, se hace referencia a los puntos que deben cumplirse durante la estadía de cada familia o pareja o turista que se vaya a hospedar en las cabañas.

Si bien son cosas que normalmente ya se hacen en el medio, lo bueno de informarlo y que el cliente sepa exactamente qué está recibiendo hace que perciba que su experiencia esta siendo cuidada en cada detalle. Lo que suma puntos al momento en que el huésped califique el servicio.

Los estándares serían los siguientes:

- Logística: soporte de llegada y salida.
- Pre-viaje: seteo de expectativas.
- Experiencia: recibimiento, limpieza, calidad- precio, ubicación y comunicación.

Esquema N° 1. Estándares de calidad



Elaboración propia.

Todos ellos se deben dar en determinado momento y óden cronológico. El primero, es el seteo de expectativas, se da tanto en el momento de la venta como después de ésta.

Cuando el cliente intenta reservar su estadía va a ver fotografías y leer una descripción del servicio, detalles sobre qué hay en las habitaciones, si hay elementos de cocina, de higiene y limpieza para que sepan de entrada qué otros gastos deben considerar.

Luego de realizar una venta y antes de recibir a los turistas, en la etapa de pre-viaje se tiene que volver a repasar la información y agregar algo que ningún otro alojamiento proporciona: asistencia en información sobre el costo de vida.

Se debe mantener comunicación fluida con el cliente por E-mail y Whatsapp y cuando estén próximos a viajar enviar todo lo relacionado al soporte de llegada, de la fase de logística.

Aquí, básicamente se informa sobre rutas de llegada por vía aérea y terrestre. Si un cliente llega en avión, indicarle el nombre del aeropuerto, ya que a veces para comprar en línea aparece un aeropuerto de Tartagal y se tiene que aclarar eso.

Si llega por la terminal, indicar qué colectivo o qué empresa de remis puede llamar, avisar que deben comprar la tarjeta SAETA en la terminal o el aeropuerto, etc. También, se aconseja mostrar la localización de las cabañas y señalar bien para que no se pierdan.

Luego, sigue el recibimiento en la etapa de experiencia. A la llegada del huésped, se tiene que tener toda la cabaña limpia con un buen aroma, y se va a ofrecer como regalo de bienvenida una bandeja de frutas de estación o un pan casero, según los costos.

En este momento, debe indicarse y mostrarse detalladamente las instalaciones del predio y la cabaña e indicar funcionamiento de por ejemplo, el inodoro ahorrador, mostrar las llaves, como cerrar y abrir las puertas, etc. En todo momento, debe mantenerse el trato cordial y sobre todo profesional.

A continuación, tienen que proporcionarse indicaciones para que puedan comprar en los kioscos de la periferia, señalar qué negocios hay, dar precios aproximados.

Se recomienda tener un listado de la carta de restaurantes con los números para que puedan llamar. Advertir que se descarguen la aplicación “Salta Plus” para que puedan ver los recorridos y horarios de los colectivos. Nos encontramos entonces con el estándar de ubicación y al señalar que cualquier duda los contacten y responderlas, se tiene el de comunicación.

El estándar de calidad- precio es más bien subjetivo de la percepción global de las instalaciones y el precio pagado. Por lo tanto, siempre se debe guardar especial cuidado con la limpieza y la presencia de todos los insumos prometidos, así como cuidar la comunicación con el huésped.

Finalmente, se da el soporte de salida, siempre antes de que termine su tiempo de estadía, brindando información sobre formas de llegar al aeropuerto o la terminal, de nuevo pasar números de taxis o remises de confianza, consejos para no llevar mercadería que en el aeropuerto no les permitan pasar, como cosas de más de 100 cc.

Medición de la calidad

Como se estableció, Cabañas Luz de Luna implementará un sistema de estándares de calidad de sus clientes como modo de diferenciarse de la competencia. Los estándares son soporte de llegada, seteo de expectativas, recibimiento, limpieza, calidad precio, ubicación y comunicación.

Estos son determinados a partir de los factores que evalúan Booking y Airbnb al momento de poner una calificación del 1 al 5 en estrellas. Por un lado, la primera plataforma basa su evaluación en una media de todas las puntuaciones de los comentarios mostrados y se tiene en cuenta la limpieza, confort, ubicación, servicios, personal y calidad- precio.

Por su parte, Airbnb hace también un promedio pero los usuarios califican en función de la limpieza, veracidad, relación calidad- precio, comunicación, llegada, ubicación y experiencia en general.

Una vez que se confirma una reserva por cualquiera de estas OTAs y finaliza el periodo de alijamiento, automáticamente se envían a los huéspedes un mensaje para que puedan calificar su estadía.

La mayoría de las veces y más si se trata de Airbnb los clientes sí califican porque el anfitrión también les otorga una calificación. A su vez, cuando se realizan reservas por medio de Google, un usuario puede poner una nota y agregar un comentario. En la página web propia de las cabañas, se puede crear un enlace para que los comentarios se muestren ahí.

A fin de solicitarles a los consumidores que califiquen en el sitio y llenen una encuesta de satisfacción puede ocasionar que el cliente sólo califique una y no la otra, lo mejor es medir de acuerdo a los reviews de cada sitio web donde se va a promocionar el complejo y a partir de allí evaluar el servicio general⁴.

⁴ En anexos se puede ver un ejemplo de control interno de estándares y clientes.

Estudio de Mercado

Mercado consumidor

En la provincia de Salta la actividad turística es uno de los motores fundamentales de la economía. A nivel nacional, la ciudad de Salta su ubica en el puesto número 5 en el ranking de ciudades más visitadas de Argentina según en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC) después de Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), Mar del Plata, Bariloche, y Villa Carlos Paz en Córdoba.

Frente a las necesidades de medición y confección de estadísticas a nivel provincial la actividad turística, se divide en regiones:

- Capital
- Región La Puna y el Norte Andino
- Región Norte verde
- Región Sur Histórico y Gaucho
- Valles Calchaquíes
- Valle de Lerma

Otra forma de clasificar las regiones las regiones turísticas son:

- Alrededores: La Caldera, La Calderilla, La Silleta, San Lorenzo, San Luis y Vaqueros
- Principales destinos: Cafayate, Cachi, Rosario de la Frontera, San Antonio de los Cobres y Coronel Moldes.
- Resto de la provincia: Orán, Tartagal y Metán.

Para los efectos de la realización de la presente investigación, a continuación, se realiza una breve descripción de la situación turística y hotelera en Salta de los últimos cinco años.

Características de la demanda turística en la provincia

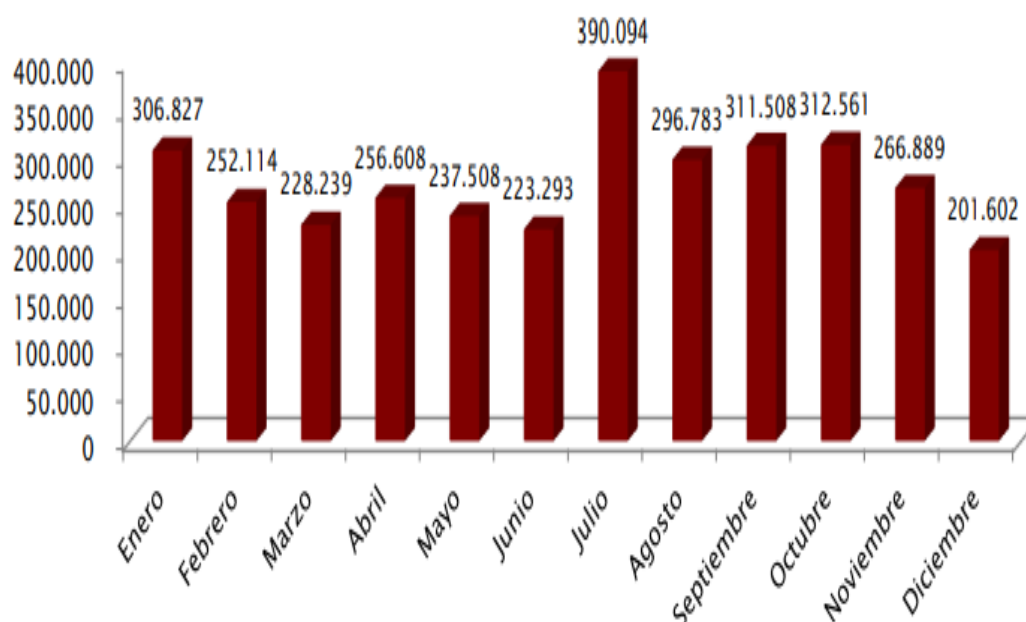
Según el último Informe Turístico (2017), se habla de “demanda turística” cuando se hace referencia a aquellos turistas individuales o en forma colectiva que desean cubrir una necesidad motivados por un servicio o producto determinado.

En este sentido, para finales del año 2017, la Tasa de Ocupación Neta media, o sea la proporción de plazas ocupadas sobre el total de plazas disponibles fue de un 48%.

Por otro lado, la Tasa de Pernocte Medio, definida como la cantidad de días promedios efectivos que un turista pernocta en un establecimiento hotelero o para- hotelero en un año es de 3 noches.

Asimismo, la cuantía de pernoctaciones cama en establecimientos hoteleros y para- hoteleros puede observarse en el siguiente gráfico del año 2017.

Gráfico N°1. Pernoctaciones mensuales año 2017



Fuente: Ministerio de Cultura, Turismo y Deportes - Área de Estadísticas en base al Relevamiento Hotelero Diario.

En cuanto a las características de los arribos turísticos a la provincia pueden decirse que sumaron en su totalidad 1.722.227 con sus mayores picos en los meses de enero y julio, con 236.256 y 243.046 arribos, respectivamente.

Con respecto a las formas en las que llegan estas personas, se tiene a las llegadas por vía aérea se vieron incrementadas en un 14% con respecto a los arribos de 2016, con un registro de 1.107.608 pasajeros. Con relación a las vías terrestres, se contabilizaron entre entradas y salidas, en total, unas 99.998 desde la Terminal de Salta.

Perfil tipo del turista que arriba a la provincia de Salta

En cuanto al comportamiento del gasto realizado por los turistas se puede decir que el gasto promedio diario turístico (GPDT) comprende todo aquel consumo de bienes y servicios realizados por el propio turista o a cuenta de uno en un sitio determinado, sin contar el valor del transporte con el que llegó y salió.

En este sentido, el GPDT fue de \$1.310 (pesos mil trescientos diez) de los cuales, el 35,6% en promedio es utilizado para cubrir costos de alojamiento según el área de estadísticas en base a encuestas en la vía pública realizada por el Ministerio de Turismo de Salta. Si se analiza el origen del volumen turístico, se pueden observar los siguientes datos:

Tabla N° 4. Origen de los turistas año 2017

	Verano	Semana Santa	Invierno
Nacionales	82%	88%	94%
Extranjeros	18%	12%	6%

Fuente: Ministerio de Cultura, Turismo y Deportes - Área de Estadísticas en base al Relevamiento Hotelero Diario.

Dentro de los turistas nacionales, se puede ver que la mayoría (40%) proviene de la Provincia de Buenos Aires y CABA, seguidos por Tucumán (15%) y Córdoba (11%) y en menor medida por el resto de las provincias. Mientras que los principales países emisores de turistas que llegan Salta son Bolivia, Brasil, Chile, Estados Unidos y Francia.

Cabe destacar, que la mayoría de los arribos nacionales se trata de familias tipo con un 39%, seguido por un buen porcentaje de parejas con un 32% y en tercer puesto se encuentran los grupos de amigos con un 10%. Si existe un 19% restante que está conformado por viajeros solos o entre colegas de trabajo.

En cuanto a los arribos de extranjeros se puede observar que el rango de edad promedio va de los 26 a los 45 años, tratándose de profesionales o trabajadores independientes que, en un 29% decidió viajar con su pareja, el 25% con su familia, el 22% viajó solo y porcentaje restante llegó con amigos.

Uno de los puntos más importantes a considerar a la hora de abrir un establecimiento de hospedaje es el de lo que realizan los turistas una vez instalados. La mayoría de las personas (42%) se ven atraídos por actividades culturales como la celebración de la Pachamama, asistencia a festividades religiosas o artísticas y carnaval.

En segundo lugar, está la visita a museos o iglesias, luego la visita a ferias de artesanos y peñas folclóricas, en cuarta instancia, se ubican los paseos en teleférico seguidos de cabalgatas y turismo aventura.

Segmentación de mercado

Según Kotler y Armstrong (2002), la segmentación de mercado se refiere al proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños distintos con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

A continuación, se realiza una pequeña descripción de la segmentación elegida para los propósitos del presente trabajo de investigación:

- Segmentación geográfica.

Consiste en separar a los consumidores según regiones, localidades o países. Para los efectos de este trabajo, se toman a residentes de la provincia de Salta, en primer lugar y luego, a argentinos; en menor medida, a extranjeros.

- Segmentación demográfica.

Esta categoría contiene la caracterización según aspectos como la edad, nivel de ingresos, ciclo familiar y nivel educacional.

- Edad: es obvio que los consumidores compran productos y servicios según su edad. Para el negocio, se toman todas aquellas personas entre 18 y 75 años.
- Ciclo de vida familiar: aquí se eligen a solteros, parejas recién casadas de luna de miel y padres. Considerando como familia tipo a una de 6 integrantes conformada por padres con sus hijos y que suelen ir con otros miembros de la familia.
- Nivel socioeconómico: esta subcategoría tiene en cuenta los ingresos, la educación y la ocupación. Por eso, se eligen a las personas de clase media típica a clase media acomodada, siendo importante este segmento porque vacacionar equivale, en tiempos de crisis, a una posibilidad que sólo las personas que cubren todas sus necesidades básicas y aún tienen un ingreso disponible para gastar en turismo pueden acceder al servicio, mientras que la clase alta puede optar por hospedarse en otra clase de alojamientos.

Dentro de esta categoría, el principal segmento de mercado son las familias de 6 integrantes.

- Segmentación psicográfica: la relativa a la de los estilos de vida. Aquí se va a tomar básicamente a consumidores esforzados, con

un ingreso disponible medio que tengan preferencia por productos con estilo, pero valoran la relación precio- calidad.

- Segmentación por beneficio: en este caso se define a los consumidores que buscan descansar, comodidad y entretenimiento.

Cuestionario aplicado para el estudio de mercado

La meta de encuestas a realizar era de cien a partir de un muestro no probabilístico. En primera instancia, se trató de realizar el cuestionario de manera física o presencial en la ciudad, pero no hubo resultados.

La autora se desplazó a la Plaza 9 de Julio y al Parque San Martín, pero las personas seleccionadas (familias en su totalidad) no contaban con el tiempo o la disponibilidad para responder las preguntas.

A continuación, se procedió a realizar el cuestionario usando la plataforma de Google Forms, con la que se consiguió juntar 125 respuestas. El cuestionario fue difundido de la siguiente manera.

Como la autora perteneció a AIESEC, organización que realiza intercambios de voluntariado social, se empezó divulgando el form entre sus miembros, que son jóvenes, luego se divulgó con los directivos y colaboradores de las ONGs (no se consideró a las personas que obtienen asistencia de las ONG) con las que se colabora enviando voluntarios para que desarrollen un proyecto, con las familias que hospedan intercambistas, con voluntarios internacionales que se encontraban en la ciudad y también se envió a ex miembros de AIESEC, alumns.

A su vez, se pidió a las personas que respondieron el formulario que lo difundieran con conocidos y contactos laborales. Más tarde, se continuó haciendo difusión del cuestionario en grupos de turismo y alquiler temporal para vacaciones en Facebook.

Comentarios sobre la utilización de Google Forms

Cómo se indicó más arriba, se recurrió a la utilización de este medio de recolección de información por que la toma de datos de la forma tradicional no fue efectiva. Las ventajas de trabajar con esta plataforma son:

- Acceso y uso gratuito con una cuenta de Google
- Interfaz de uso sencilla
- Rapidez en la recolección de la información
- El formulario creado puede compartirse en diversas redes sociales simultáneamente
- Crea, a partir de los datos recolectados, planillas de cálculo de Drive para un mejor manejo de la información.

Las desventajas de su utilización:

- Vulnerabilidad de los datos recogidos en caso de que la cuenta de Google del usuario hackeada
- El encuestado debe tener acceso a internet sí o sí.

Cuestionario: hospedaje en Vaqueros

Hola, soy Gabriela Condari, alumna de la Universidad Católica de Salta y actualmente estoy realizando una investigación de mercado con fines académicos y me gustaría que me ayudara llenado el siguiente cuestionario, por favor. Se respetará la confidencialidad de cualquier dato provisto ya que los mismos serán usados únicamente con fines académicos.

1. Edad
2. Sexo
3. Ocupación _____
4. Lugar de residencia _____

-
5. Cuando decide descansar por unos días, ¿a dónde prefiere ir?
- Otra provincia
 - Dentro de la provincia
- Otros ¿Cuáles? _____
6. Si tuviera que pasar unos días por Salta y sus alrededores, ¿cuál zona es de su agrado? (Enumere del 1 al 5, según su grado de preferencia, siendo 1 la opción de su mayor agrado y 5 la menor).
- San Lorenzo
 - Vaqueros
 - La Caldera
 - Campo Quijano
 - Cerrillos
7. ¿Con qué frecuencia suele ir o iría a pasar un fin de semana a Vaqueros?
- 1 vez cada 15 días
 - 1 vez al mes
 - 1 vez cada 3 meses
 - 1 vez cada 6 meses
 - 1 vez al año
8. Va con...
- Amigos
 - Familia
 - Pareja
9. ¿Qué tipo de alojamiento prefiere?
- Posada
 - Hotel
 - Cabaña

- Departamento

10. Si fuese a una cabaña, ¿con qué comodidades debería contar?

- TV satelital
- Desayuno
- WIFI
- Tours por los Valles
- Pileta
- Juegos de jardín
- Quincho cerrado
- Alquiler de cuatriciclos
- Cancha de futbol
- Alquiler de caballos
- Netflix

11. ¿Hasta qué monto de dinero estaría dispuesto a pagar por un día en una cabaña para 6 personas en Vaqueros con pileta, quincho, juegos de jardín, WIFI y TV satelital?

- Hasta \$1500
- Hasta \$2000
- Hasta \$3000
- Hasta \$3500
- Hasta \$4000

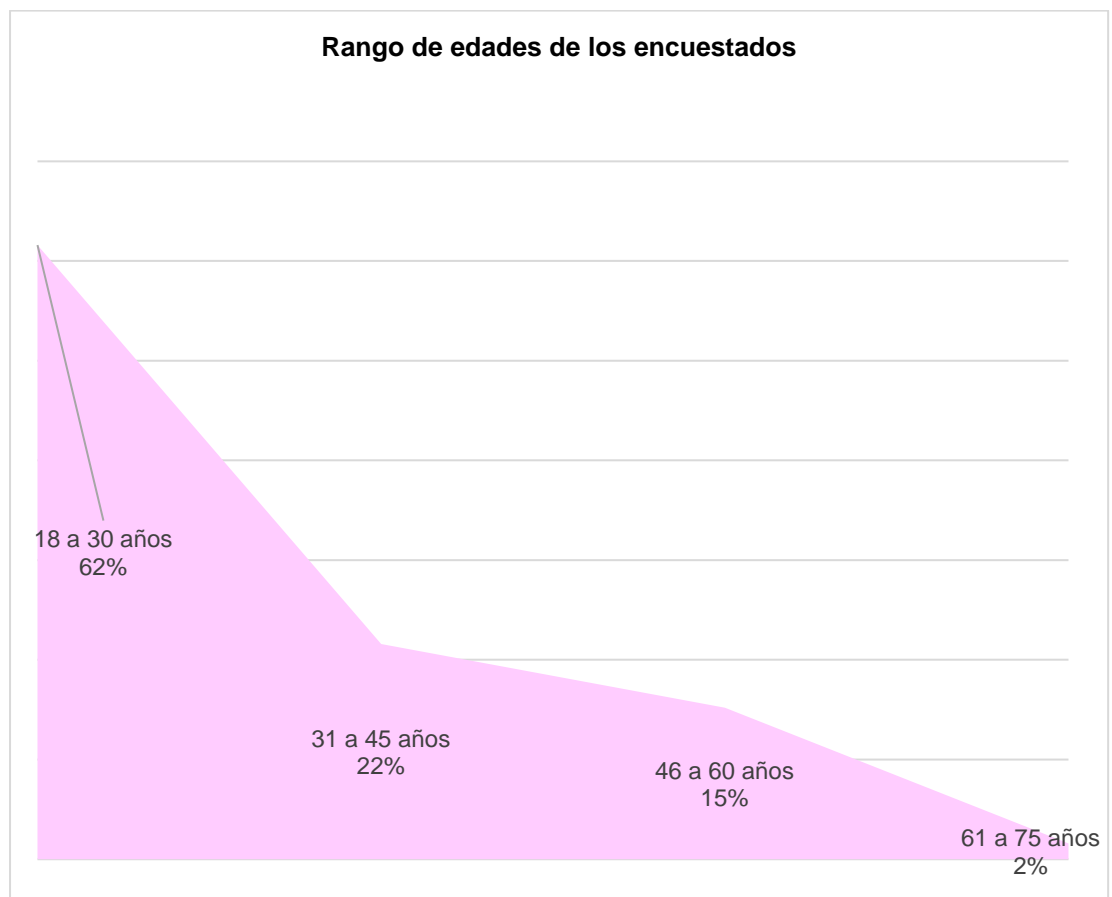
Resultados obtenidos

Los resultados recogidos a través de Google Forms permiten que, automáticamente, puedan obtenerse tanto gráficos como una planilla de Excel, donde se pueden ver las respuestas de cada encuestado. Para el siguiente análisis, no se utilizan los gráficos generados por Google, sino que se trabajó únicamente sobre las tablas de datos.

1. Edad.

Del total de las 125 respuestas se puede confeccionar grupos de edades y se observan los siguientes datos. El mayor conglomerado es el conformado por jóvenes de 18 a 30 años, con un 62%, le sigue un grupo de 31 a 45 años con un 22%, a continuación, existe un conjunto de un 15% correspondiente al rango etario que va desde los 46 a 60 años y finalmente, se observa un 2% de mayores de 61 hasta los 75 años.

Gráfico N° 2. Edad



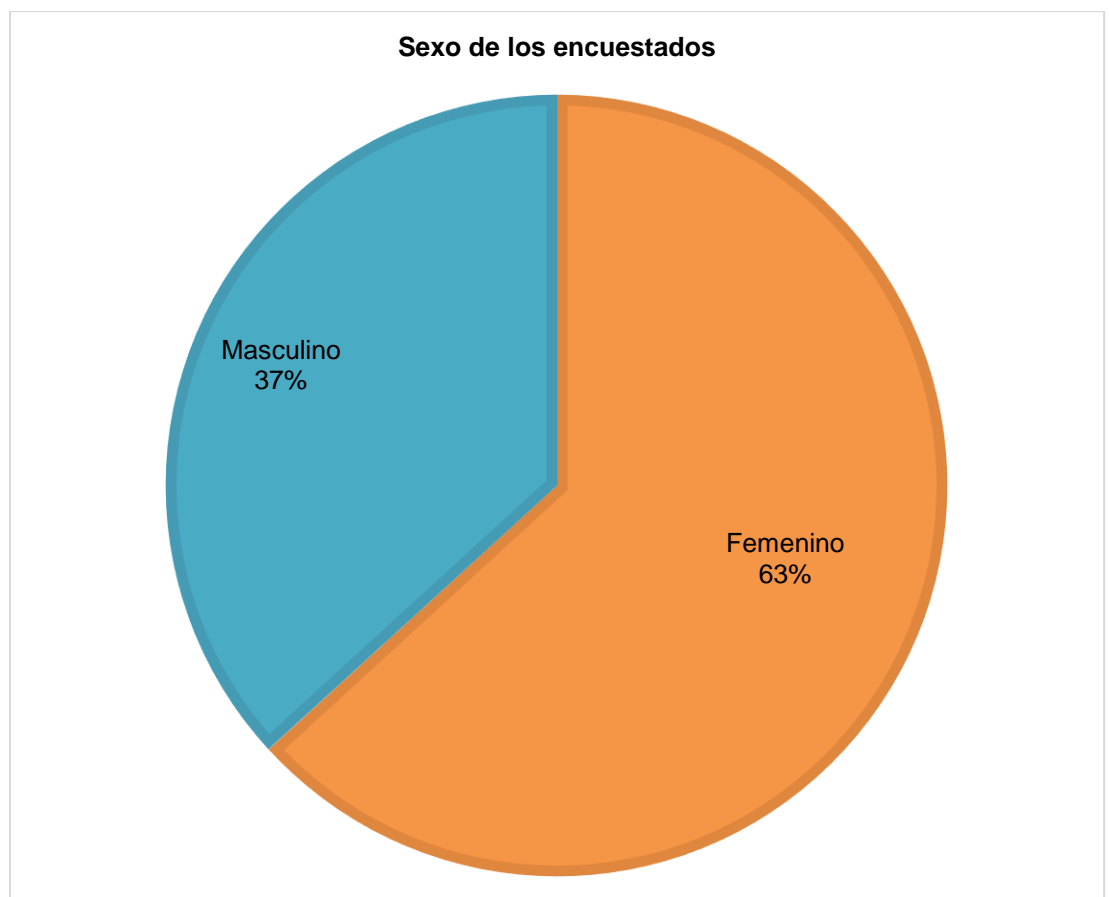
Entonces, se tiene en cuenta un promedio etario de 32 años, que será el perfil del potencial cliente a quienes dirigirles la oferta de las cabañas, entendiendo que los servicios de ésta deben direccionarse a personas que tengan acceso a una piscina, asador, lugar de recreación si tuvieran hijos, lugar de estacionamiento de contaran con vehículo y conectividad a internet.

2. Sexo.

Puede observarse que la mayoría de los encuestados corresponde a individuos de sexo femenino (63%), frente el conglomerado masculino con sólo un 37%.

Es interesante conocer el porcentaje de los individuos que completaron el cuestionario son mujeres u hombres porque, a partir de aquí, se puede tener una noción de cómo deben encaminarse los mensajes publicitarios.

Gráfico N° 3. Sexo



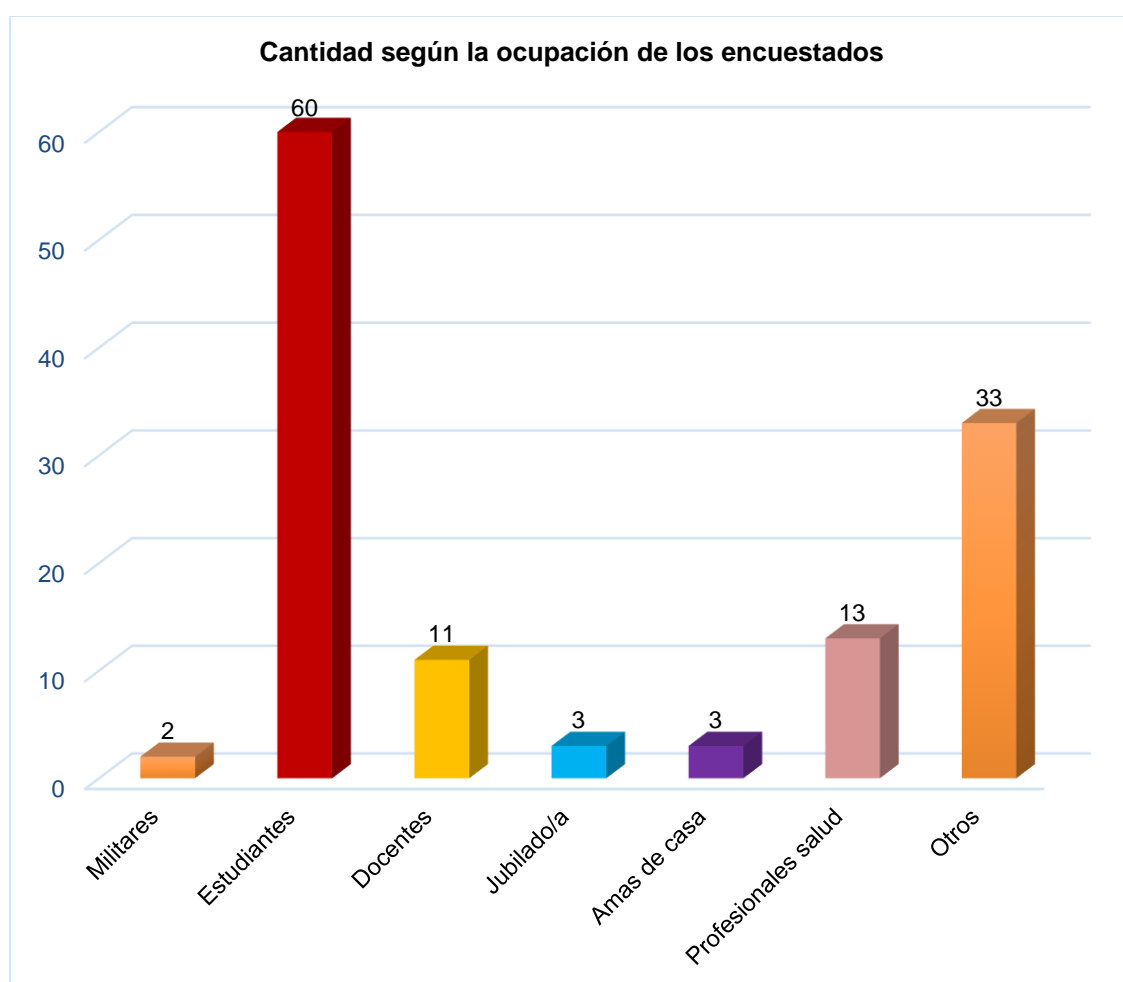
3. Ocupaciones.

Esta pregunta sirve para poder advertir las profesiones o trabajos tienen los encuestados a fin de estimarse el nivel de ingresos y las condiciones sociales de los mismos.

Es así, como un 48% son aún estudiantes, quienes generalmente comienzan a tener sus primeros empleos. Le siguen otras profesiones como: contadores, comerciantes, empleados públicos, ingenieros, telemarketers y con otros empleos, con un 26%.

Además, existe un considerable 10% de profesionales de la salud, entre ellos, médicos, fonoaudiólogos, bioquímicos, técnicos y enfermeros. El siguiente grupo importante es el compuesto por docentes, que se corresponde con un 9% del total y finalmente, hay una presencia de un 7% pertinente a militares, amas de casa y jubilados.

Gráfico N° 4. Ocupación



4. Lugar de residencia.

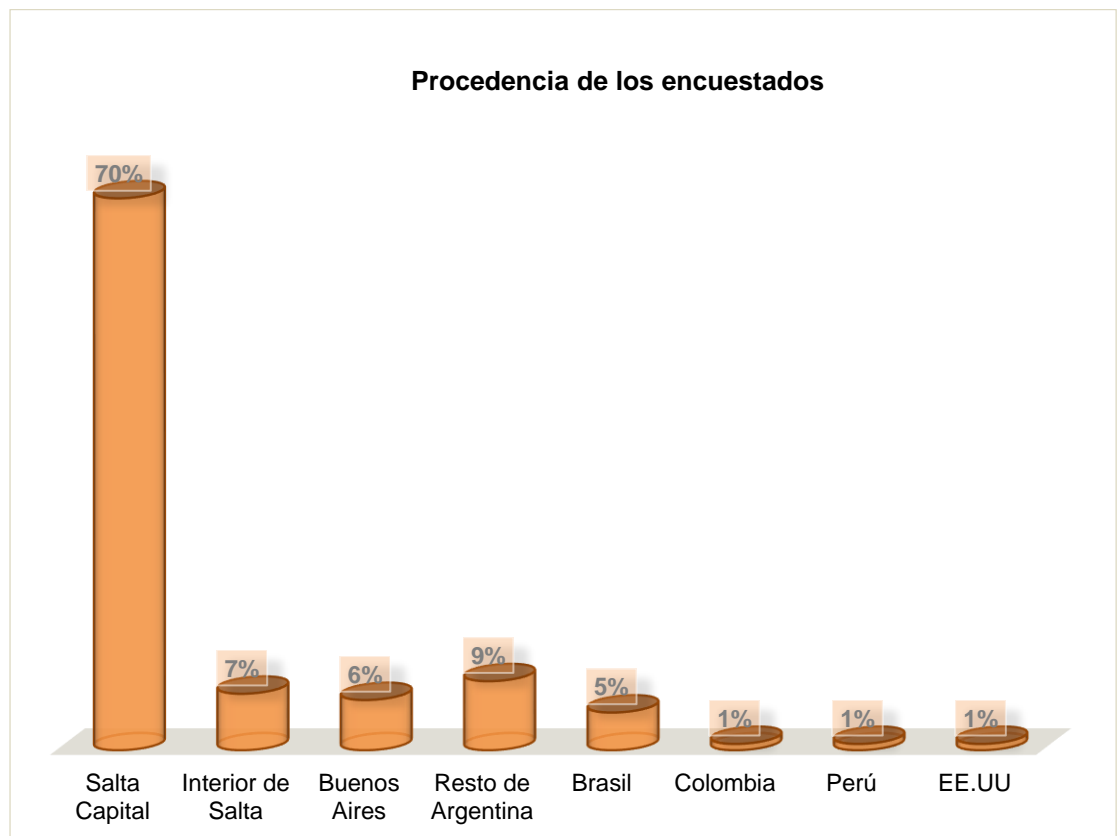
En este caso, puede verificarse que el 70% de las personas que contestaron son residentes de la ciudad de Salta, el siguiente grupo de mayor peso, con un 9% es el de ciudadanos del resto de Argentina. Con

un 7% se considera a los individuos que viven en el interior de la provincia y existe un 6% de personas de Buenos Aires.

Con respecto a personas de otros países, se pudo obtener un 5% de ciudadanos brasileros y un 3% de personas de nacionalidad estadounidense, colombiana y peruana.

Conocer la residencia de donde provienen los potenciales clientes es fundamental para percatarse a qué sección del mercado dirigir cada mensaje y dónde enfocar los esfuerzos para obtener resultados. Aquí, puede trazarse un punto de partida para encaminar la publicidad en otras direcciones a futuro.

Gráfico N° 5. Procedencia



5. Cuando decide descansar por unos días, ¿a dónde prefiere ir? Otros ¿Cuáles?

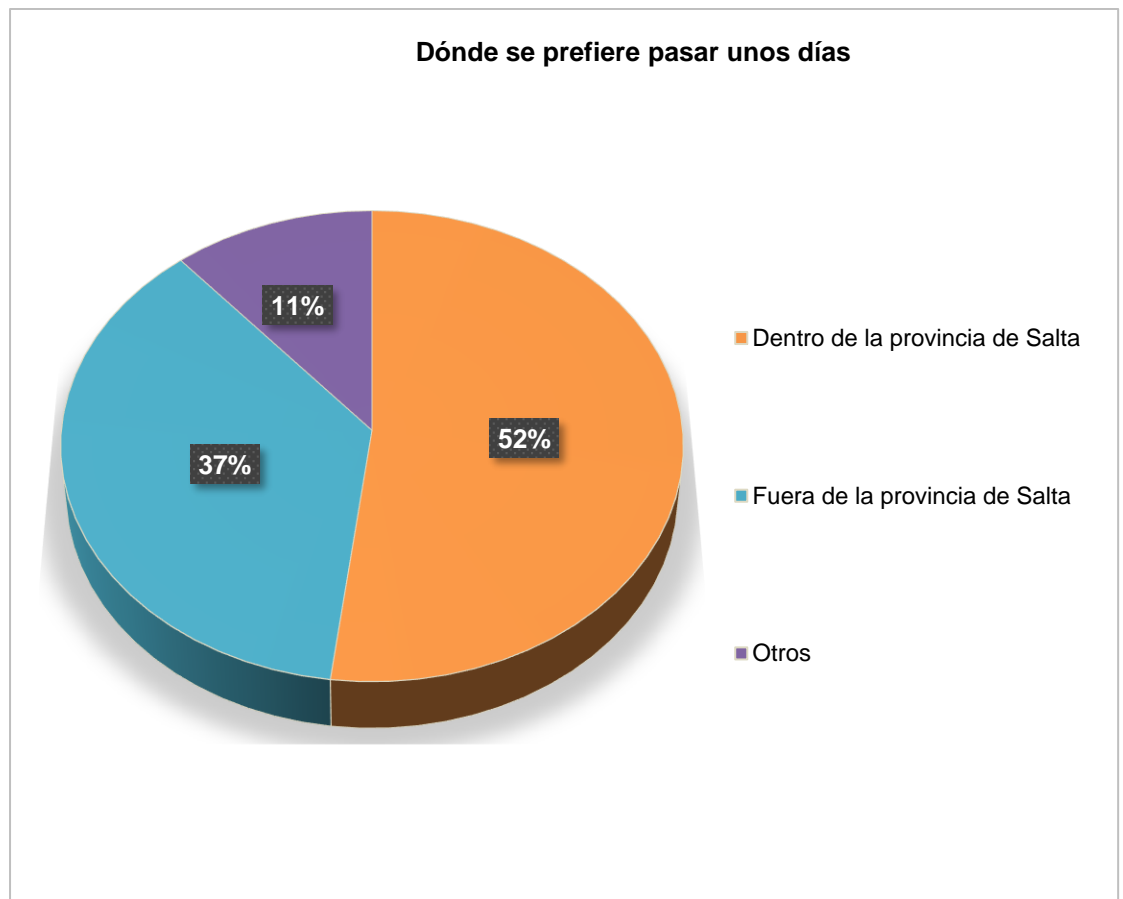
En esta pregunta puede percibirse que, del total de encuestados, un 52% se inclina por pasar unos días de descanso o vacaciones dentro

de la provincia, mientras que las personas que optan por descansar fuera de la provincia u otros lugares llegan a un 48%.

Dentro de los demás destinos elegidos se pueden nombrar localizaciones con playas, como Brasil, la costa Atlántica o Cartagena, otros prefirieron la Patagonia o el norte argentino, y finalmente, Buenos Aires.

Esta pregunta se hizo para averiguar si existe una tendencia para viajar afuera de la provincia o no. Los resultados, evidentemente, indican la presencia de una fuerte inclinación a vacacionar dentro de Salta y puede deberse a la reacción de muchas familias y viajeros de redireccionar sus destinos turísticos para poder ahorrar en tiempos de crisis.

Gráfico N° 6. Preferencia



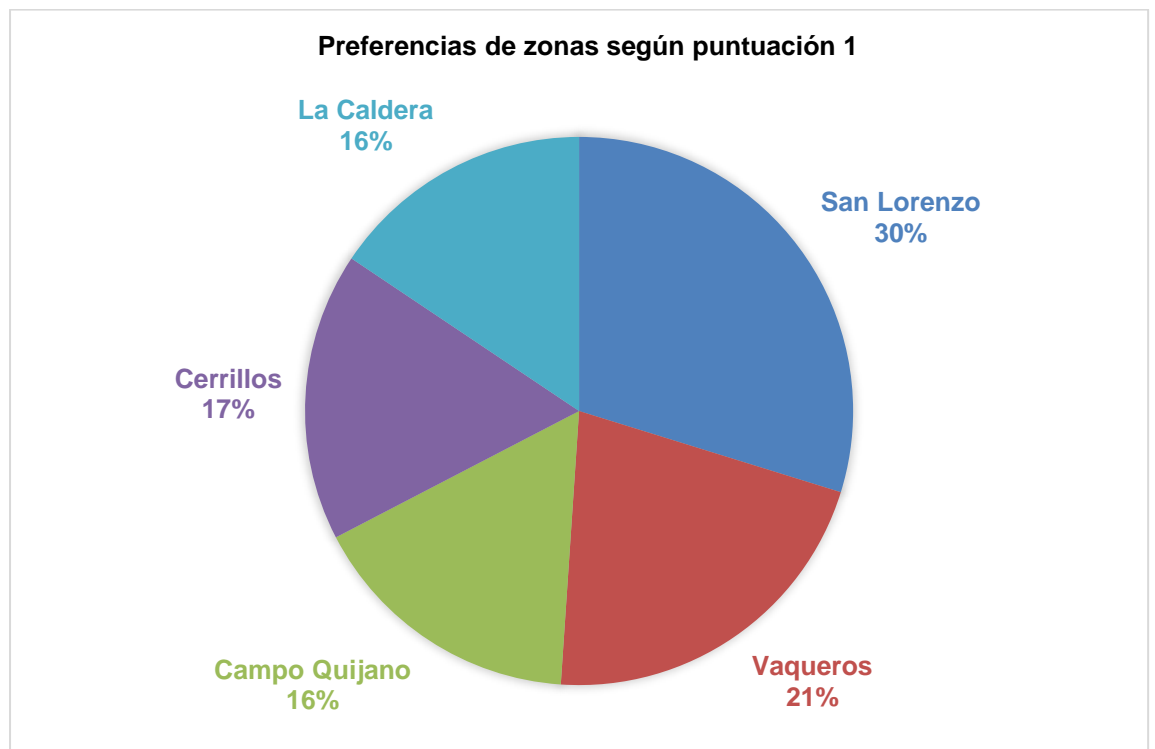
6. Si tuviera que pasar unos días por Salta y sus alrededores, ¿cuál zona es de su agrado?

En esta pregunta, se les dio a los encuestados cinco opciones de destinos dentro de la región de Salta y sus alrededores, zona donde va a estar emplazado en complejo de cabañas, y ellos debían darle a cada sitio, una puntuación del 1 al 5, siendo 1 la mayor y 5 la menor.

Para el análisis de esta pregunta, se tomó directamente la mejor puntuación, 1, que indica que tal zona es la preferida respecto al resto. Así, los datos indican que San Lorenzo es el territorio predilecto con un 30% de personas que lo elegirían primera opción. Vaqueros, si bien está en segundo lugar, cuenta con un importante 21% de agrado.

Puede verificarse que San Lorenzo es la elección principal debido a su popularidad y constante promoción. Sin embargo, es tarea conjunta de los emprendedores turísticos y la Cámara de Turismo de Vaqueros, trabajar para darle la importancia que se merece y posicionar al pueblo como destino relevante mediante la aplicación de estrategias de corto y largo plazo.

Gráfico N° 7. Preferencia con puntuación



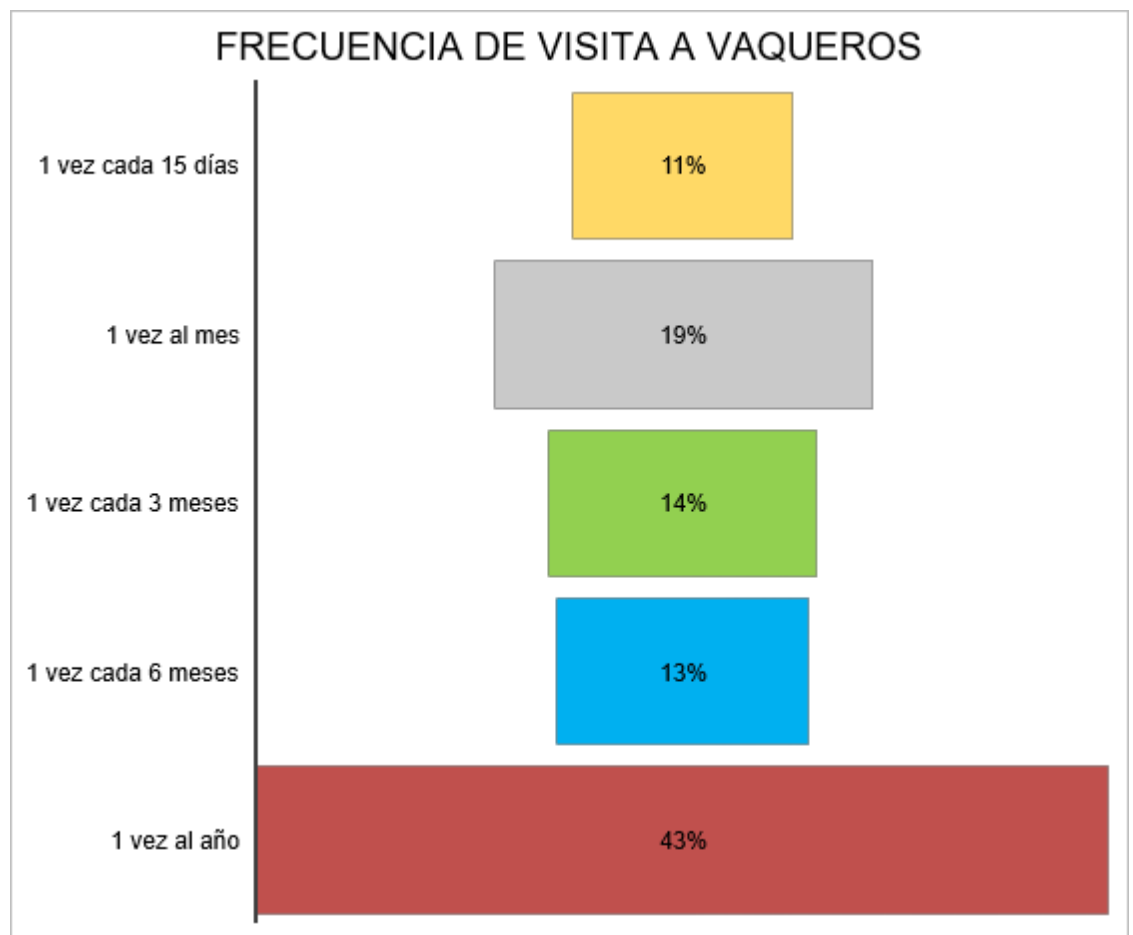
Aquí, se debe recalcar el hecho que el acompañamiento de parte del sector público es imprescindible para lograr lo que pequeños negocios ya establecidos no han podido lograr aún.

7. ¿Con qué frecuencia suele ir o iría a pasar un fin de semana a Vaqueros?

Dentro del grupo de personas que pueden ir a descansar a Vaqueros, analizamos la frecuencia con la que se dirigen allí. Un 43% de encuestados se inclina por asistir sólo anualmente, que corresponde a 54 encuestados.

Seguido por un 19%, o sea 24 individuos que frecuentan la zona mensualmente. El porcentaje que se desplaza 1 vez cada tres meses es de 14%, es decir 17 personas, mientras que hay un grupo de 16 sujetos que van 1 vez cada semestre (13%) y, por último, existe un pequeño 11% que asiste quincenalmente de 14 individuos.

Gráfico N° 8. Frecuencia de visita a Vaqueros



Si se analizarán estos datos de manera aislada sin conocer el contexto del pueblo, se debe tener en cuenta que los porcentajes sólo muestran la frecuencia de visita de las personas encuestadas, sin poder contemplar que por Vaqueros cruzan por semana aproximadamente dos mil personas según números calculados por los lugareños, y que encuentran en la localidad una belleza excepcional.

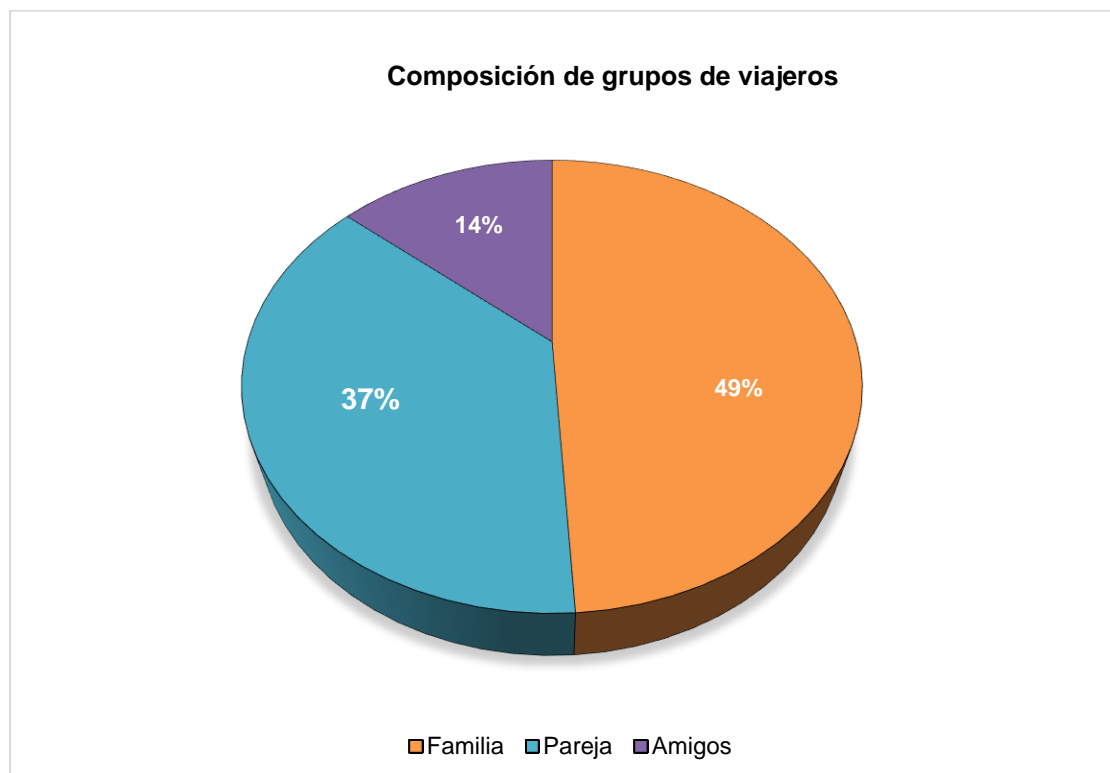
8. Va o iría con...

Esta pregunta se formuló con la intención de saber cuáles conjuntos de turistas son los más propensos a buscar el servicio ofrecido.

Con esta información se puede descomponer según la composición de los grupos de viajeros o personas que irían a Vaqueros del siguiente modo: un 49% acompañado de su familia, un 37% con su pareja y un 14% con los amigos.

Estos datos, que están en concordancia con las estadísticas provinciales, ayudan a saber para quiénes se deben planificar la estrategia comercial.

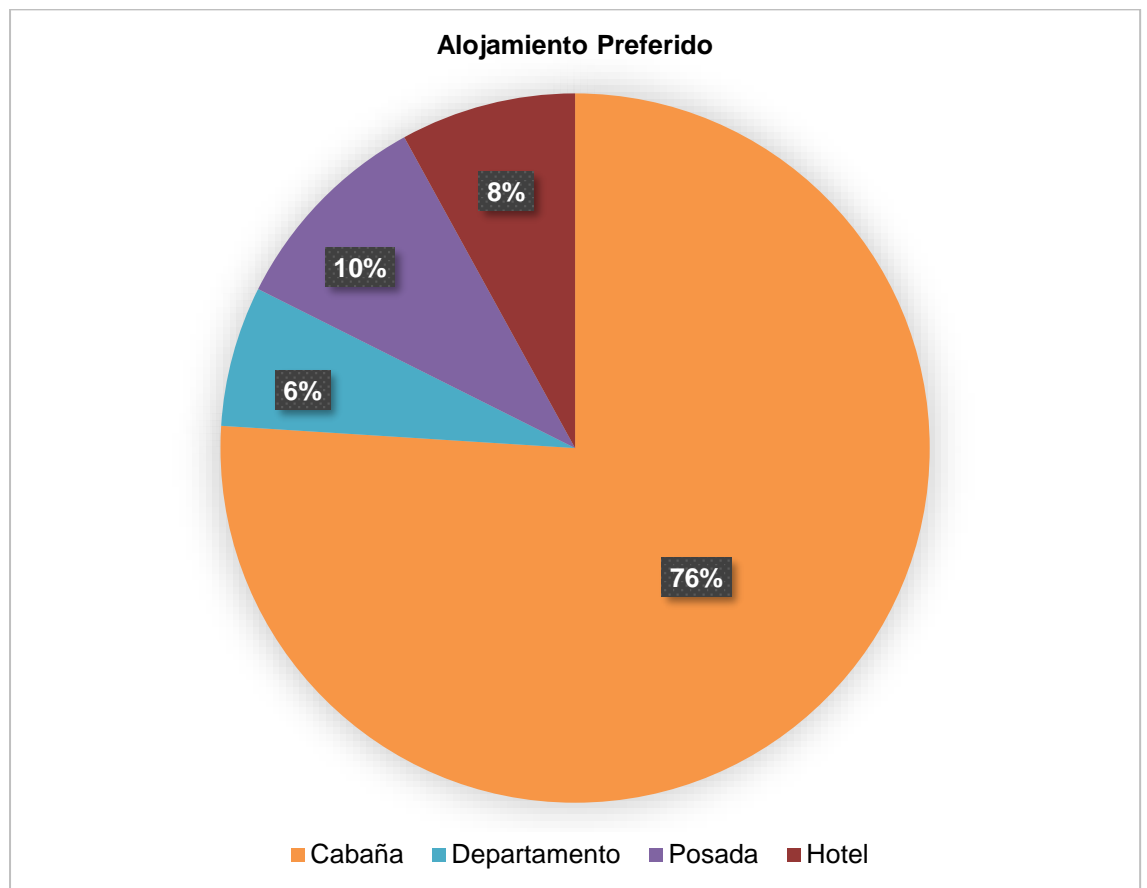
Gráfico N° 9. Composición del grupo de viajeros



9. ¿Qué tipo de alojamiento prefiere?

En este apartado se puede verificar que el alojamiento tipo cabaña es el más preferido en la zona, con un 76% de predilección frente a otros tipos como los de modalidad departamento, posada y hoteles. Esta elección puede responder a las comodidades que ofrecen las cabañas en comparación con otro tipo de hospedajes.

Gráfico N° 10. Alojamiento preferido



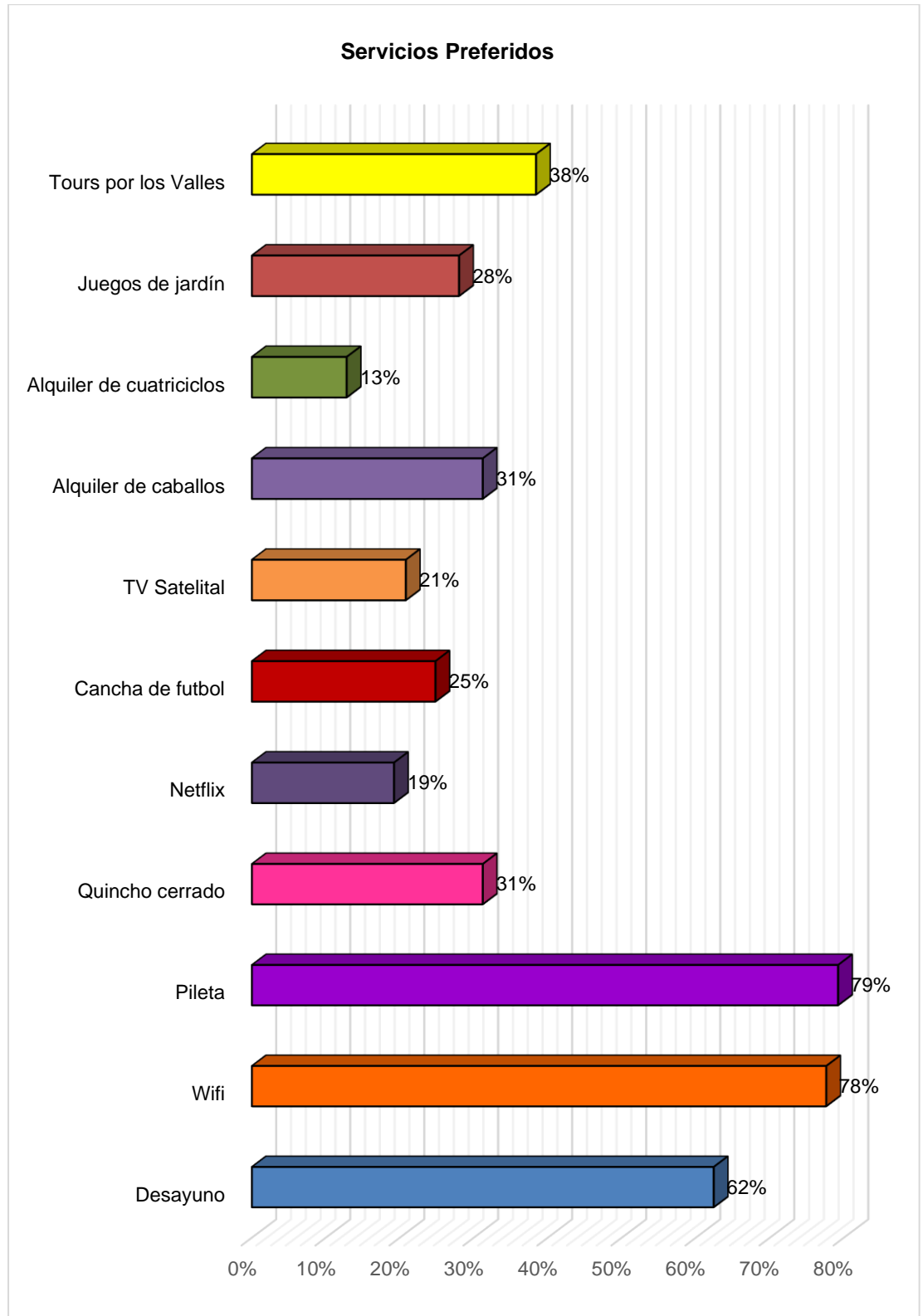
10. Si fuese a una cabaña, ¿con qué comodidades debería contar?

Esta pregunta se orienta a sondear las preferencias en cuanto a los servicios con los que el complejo debería contar. Puede verse que el servicio más solicitado es el de una piscina, seguido de Wifi y desayuno, en tercer lugar. El servicio menos preferido es de alquiler de cuatriciclos.

A nivel personal, se esperaba que la opción de quincho cerrado tenga mucha más relevancia porque es un servicio que se había pensado

ofrecer como base. Siendo el desayuno una opción no contemplada en primera instancia para el complejo.

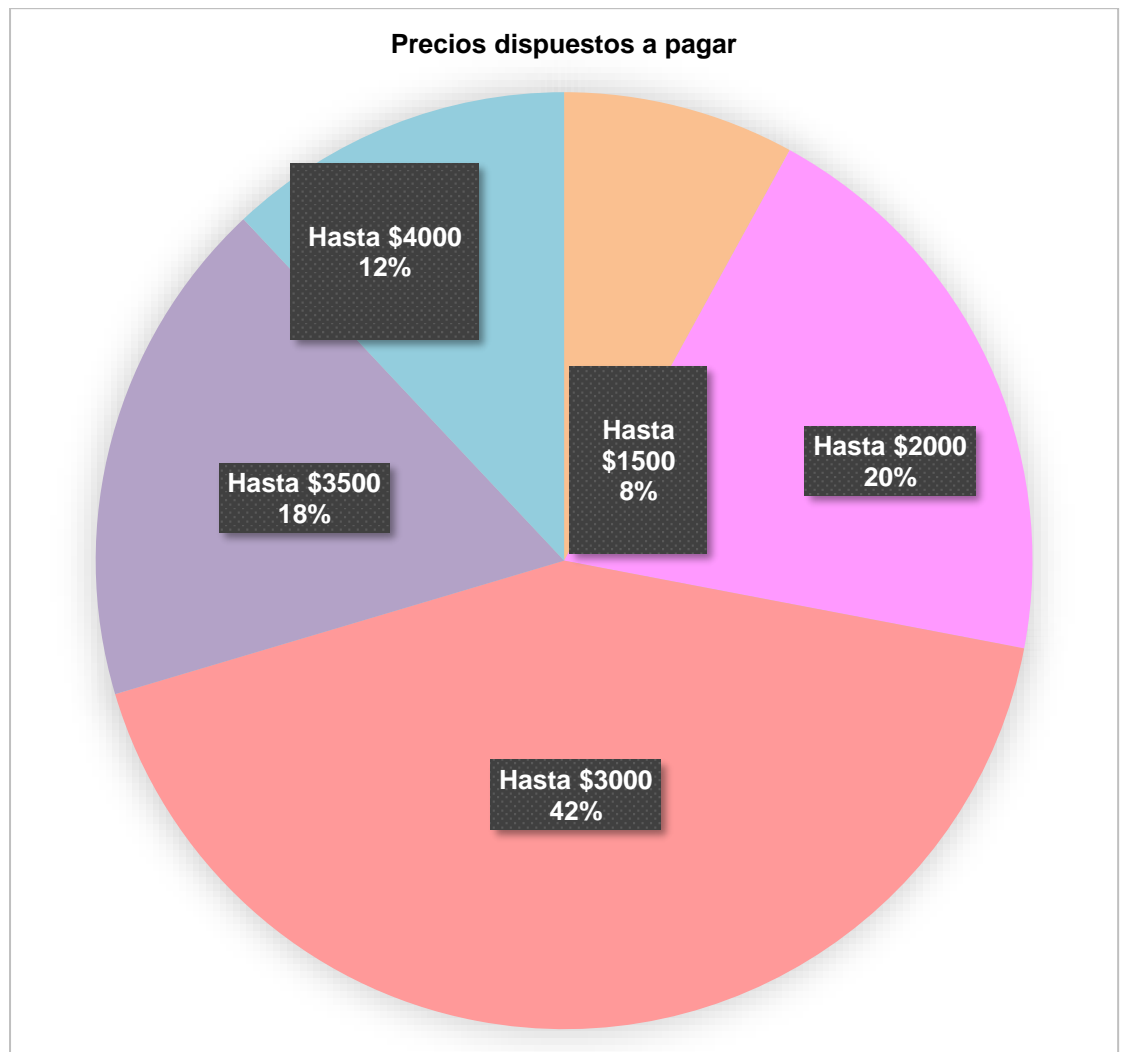
Gráfico N° 11. Servicios preferidos



11. ¿Hasta qué monto de dinero estaría dispuesto a pagar por un día en una cabaña para 6 personas en Vaqueros con pileta, quincho, juegos de jardín, WIFI y TV satelital?

El 42% sólo pagaría hasta \$3000 por día y el 8% de los encuestados sólo lo haría hasta \$1500.

Gráfico N° 12. Precios dispuestos a pagar



Según datos aportados por El Tribuno, una cabaña en la zona costó, durante el verano pasado, como mínimo \$1800 y como máximo \$4700. Por eso era importante hacer esta pregunta, para conocer qué nivel de ingresos disponibles se tienen a grandes rasgos.⁵

⁵ Recuperado de <https://www.eltribuno.com/salta/nota/2019-1-18-0-0-0-abriran-un-registro-de-casas-para-alquileres-temporarios> Visto el 29/03/19

Sobre el estudio del consumidor

A nivel general, la crisis económica golpea fuertemente la actividad comercial en todo el territorio nacional; sin embargo, el turismo receptivo en la provincia es el motor de la economía en estos momentos.

Según la información brindada por Horacio Cornejo, director de la Escuela de Turismo de la Universidad Católica de Salta (UCASAL), los turistas nacionales, principal mercado del turismo en Salta, en tiempos de incertidumbre deciden postergar sus vacaciones (37%), elegir destinos más accesibles (25%), optar por hospedajes baratos (21%) o elegir lugares que ofrezcan buenas opciones de financiación (12%).

A su criterio, la baja en la actividad turística emisora se ve saldada por el accionar del turismo receptivo, ya que sólo se observó una disminución de tres puntos porcentuales con respecto a la temporada del año 2018.

Es así como, si bien la localidad de Vaqueros se posiciona en segundo lugar como opción de veraneo en el área de los alrededores de Salta, se considera que un porcentaje de preferencia del 21%, tan sólo nueve puntos porcentuales por debajo de la primera opción que es San Lorenzo, es un buen indicador de la notoriedad a nivel turismo que tiene el pueblo.

Se destaca que se puede acceder a por la Ruta Nacional (RN) N° 9, yendo al norte desde la ciudad de Salta o ingresando por la misma Ruta por camino de cornisa viniendo desde Jujuy. El paisaje que se aprecia al incorporarse por esta vía es hermoso en invierno o verano debido a su frondosa vegetación y vista del valle.

Puede observarse un importante 11% de personas que son propensas a visitar Vaqueros una vez al mes, y un 92% de individuos de Argentina que se inclinan por vacacionar allí y un grupo conformado por familias que tiene mayor relevancia a la hora de posicionarse en el mercado de cabañas de alquiler temporal.

Con respecto a la edad de los potenciales clientes, que en promedio es 32 años y sus profesiones, si bien se ve que la mayoría son estudiantes, pueden verse una considerable proporción de profesionales de la salud, docentes y otras como contadores, ingenieros, etc.

Es decir, profesionales que de acuerdo con tus trabajos pueden llegar a tener un nivel de ingresos que les da la posibilidad de poder costear unas vacaciones en una cabaña.

El servicio que más se busca es el de contar con una pileta adentro del complejo, seguido de Wifi y desayuno, punto que no es ofrecido por ningún otro complejo en toda el área.

Esto puede añadir valor agregado al paquete. Con respecto a la propuesta de alquiler de caballos y tours por los valles se obtuvieron respuestas muy alentadoras, dado que este es un servicio que no es ofrecido por otros hospedajes de la zona.

Mercado competidor

El mercado competidor se refiere específicamente a los demás establecimientos para- hoteleros que existen en toda la zona de Salta y sus alrededores, que proporcionan el servicio similar al planteado en este estudio.

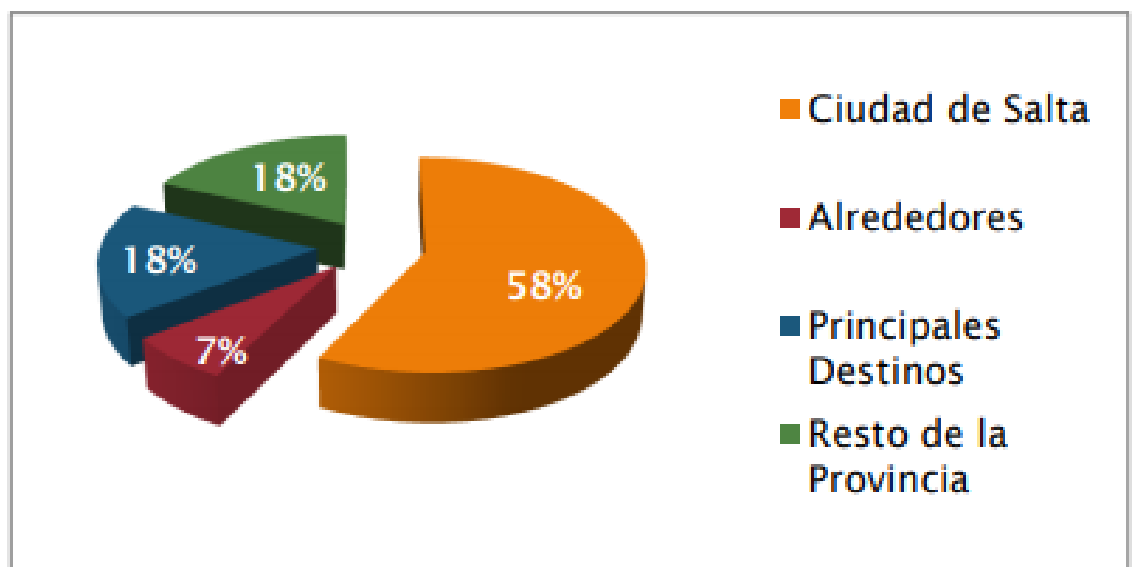
“Su análisis es importante y tiene una doble finalidad: la primera es conocer el funcionamiento de aquellas empresas y ayudar a definir una estrategia comercial competitiva con ellas” (Sapag Chain, N. 2011).

En la actividad turística se habla de oferta hotelera cuando se refiere a establecimientos del tipo hotel, apart hotel u hotel boutique, mientras que se dice oferta para- hotelera al señalar a todo hospedaje fuera de estas categorías según la Ley Nacional 3.641 de Regulación de alojamientos turísticos, a saber, Bed & Breakfast, hostel, hotel, residenciales y cabañas.

Cuando se habla de plaza hotelera se describe específicamente el número de camas que una empresa de hospedaje tenga a disposición de sus clientes.

Siguiendo esta premisa, a finales del año 2017 las plazas disponibles en toda la provincia de Salta eran de 20.044 entre hoteleras y para- hoteleras, con un 58% emplazadas en la ciudad capital, 7% en los alrededores de Salta, un 18% en los principales destinos y un 18% en el resto de la provincia. Para mayor claridad, a continuación, se muestra un gráfico con las proporciones, pero acomodadas de acuerdo con las regiones.

Gráfico N° 13. Distribución de plazas dentro de la provincia



Informe Estadístico de Turismo, 2017. Ministerio de Turismo y Cultura de Salta.

Situación actual del mercado competidor en Salta

En cuanto a la existencia de estadísticas oficiales sobre la presencia de hospedajes no se tiene información actualizada. Para el año 2016 había registro de sólo 18 locales habilitados entre hosterías, cabañas de 1 y 2 estrellas, campings, agencias de viaje y prestadores de turismo alternativo.

Tal cómo se planteó en el diseño de investigación del presente estudio, el universo (N=32) de competidores se corresponde con los establecimientos de cabañas habilitados enlistados en el sitio web del

Ministerio de Turismo, Cultura y Deportes de la Provincia. A continuación, se coloca tal listado.

1. Baby (Villa San Lorenzo)
2. Boutique San Lorenzo (Villa San Lorenzo)
3. Chawasi (Campo Quijano)
4. De Lera (Villa San Lorenzo)
5. Del Norte (Villa San Lorenzo)
6. Del Sol (Villa San Lorenzo)
7. Del Tío Manuel (Campo Quijano)
8. Don Santos (Vaqueros)
9. El Ensueño (Villa San Lorenzo)
10. El Tincunacu (Cerrillos)
11. El Vergel (Vaqueros)
12. Hanaj Pacha (Villa San Lorenzo)
13. Jacarandá (Villa San Lorenzo)
14. La escondida (Villa San Lorenzo)
15. La Junta (Villa San Lorenzo)
16. Las Tijeretas (Ciudad de Salta)
17. Las Tunas (Ciudad de Salta)
18. Loma Balcón (Villa San Lorenzo)
19. Los Aromos (Vaqueros)
20. Los Guaypos (Campo Quijano)
21. Los Horneros (Vaqueros)
22. Mayma (Vaqueros)
23. Mirador de Getsemaní (La Caldera)

24. Mojotoro (Vaqueros)
25. Mutual de Ampips (Villa San Lorenzo)
26. Oma (Vaqueros)
27. Pequeño paraíso (La Caldera)
28. Portal del Valle (Ciudad de Salta)
29. Posta Ruiz (Cerrillos)
30. Resort Toto (La Caldera)
31. San Lorenzo (Villa San Lorenzo)
32. Teyos (La Caldera)

Se seguiría con un muestreo probabilístico, del cual se tomó como muestra (n=5) establecimientos habilitados, que son los siguientes:

- 2) Baby (Villa San Lorenzo)
- 7) Del Tío Manuel (Campo Quijano)
- 14) La Escondida (Villa San Lorenzo)
- 21) Los Horneros (Vaqueros)
- 22) Portal del Valle (Ciudad de Salta)

Para poder analizar el mercado competidor, se contactó a los propietarios y administradores de las cabañas seleccionadas sin obtener respuesta alguna para concretar una entrevista y poder realizar observación directa de dichos establecimientos.

Debido a esto, se tuvo que recurrir a entrar en contacto con otros alojamientos, sin tener en cuenta si estaban habilitados o no, teniendo en cuenta que el Ministerio estima que existen alrededor de 400 operadores que ofrecen 2.400 plazas. Finalmente, se consiguieron entrevistas con cinco hospedajes para- hoteleros.

Cabañas Alto Cerro

Se tuvo la oportunidad de hablar con Valeria, hija del propietario y encargada del funcionamiento del complejo. Ubicado en Barrio Tres Cerritos, cercano a la Virgen del cerro en la capital.

El terreno dispone de dos cabañas lindantes con capacidad para seis personas cada una y cuenta con ropa de cama, TV, cocina con agua fría y caliente, vajilla y heladera, asador y estacionamiento.

Imagen N° 2. Vista del terreno



Foto provista por la encargada.

Operan en el sector desde hace cuatro años, sin embargo, aún no cuentan con la habilitación debido a que los trámites son complicados y requieren mucho tiempo, además la familia tiene otros negocios y Valeria se dedica al alquiler de las cabañas junto con sus estudios universitarios.

En la entrevista, la encargada dijo que los huéspedes siempre buscan habitaciones limpias, camas cómodas con ropa de cama, baño con agua caliente y fría y Wifi, pileta (que no tienen) y para el invierno leño hogar, estufa o algún caloventor, más ropa de cama abrigada. Si bien no cuenta con piscina propia, direcciona a sus huéspedes a dirigirse a la pileta municipal.

Imagen N° 3. Quincho

Foto provista por la encargada.

Imagen N° 4. Habitación y sala de estar

Foto provista por la encargada.

Actualmente, recibe grupos familiares de 4 a 6 miembros en verano, Pascuas, en la semana del Milagro, y tiene mucha demanda de parejas en San Valentín. Sólo ofrece servicio de hospedaje más información turística y publicita efectivamente a través de Facebook y Airbnb, en menor medida por Google Maps. Acepta que el “boca en boca” es en la ciudad, el principal medio por el cual llega a más clientes. En invierno, la demanda que tiene es muy poca.

Por el momento, no tiene empleados, su familia se encarga de la limpieza y el mantenimiento, mientras que el trabajo de lavandería es realizado por medio de empresas específicas.

La Andina, casa de campo

Se pudo establecer en contacto con Roberto, dueño de la casa ubicada en Ruta 51 Km 8 en San Luis. Trabaja con la casa de campo

hace aproximadamente 5 años y tiene otros departamentos en alquiler, todos promocionados por medio de una página web propia y redes sociales.

Imagen N° 5. Vista exterior de la casa



Recuperado de <http://unlugarensalta.com.ar/alquileres-temporales/la/>

La casa cuenta con una capacidad de hasta 8 personas con plazas distribuidas en tres habitaciones, cocina- comedor espaciosos, garaje, quincho con asador y piscina y tres baños a \$2850 por día.

Imagen N° 6. Vista de la pileta y patio de la casa



Recuperado de <http://unlugarensalta.com.ar/alquileres-temporales/la/>

Roberto cuenta que actualmente sólo ofrece servicio de alojamiento y que recibe en su mayoría familias que buscan siempre pileta, buena presión de agua en los baños y un lugar para poder reunirse.

Casi la totalidad de huéspedes eligen su casa de campo entre los meses de julio y enero, cuando tiene una demanda casi constante y que el promedio de pernocte es de 3 a 7 noches. Estima, a su vez, que el resto de los meses tiene una ocupación del 30%.

La Posada del Artesano

Para el análisis de este alojamiento se pudo conversar con Facundo, dueño del establecimiento de estilo campestre ubicado en San Lorenzo, que cuenta con 500 m², cuatro dormitorios, dos baños, cocina completa, asadores, parque y piscina.

Facundo expresó que trabaja en el sector hotelero desde hace 10 años y su principal desafío a la hora de abrir su negocio fue encontrar el financiamiento y los mejores canales para poder hacer publicidad. Actualmente, afirma que el mejor medio para promocionar son las OTAs, básicamente, agencias de viajes en línea. Por lo tanto, lo que mejor le funciona es Despegar y Homeaway.

Imagen N° 7. Vista del patio



Recuperado de <https://laposadadelartesanowixsite.com>

Con respecto a los clientes que más recibe, afirmó que son familias grandes y numerosas de diez miembros que buscan privacidad y uso exclusivo de los espacios que se hospedan en promedio cuatro días.

La Posada del Artesano, fue la primera casa de hospedaje que afirmó tener empleados de forma permanente, que realizaban todas las tareas de limpieza, mantenimiento, contabilidad y recepción.

En consecuencia, Facundo consideró que el entrenamiento y la capacitación constante de estas personas son fundamentales para tener un buen negocio.

Vaqueros Departamentos

En esta oportunidad, se tuvo que mantener una conversación telefónica con el propietario, Gabriel, por cuestiones de tiempo del emprendedor.

No se cuenta con fotografías de los espacios debido a que el dueño no volvió a responder, pero se considera que lo que se conversó con él sirve para poder conocer la oferta de hospedaje en la zona de Vaqueros.

Contó que trabaja en el rubro es relativamente nuevo, desde hace dos años, y su negocio es atendido directamente por sus dueños y no tiene personas bajo relación de dependencia laboral.

Desde que opera en el negocio se dedica a publicitarlo en Booking y B&B, las plataformas que le son más eficientes desde el punto de vista de atracción y los costos. Cuenta con dos departamentos equipados de forma standard alquilados de forma temporal con capacidad de cinco plazas cada uno y una superficie de 50m², pero no cuenta con piscina.

En cuanto a la demanda, Gabriel especificó que sólo recibe grupos de amigos y parejas. Según su análisis, lo más buscados por los huéspedes es una buena relación precio- ubicación y comodidad-limpieza.

Durante el verano y el invierno afirmó tener buena ocupación, sin dar números específicos. Para él, el promedio de pernocte nocturno es de 4 días y la demanda en otoño y primavera se reduce al 50%.

Cabaña Girasoles

Para la entrevista con esta cabaña, se entró en contacto con Florencia, ex miembro de AIESEC que estudia y a su vez se dedica a ofrecer alquiler temporal de la cabaña y otras propiedades.

Su negocio está localizado en Los Tarcos y Las Vertientes en la localidad de Vaqueros. Florencia afirma que opera desde hace un año y que, por ahora no está habilitada, pero tiene planes de hacerlo lo más pronto posible.

Cabaña Girasoles ofrece servicio de hospedaje para tres plazas con baño privado, wifi, cocina eléctrica, ropa de cama 100% algodón, garaje, aire acondicionado, cocina equipada y elementos de higiene y para cocinar.

Imagen N° 8. Comedor y habitación



Fotos tomadas el 7 de marzo de 2019.

Según ella, la composición de huéspedes que más atiende son grupos de amigos y personas solas, especialmente en verano y vacaciones de invierno y en promedio se quedan 4 días.

El resto del invierno, la actividad baja significativamente, a estar ocupada una sola vez por mes. Aquí admite que pensó que la demanda iba a ser constante, ya que al instalar su cabaña no realizó ningún estudio de mercado previo.

Una vez más, se encuentra otro emprendimiento que no tiene empleados, Florencia se encarga de todo; limpieza, mantenimiento y administración.

Casa de campo Mi Refugio

En este caso, nuevamente, se mantuvo una conversación telefónica muy breve con Rosario, que con su amigo ponen un

funcionamiento este hospedaje ubicado Barrio Jardín en el departamento de La Caldera.

Advierte que abrieron las puertas antes de la temporada verano 2019 por lo que aún están en proceso de aprendizaje de cómo opera el mercado para- hotelero en la zona y que no tienen empleados, ya que se ocupan de todo ellos mismos. También afirman que publicitan por medio de Google Maps y Facebook.

El negocio trata de una casa de 140 m² con capacidad de 8 plazas con dos habitaciones, dos baños, cuarto de estar, comedor, cocina, galerías, quincho con asador y piscina. Todo emplazado en un terreno enorme de 4000 m².

Durante el tiempo que estuvieron operativos, tuvieron una demanda de grupos familiares numerosos con un promedio de pernocte de 7 días. Su percepción les dice que lo que más solicitan las familias a la hora de buscar un hospedaje de veraneo es la mejor relación precio-comfort.

Fortalezas del mercado competidor

La mayoría de los emprendedores para- hoteleros de la región tienen muchas energías que le ponen a sus negocios, y eso se contagia entre todos ellos; es decir, disposición para llevar a cabo la actividad.

- En los últimos años se comenzó a exigir o demandar más medidas al sector público para impulsar la actividad turística en Vaqueros. De ello, resultó la creación de la Cámara de Turismo a finales del año 2017, por lo que su accionar es relativamente nuevo.
- La utilización de OTAs para la difusión de sus servicios es la mejor herramienta ya que a todos los propietarios de negocios hoteleros les sirve en épocas de temporada alta.
- Se puede observar que todos los establecimientos similares a una cabaña, es decir, casa de campo, posada o departamento, ofrecen

sólo servicio de hospedaje, lo que los convierte en expertos en cómo brindar el servicio básico de atención al cliente.

- En épocas de temporada alta, existe colaboración entre los distintos emprendedores turísticos de la zona por medio del grupo de WhatsApp® del mismo nombre que cuenta con la participación del Secretario de Turismo en Vaqueros, Sergio Méndez. Por ejemplo, si un hospedaje se ve superado en su capacidad, pregunta quién tiene disponibilidad y se envía a los turistas allí. A su vez, se recomiendan restaurantes, delivery, agencias de viajes y otros actores como proveedores de productos de limpieza o servicios de veterinaria y mantenimiento.

Debilidades del mercado competidor

- A la hora de abrir negocios de este tipo, se puede ver claramente que no se realizan estudios de mercado para evaluar la viabilidad de un emprendimiento. Por eso, las personas se dan cuenta que la ocupación de sus plazas se ve disminuida y deben realizar cambios sobre la marcha e incluso algunos no tienen una estructura flexible para hacer frente a estos cambios. En definitiva, no se tienen estrategias claras a corto ni largo plazo.
- A pesar de que existe una colaboración constante para que un turista se hospede en el pueblo y no tenga que desplazarse a la capital u otras zonas como San Lorenzo, aún existe cierto recelo con la información. Esto pudo verse cuando casi ningún comercio accedió a realizar la entrevista o no quisieron dar mucha información sobre como llevan a cabo la actividad.
- Se aprecia que todos los prestadores sólo ofrecen el servicio base de hospedaje con acceso a los servicios básicos para poder cocinar y tomar un baño. Pero no existen estrategias o colaboraciones para la venta de paquetes conjuntos con empresas de viajes y excursiones, o la formación de alianzas para poder ofrecer descuentos en algunas actividades como almuerzos en

restaurantes de la zona o el mercado Vaquereño, lo que se consolida como una oportunidad para poder establecer una estrategia comercial para el negocio planteado en este estudio.

- Si bien todos los emprendimientos son atendidos por sus propios dueños, esto no significa que siempre se tengan las herramientas profesionales ya que muchos de ellos tienen otros negocios alternos. Por eso, es necesario contratar empleados para delegar funciones y poder cubrir la mayor cantidad de necesidades del negocio.
- Escasa o nula presencia en redes sociales.

Mercado proveedor

El estudio del también llamado mercado competidor indirecto busca identificar las relaciones comerciales que deberá asumir el proyecto para poder contar con personal especializado, insumos y que garanticen su normal funcionamiento una vez implementado (Sapag Chain, Nassir. 2011).

A continuación, se muestran negocios que pueden proveer lo necesario para comenzar a funcionar y continuar operando sin inconvenientes.

Tabla N°5. Mercado Proveedor

Categoría	Ítem	Proveedor	Información
Edificación	Construcción en general	Corralón El amigo	Localizados en Salta
		Corralón La Tablada	
		Corralón el Trébol	
		Maderera Vaqueros	
		Pinturería Éxodo	
	Instalaciones eléctricas	Ferro Luz	Localizados en Salta
		Metalnor	

	Sanitarios	Sanitarios Salta	
	Instalaciones de gas	Gaygas	
Servicios básicos	Electricidad	Edesa S.A.	Localizados en Salta
	Gas	Gasnor S.A.	
	Agua	Aguas del Norte S.A.	
	Desagote de pozo	Municipalidad de Vaqueros	Localizada en Vaqueros
Otros servicios	Internet	Nubicom	Localizado en Vaqueros
	TV	Direct TV	Localizado en Salta
	Streaming	Netflix	Servidor en web
Mobiliario en general	Camas	Easy Mueblería Córdoba Mueblería Pierce Frávega Garbarino Cetrogar Falabella A&P Equipamientos	Disponibles para venta online y retiro en sucursal
	Armarios		
	Mesa de luz		
	Mesa		
	Sillas		
	Cocina		
	Horno eléctrico		
	Anafe		
	Microondas		
	Alacena		
	Bacha		
	Estantería		
	Sillón		

	Televisores		
	Ventiladores		
	Estufas		
	Elementos de baño		
Accesorios y demás	Matafuegos	Toalla tex Textil Hogar Todo limpio Matafuegos General Paz Centro Limpieza	Algunas tiendas tienen venta online y retiro en sucursal
	Ropa de cama		
	Colchones y almohadas		
	Toallas		
	Mantelería		
	Alfombras		
	Materiales de limpieza varios		
	Vajilla		

Elaboración propia.

Ciertamente, la elección de estos es provisoria ya que va a depender de los precios, tiempos de entrega, formas de pago, financiación y los requerimientos del mercado.

A modo de resumen, los servicios básicos de electricidad, gas y agua están a cargo de las empresas mencionadas y no se tiene opciones de pago diferenciadas y se debe considerar, además, el costo de instalación y alta de estos.

El terreno donde se emplazará el complejo tiene edificada una pequeña casa que ya cuenta con estos servicios funcionando, además de Direct TV. Los costos incurridos serán detallados en la sección de costos del proyecto.

En cuanto al resto de insumos serán conseguidos en tiendas físicas presentes en la ciudad y virtuales que realizan envíos y ofrecen precios muy competitivos.

Para el mantenimiento de césped y limpieza pueden elegirse entre servicios de personas que realizan estos trabajos por la zona, individuos que trabajan en negro, pero hacen muy buenos trabajos y son muy recomendados por su labor.

Plan estratégico

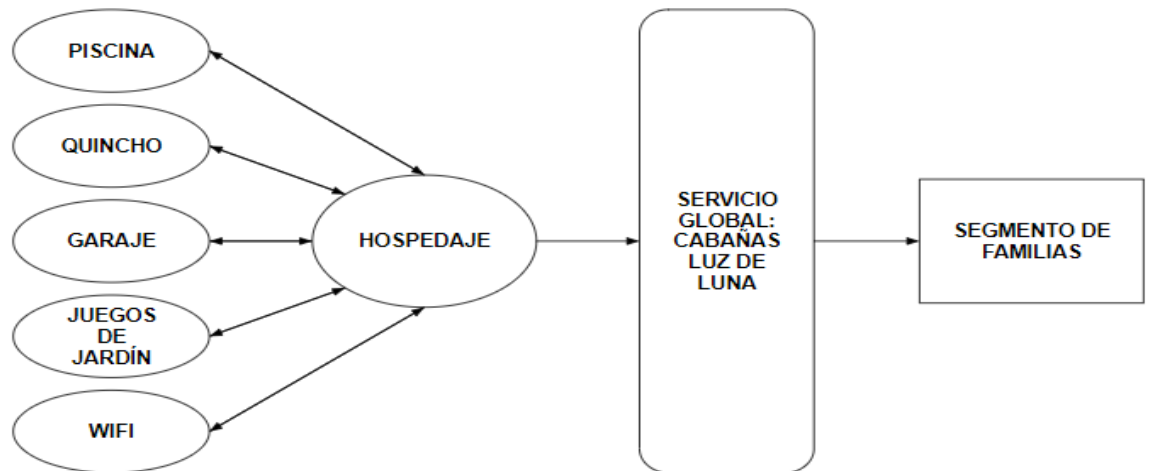
“El primer elemento para tener en cuenta para el armado de una estrategia comercial es la definición del producto que se ofrece. El segundo componente para analizar es el precio, seguido de la promoción y finalmente, la plaza” (Sapag Chain, N. 2011).

Política de producto

Análisis conceptual del servicio ofrecido

Se establece que el servicio base puede ser definido como única razón por la que un cliente va o se dirige a la empresa a satisfacer su necesidad principal, sin ser la razón por la cual elige a esa empresa. Mientras que los servicios periféricos son aquellos de menor importancia ofrecidos por la empresa y son los que añaden valor al servicio base (Pierre, E. y Langeard, E. 1989).

Cabañas Luz de Luna ofrece como servicio de base el hospedaje y como servicios periféricos la piscina, el quincho, garaje, juegos de jardín para niños, wifi, TV satelital, Netflix y espacio para cancha de futbol.

Esquema N° 2. Oferta de servicios de Cabañas Luz de Luna

Adaptado de Pierre, E. y Langeard, E. (1989).

En este caso, los servicios periféricos no constituyen en sí mismos servicios derivados ya que el complejo está sólo disponible para las personas que hacen una reserva y no pueden ingresar personas externas a usar únicamente, por ejemplo, la pileta o el quincho.

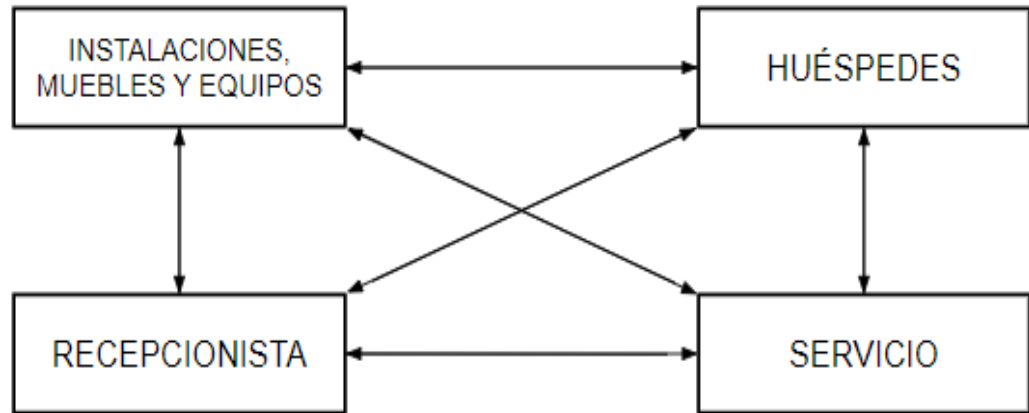
Por otro lado, se tiene un sistema tipo tres, donde existe un soporte físico personal de contacto y un beneficiario, que conforman el servicio ofrecido.

El soporte físico hace referencia tanto a los instrumentos necesarios para el servicio, objetos muebles o máquinas puestas a disposición del personal en contacto y/o el cliente; como el entorno constituido por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos. Se trata de las instalaciones del complejo, las cabañas, la piscina, el garaje, el quincho, los juegos de jardín, Netflix y Wifi.

El personal en contacto son las personas empleadas por la empresa y cuyo trabajo requiere entrar en contacto directo con el cliente. En este caso, está el recepcionista, empleado que va a estar en contacto principalmente con los huéspedes. El cliente es el consumidor implicado en la fabricación del servicio, cuya presencia es primordial para la existencia del servicio.

El servicio constituye el objeto del sistema y, por ello, su resultado; la resultante de la interacción de todos los elementos. Obviamente, se refiere al servicio de hospedaje en cabañas en Vaqueros.

Esquema N° 3. Elementos fundamentales del sistema de servucción



Adaptado de Pierre, E. y Langeard, E. (1989).

La marca Cabañas Luz de Luna

El nombre se debe tanto al reflejo de la luna que se proyecta en el agua del río Vaqueros cuando éste contiene aguas cristalinas de deshielo como a la luz de la luna en las noches de verano despejadas.

Ambas situaciones aluden a un clima de tranquilidad y confort, lo que más se busca a la hora de vacacionar. Con la ayuda de la diseñadora gráfica, Mariana Condari, se llegó a confeccionar la imagen del complejo.

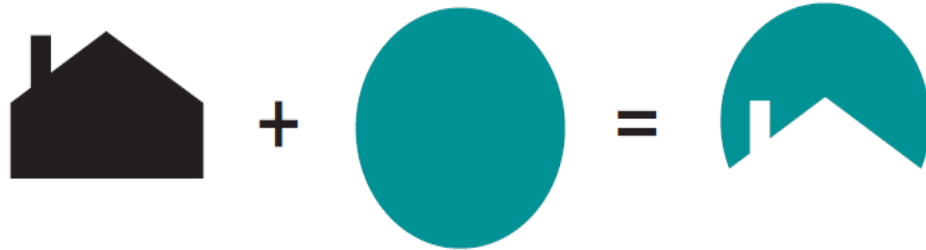
Ilustración N° 3. Imagotipo de la empresa



Confeccionado por diseñadora gráfica.

Un imagotipo es un logotipo con la inclusión de una imagen. Para la creación de la identidad visual de Cabañas Luz de Luna se trabajó a partir de la fusión de los componentes del nombre, lo que dio como resultado el siguiente imagotipo que contiene la silueta de la luna y la parte superior de una cabaña.

Ilustración N° 4. Creación del imagotipo



Confeccionado por diseñadora gráfica.

La elección de los colores institucionales corresponde a la teoría de la psicología del color. El azul verdoso hace referencia a las actividades tranquilizantes y a la conexión con la naturaleza, por lo que se trata de un color que no es pesado que canse la vista.

Remite entonces, a la calma y la tranquilidad, lo que Cabañas Luz de Luna quiere transmitir a sus huéspedes. Por otro lado, el negro es un color institucional que posibilita las distintas versiones del imagotipo, además del nombre que en su versión original correspondel al negro.

Los usos correctos del imagotipo implican que se transmitirá perfectamente la jerarquía dentro del conjunto de la imagen corporativa. En el caso de que por razones técnicas se presenten, la versión en blanco y negro está permitida.

Ilustración N° 5. Versión principal y en blanco y negro

Confeccionado por diseñadora gráfica.

Diferenciación de servicio

Cabañas Luz de Luna va a ofrecer un servicio diferenciado del resto de hospedajes de la zona para hacer frente a los costos de y al aumento de establecimientos de esta clase.

Por lo tanto, el servicio base de hospedaje con sus servicios complementarios de wifi, piscina, quincho, garaje, juegos de jardín, TV satelital se diferenciarán del resto al añadir la posibilidad de contratar tours por los valles.

Contar con asesoramiento antes de llegar al pueblo en cuanto a vías de entrada, información sobre el costo de vida, comunicación constante durante la estadía para ofrecerles de forma escrita sobre lugares donde comer, salir a caminar, etc.

También, se le va a dar información de soporte de salida de la ciudad, consejos, etc. Todos éstos, servicios que no son ofrecidos por ningún otro establecimiento de la zona, o si es que se ofrece no se da de una manera más formal.

Uno de los procesos internos que lo va a diferenciar del resto de hospedajes es la definición clara de las etapas del flujo del cliente y la forma de organización del equipo de trabajo con su correspondiente calendarización de actividades y metas, que proporciona cierto nivel de productividad del personal, aumentando las ventas.

Cabe destacar, que va a contar con equipamiento amigable con el medio ambiente y se va a capacitar tanto al personal como a los huéspedes para que puedan realizar sus actividades en armonía con el entorno.

Los tres productos de Cabañas Luz de Luna

La dimensión del producto físico- funcional se refiere al servicio base ofrecido que es el de hospedaje, o sea, un lugar para pasar la noche con un espacio para poder tomar un baño.

El servicio básico está delimitado por los decretos municipales y provinciales en lo referente a las características físicas con las que las cabañas deben contar y se trata del servicio mínimo esperado.

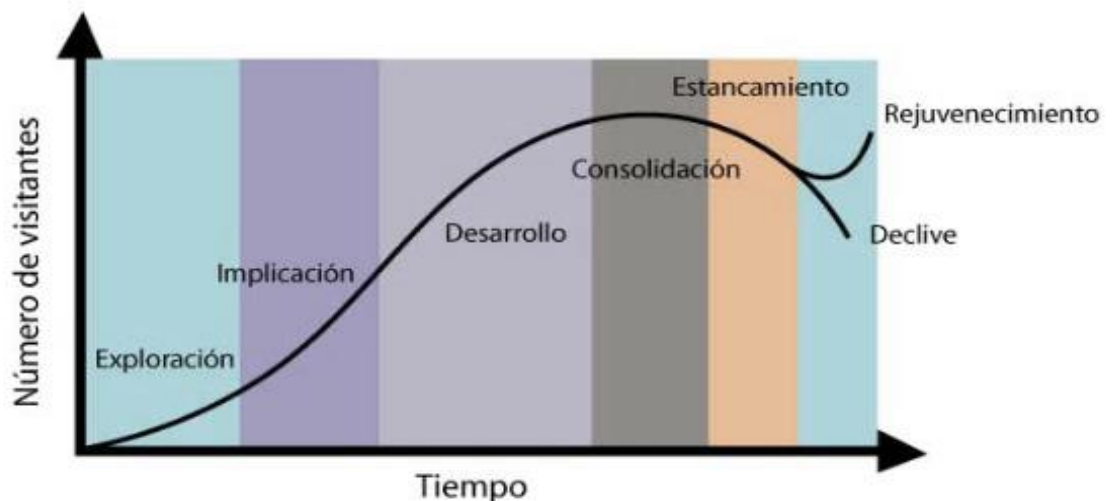
La dimensión del producto imaginario es el valor percibido por el cliente pero se corresponde con los servicios periféricos que agragan valor a las camas y el baño, aquí no se encuentra sólo a la piscina, garaje, juegos de niños, Netflix, wifi y TV satelital, sino que a los servicios de tours por los valles y estandarización de las fases del customer flow que derivan en soportes de llegada, de salida, costos de vida y comunicación. Mientras que por último, se tiene al producto económico es la valoración económica.

Ciclo de vida del producto

En términos de turismo y hotelería el ciclo de vida de un emprendimiento está fuertemente influenciado por el ciclo de vida de los destinos turísticos.

Según Richard Butler una ciudad tiene un ciclo de vida turística como similar al de un producto y consta de seis etapas: exploración, implicación de las autoridades locales, desarrollo, consolidación, estancamiento y declive o rejuvenecimiento.

Esquema N° 4. Ciclo de vida de los destinos turísticos



Recuperado de <https://www.entornoturistico.com/la-teoria-del-ciclo-vida-los-destinos-turisticos-richard-butler/>

En este sentido, el municipio de Vaqueros considerado aisladamente de la ciudad de Salta Capital se encuentra en la fase de implicación de las autoridades.

Esta se refiere a la consolidación de movimientos locales organizados que se ven claramente en la creación de la Cámara de Turismo del pueblo que busca potenciar la actividad turística y fomentar las inversiones en infraestructura.

A su vez, se puede observar la proliferación de emprendimientos dedicados a la actividad, como Cabañas Luz de Luna. El fenómeno más común en esta etapa es el de la estacionalidad, que se ve de manera

marcada en las estadísticas y la determinación de la demanda específica para el proyecto.

Por otro lado, el producto cabañas en sí, se encuentra en su etapa de crecimiento, ya que es un producto conocido que cuenta con aceptación en el mercado y dónde aparecen nuevos competidores con variedades mejoradas del servicio, lo que se ve claramente en la oferta de Cabañas Luz de Luna. Entonces, deben establecerse estrategias de marketing que incorporen nuevas formas de comunicación y distribución.

Posicionamiento del servicio

Como ya se dijo, el segmento de mercado meta de Cabañas Luz de Luna son las familias de clase media alta que buscan vacacionar por ocio. Una vez definido esto, el posicionamiento que se va a definir es el estratégico haciendo un estudio constante de las tendencias de la competencia, se va a intentar fijarse en la mente del consumidor como la primera opción de hospedaje en Vaqueros, brindando nuevos servicios que el resto de los establecimientos no brindan de manera formal y estandarizada.

Política de precio

Fijación del precio

Luego de hacer el relevamiento del mercado competidor en cuanto a los servicios ofrecidos y las características de sus empresas, se pudo ver que los hospedajes en la zona de Vaqueros y La Caldera están entre \$1800 y \$4700 como precios mínimos y máximos, respectivamente. Lo que nos otorga un precio promedio diario de \$3250.

Tal como se preguntó en el cuestionario para estudiar el mercado consumidor, el precio máximo que los clientes estarían dispuestos a pagar por noche es de \$3000, teniendo en cuenta que se les va a ofrecer ropa de cama, wifi, Netflix, juegos de jardín de niños, quincho, garaje y pileta.

Esta cifra es acorde a los precios que actualmente maneja la competencia por lo que, para la fijación de precios se va a tomar la estrategia de precios por valor percibido.

Sin embargo, siempre debe tenerse en cuenta el comportamiento de los precios de otros complejos y seguir evolucionando en formas de agregar más valor al paquete porque los otros establecimientos pueden copiarlas.

El ajuste de los precios va a darse por inflación anualmente. Ya que se puede observar una marcada estacionalidad, lo mejor es tratar de romperla ofreciendo precios más competitivos a la hora de hospedar en meses como mayo o noviembre, donde históricamente no hay mucha ocupación.

Tabla N° 6. Precios tentativos

Cantidad de plazas ocupadas	Precio en temporada alta	Precio en temporada baja
2 plazas	\$1800	\$1000
4 plazas	\$2200	\$1800
6 plazas	\$3000	\$2200

Elaboración propia.

Elasticidad precio de la demanda

“La elasticidad precio de la demanda mide cuánto cambia proporcionalmente la cantidad demandada ante cualquier cambio porcentual en el nivel del precio” (Sapag Chain, N. 2011).

La mayoría de los servicios son inelásticos pero la industria hotelera se ve influida no sólo por el precio sino por otros factores como la temporada del año, si es un fin de semana o feriado, si hay eventos especiales en el lugar donde se sitúa un hospedaje, de la atención preventiva, estado general de las instalaciones, accesibilidad, ubicación cercana a centros comerciales o a atractivos naturales y más.

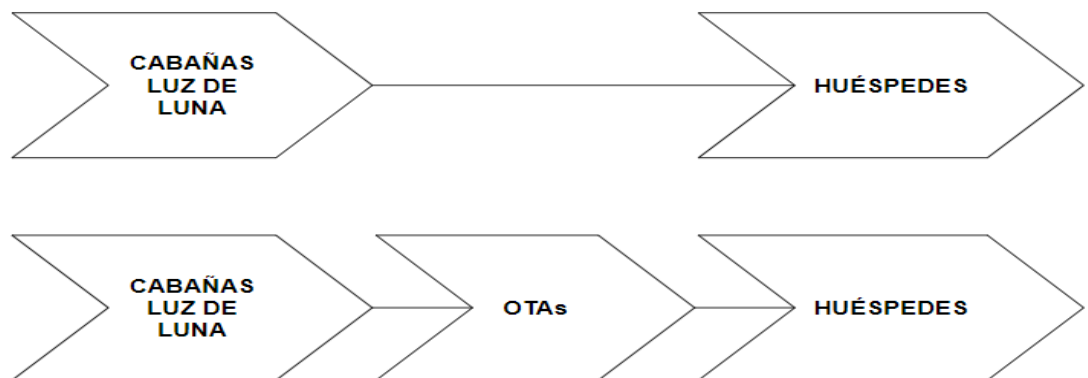
Política de distribución

Los canales de distribución comprenden a todas las entidades comercializadoras por las cuales un producto llega al consumidor final, o en este caso, cómo lograr que un huésped ubique las cabañas y compre una estadía en alguna de ellas.

Es por eso, que se pueden optar por dos opciones de canales de distribución o comercialización en el mercado, teniendo en cuenta que mientras más largo sea un canal, mayores son las dificultades de concretar ventas.

En este caso se van a adoptar los canales “empresa de servicio – consumidor final” y “empresa de servicio – intermediario – consumidor final”. Conformándose como un canal de distribución horizontal.

Esquema N° 5. Canales de distribución



Elaboración propia.

Se tiene que resaltar que la opción de optar por canales digitales responde los datos sacados de la web Yiminshum que analiza los datos de Argentina en torno al uso de internet.

Esta advierte que, de los 34 millones de usuarios activos de redes, un argentino gasta un promedio de 3 horas diarias en redes sociales, 3 horas viendo TV por streaming y 1 hora escuchando música por el mismo sistema. 67% de los usuarios prefieren completar tareas o actividades en plataformas o herramientas digitales.

El e-commerce indica que el 67% de las búsquedas de productos o servicios que la gente desea comprar primero son investigados online antes de ser adquiridos, donde el 45% concreta la compra, lo que indica que la conversión digital llega al 63%.

Entre las categorías en las que más se gasta dinero de manera online, el rubro de viajes, que incluye el hospedaje, es el más destacado en cuanto a millones de dólares usados.

Información considerada para la elección de dichos canales

Para poder entender la decisión de optar por estos canales se tiene que hacer una aclaración con respecto a cómo funciona, a grandes rasgos, el marketing en el siglo XXI donde lo digital llegó para quedarse de modo que hospedaje que no aparece anunciado en la web, prácticamente no existe y ha remplazado a los canales de comercialización tradicionales.

El proceso de decisión de compra de un viaje es muy importante para comenzar. En primer lugar, tenemos la etapa del sueño, es decir, la idealización de los destinos a dónde se quiere ir y cuando se empieza a buscar información del sitio.

En segundo lugar, se encuentra la etapa de planificación del viaje, fase en la que el viajero se nutre de información y se empiezan a ver las posibilidades de alojamiento y actividades que ofrece el destino.

En tercer lugar, se tiene a la reservación de la mejor opción tanto del alojamiento como la de los tiquetes. Una vez que se llega a destino, empieza la etapa del disfrute, donde las personas generalmente comparten en redes lo que van haciendo.

Finalmente, la fase de compartir y recomendar si la experiencia fue buena, a la vez que se hacen comentarios del destino y el alojamiento elegido.

Esquema N° 6. Fases del viaje turístico

Recuperado de www.mabelcajal.com

Además de conocer las fases del viaje turístico, es importante informarse acerca de cómo funciona actualmente el cliente del mercado hotelero. Según un estudio realizado por la web TrustYou.com, el viajero de la actualidad funciona del siguiente modo.

El 91% recurre a internet para encontrar un alojamiento, lo que ya marca una clara tendencia y comportamiento que una empresa del medio debe seguir obligadamente para vender. Para dimensionar un poco con números más representativos, la población mundial total es de 7.476 billones de personas, de las cuales 3.773 billones corresponden a usuarios de internet. El porcentaje de usuarios activos de social media alcanza el 37% con 2.789 billones. En términos de datos a nivel nacional de una población de 44 millones a enero de 2018, se contabilizan 36 millones de personas conectadas a internet y unos 34 millones que usan las redes sociales activamente (Recuperado de Hootsuite.com).

De los usuarios que usan la web para encontrar hospedaje se tiene el dato que indica que el 81% utiliza Google como primera opción de buscador; en segunda instancia, se tiene a los que prefieren buscar directamente en páginas de motores de búsqueda de reservas y en tercer puesto, los que usan Facebook para tal fin.

A la hora de evaluar la mejor opción de hospedaje, entre los factores que influyen en su elección está el precio, seguido por las reviews, es decir, los comentarios dejados por personas que ya usaron el servicio y lo califican del 1 al 5 en estrellas.

El contenido de estos puntajes influye enormemente ya que el 32% de los usuarios van a dar predilección a establecimientos que tienen una puntuación de 5, mientras que el 88% nunca elegiría aquellos con reputaciones de 1 o 2 estrellas. A continuación, se ve la pujanza de la clase de hotel, sus imágenes y la marca de este (Recuperado de www.josefacchin.com).

Por ello, se puede comprobar que el precio es un factor condicionante, obvio, pero no tanto como las calificaciones obtenidas, ya que se puede contar con precios muy competitivos, pero si se tienen malos reviews la venta se pierde definitivamente.

Lo que lleva a verificar que se debe prestar especial atención a la atención prestada a los huéspedes y a reconocer que no se vende el complejo de cabañas en sí mismo, sino experiencias.

Canal empresa de servicio – consumidor final

Retomando el apartado de los canales de distribución entonces se puede afirmar que como canal directo se va a usar un sitio web propio sin costo y de fácil diseño y programación a partir de la web Wix o Sitew que cuentan con aplicaciones a partir de las cuales se pueden gestionar reservas y tener buen control de las entradas y salidas de clientes.

Tener una web propia le da al complejo mayor visibilidad en la red y una imagen de seriedad y profesionalidad ante los clientes, otra de las ventajas es estar disponibles y accesibles durante las 24 hs, lo que puede ayudar a aumentar las ventas, es una fuente de publicidad constante que da presencia a nivel global, nacional y mundial.

Si bien sitios como Wix ofrecen las versiones pagas con muchas más utilidades, inicialmente se va a contar con una página sencilla y de fácil interacción del cliente en ella, para comenzar a posicionarla.

Por lo general, las webs propias tienen un costo de mantenimiento de bajo a medio con un impacto alto en jóvenes y medio en adultos, lo que arroja beneficios grandes para la empresa.

El ejemplo de nombre tentativo para la página web puede ser www.luzdelunacabañas.wixsite.com, lo importante es que denote el nombre de la institución para que pueda ser reconocido.

Otro aspecto para tener una página web exitosa que debe considerarse es dotarla de datos que vayan más allá de la simple ilustración de fotos del complejo y de tener que incluir, mapas de ubicación, actividades para hacer cerca, opciones gastronómicas y culturales, opiniones de otros viajeros, fotos de experiencias anteriores y darle un toque humano a los mensajes que se compartan asiduamente.

Otra forma de adoptar un canal directo es con la confección de un usuario en Instagram y una “fan page” en Facebook que pueden funcionar de manera gratuita inicialmente y ayudar a ganar visibilidad.

La ventaja de crear una cuenta en estas plataformas está en que es un buen comienzo para compartir fotografías y usar hashtags para viralizar mensajes.

Según Latamclick en Argentina hay 32 millones de usuarios conectados en Facebook, de los cuales 20 millones son activos en esta red social. De los cuales los mayores porcentajes están concentrados en el rango etario entre los 18 y 44 años, dentro del cual se encuentra el rango etario meta del negocio.

Si se tiene en cuenta a Instagram, se encuentra a 14 millones de usuarios activos que se corresponde con un 31% de la población total. Ambas se ubican en segundo y tercer lugar, respectivamente, después de YouTube, como los sitios más visitados por los argentinos. No se tienen números a nivel local, pero se puede asumir que se siguen las tendencias nacionales.

Si se tiene en cuenta a Instagram, se tienen a 14 millones de usuarios activos que se corresponde con un 31% de la población total.

Ambas se ubican en segundo y tercer lugar, respectivamente, después de YouTube, como los sitios más visitados por los argentinos. No se tienen números a nivel local, pero se puede asumir que se siguen las tendencias nacionales.

Canal empresa de servicio – intermediario – consumidor final

En este caso se va a recurrir al uso de OTAs, online travel agencies, por sus siglas en inglés. En el presente representan la manera más rápida de poder vender habitaciones en hospedajes de manera virtual.

En Argentina, estas webs se usan para reservas online y llegan a captar un buen nivel de clientes de manera online, dejando de lado las formas tradicionales de llegar a un comprador.

Como se dijo anteriormente, el 91% de los viajeros consultan por alojamiento en internet y la primera opción de búsqueda se da en Google y luego en plataformas de reserva online, es decir las OTAs.

La más usada es Booking, seguida por TripAdvisor y, en tercer lugar, el buscador de reservas de Google. Existen otras plataformas como Expedia, Apartamentos en alquiler, Airbnb o Despegar que son usadas con los mismos fines.

Para cabañas Luz de Luna se van a usar Google Hoteles, Booking y Airbnb. La elección de estas responde a varios factores, pero se tiene en cuenta su popularidad, sus costos y el nivel de interacción que permite con el cliente.

Lo bueno sería que en las tres plataformas se pueda poner el mismo nombre para que sea fácil de identificar, algo como “Luz de Luna Cabañas en Vaqueros” o “Acogedoras cabañas Luz de Luna en Vaqueros”.

Cabe destacar, que el uso de las OTAs para vender hospedaje se encuentra en una competencia constante con la web propia de un

establecimiento, pero no quiere decir que sea un problema o que cada apunte a direcciones diferentes.

Sin embargo, el uso de OTAs y la popularidad de determinados sitios hace que muchas veces las personas reserven a través de ellas y el tráfico se desvíe de la web.

Es por esto, por lo que el uso de la página de las cabañas se debe mantener sin costos y usar todo lo que ofrece Wix sin pagar, para poder costear de alguna forma lo que significa figurar en Booking o en Google.

Remarcando que la posesión de una web le da más solidez al negocio e implica cierta confianza el saber que se puede acceder a comunicarse con el que provee en alojamiento sin tener como intermediario obligatorio a una OTA.

Booking

Booking es la plataforma de reservas online especializada en sólo hospedaje más popular a nivel mundial. Permite gestionar el alojamiento de manera gratuita y sólo se paga por comisiones cada vez que se concreta una venta. Una de sus ventajas principales es que permite el pago en efectivo directo en el hotel, también permite actualizar los precios inmediatamente y cobra una comisión del 15%.

Airbnb

Airbnb es una red que permite ofrecer dos servicios. Por un lado, alojamiento en casas compartidas o enteros y en según lugar, actividades en el destino sin la necesidad de tener que ofertar un hospedaje, es decir no son excluyentes. Permite contacto con el vendedor antes de reservar para solución de dudas, lo que ayuda a vender mejor. Cobra una comisión del 3%.

Booking Vs. Airbnb

Tráfico, según el Instituto Internacional Español de Marketing Digital (IIEMD), se trata de los datos generados por los visitantes de un

sitio online, como el número de comentarios o la cantidad de “me gusta” recibidos.

En ese sentido, en Argentina el mayor tráfico se genera por computadoras o laptops con un importante 47%, seguido de un 47% del generado en smartphones de cualquier tipo y el restante entre tabletas y otros.

Esto es relevante porque es importante que el canal usado se adapte a cualquier dispositivo, ya que sitio que no se pueda ver en una pantalla más pequeña de manera cómoda y que ofrezca dinamismo, es descartado inmediatamente.

Booking tiene un tráfico mayor que Airbnb y, por lo tanto, mayor es la comisión que se lleva. En cuanto a los tiempos de activación de una cuenta, Booking tiene proceso más lento, por otro lado, la información que se coloca de la propiedad en Airbnb es más fácil de controlar por el administrador, lo que permite un mayor acercamiento al cliente, mientras que la otra plataforma genera textos automáticos a partir de la información provista.

El ratio de cancelaciones en Airbnb es más bajo que el que tiene Booking, pero éste ofrece mayores facilidades para controlar el alojamiento al desarrollar aplicaciones (apps) específicas para los propietarios, cosa que Airbnb aún no desarrolla.

Google Hoteles

Google ofrece además de Hoteles, el servicio de Adwords, My Business, usado para destacar el negocio y que al estar todo integrado con Maps, permite encontrar un hospedaje fácilmente, ver imágenes y valoraciones sin entrar a una página web externa y esto es todo sin costo, y, por último, cuenta con Hoteles Ads que muestra anuncio de un hotel y sólo se paga cuando alguien hace clic en un anuncio o se usa para hacer una reserva

Google Hoteles no es en sí una OTA propiamente dicha, pero ofrece los mismos servicios y su crecimiento es muy acelerado ya que

compara los precios con otras plataformas y destaca las reservas más baratas. Además de contar con el uso de Google Maps para encontrar hospedaje a medida que uno se desplaza en el mapa, ahora ofrece sistema de reservas.

Política de comunicación

La comunicación es el proceso por medio del cual un emisor codifica un mensaje que envía por determinado canal cuyo destinatario es un receptor que decodifica el mensaje, lo interpreta y devuelve una respuesta. Es importante establecer entonces, que se tienen que definir las herramientas de marketing promocional para alcanzar a los consumidores.

Plan de social media

Se trata de la planificación y adecuación de los diferentes medios sociales al alcance de una organización para establecer una vía de comunicación online con los usuarios con el fin de conseguir los objetivos de la empresa y dónde el usuario siempre se sitúa en el centro (Recuperado de www.mabelcajal.com).

Los pasos para implementar una correcta política de comunicaciones son:

1) Plantear los objetivos de la campaña de comunicación

Previamente, se tiene que haber hecho un análisis del servicio y definido un público objetivo (familias). En el caso de Cabañas Luz de Luna el objetivo es ser visibles, o sea que el complejo se dé a conocer en primer lugar para conseguir clientes.

2) Fijar las estrategias

Se trata de establecer el camino a seguir. Para ganar visibilidad de tienen que establecer estrategias de atracción con promociones por apertura.

3) Establecer los canales óptimos

Los canales apuntan directo al cliente foco y a qué redes usa. Un hospedaje debe contar con redes sociales enfocadas al turismo, lo que implica conocer que busca el viajero del siglo XXI. Como se dijo anteriormente, es importante estar presentes en Google, Booking y Airbnb, pero también en con una web propia, Instagram y Facebook.

El diseño y las prestaciones de los tres primeros ya fueron expuestos por lo que ahora se va a hablar de las dos redes sociales elegidas que son las que en sí permiten transmitir un mensaje y así llegar más cerca del consumidor puesto que las otras tienen cierta limitación en lo referente a que “postear”.

En Facebook se puede llegar a un amplio target porque tiene una gran cantidad de usuarios activos, se constituye como una herramienta fundamental para que el cliente haga “engagement” con la empresa debido a las posibilidades de hacer concursos, encuestas y juegos.

Con la versión no paga de Facebook Ads, si bien la disponibilidad de llegar a segmentos concretos disminuye, de todos modos, se puede compartir material en imágenes, videos o Streaming para viralizar un contenido o mensaje.

Para poder sacarle el mayor provecho se tiene que crear un perfil en formato de “Fan Page” que permite personalizarlo. El nombre puede ser “Cabañas Luz de Luna en Vaqueros” o “Cabañas Luz de Luna”.

Se recomienda que indicar ubicación del negocio, de qué se trata y debe contener una imagen de portada de 851x315 px llamativa y representativa de las cabañas.

La foto de perfil debe contener el logo de la institución con un “call to action” a visitar la web propia. Es importante que todo el diseño contenga en varios lugares botones del estilo llamado a la acción como uno de “Contáctanos” o “Ampliar información”. Hay que ser lo más

detallista posible en la pestaña de información para no generar desconfianza por falta de datos.

Una de las herramientas que se puede usar para controlar el contenido y mantenerlo actualizado es Facebook Insights que permite obtener información métrica de la página, como cuántos “likes” se obtuvieron con qué contenido, ver cuántos fans se tiene y permite de una u otra forma, ver cómo le va a la competencia.

Para promocionarse se puede participar en grupos de contenido relacionado y así, captar clientes. Los grupos de Facebook tienen un mayor nivel de posicionamiento orgánico, que es el no pago. Lo importante es crearse una reputación en él, contestando mensajes, dejando comentarios, aportando cada vez que se pueda.

Algunos grupos activos donde la fan page de Cabañas Luz de Luna puede participar son: “VIAJES Y TURISMO SALTA”, “Busco hostales, hospedaje, alojamiento en Salta”, “Alquileres temporarios Salta” o “Alquileres Salta”. Los mejores horarios para hacer publicaciones son de miércoles a sábados de 15 a 16, de 18.30 a 19.30 y 20.30 a 21.30 horas.

En Instagram, existe una plataforma exclusiva para vídeos y fotografía más popular del mundo. Para registrar las cabañas lo mejor es que el nombre sea lo más simple posible (SEO), es decir sin guiones, sin artículos, sin mayúsculas, por ejemplo “luzdelunacabañas” o “cabañasluzdeluna”.

La descripción va a tener el nombre en negrita y en la primera línea se debería colocar “Cabañas”, en la segunda línea la ubicación, Vaqueros, Salta, Argentina, en la tercera línea el contacto u otras redes y en la cuarta línea un llamado a la acción para que visiten la página web.

Resulta importante vincular Instagram al Facebook para que cada vez que se hace un posteo, éste se haga automáticamente en la otra red social.

Cabe aclarar, que cada vez que se haga un posteo, se tiene que usar los filtros de manera correcta para no afectar la fotografía, los

mejores son Mayfair, Rise y Valencia o el Normal, pero corrigiendo brillo, contraste y color. El tamaño indicado para una imagen cuadrada es de 1080x1080 px, para una vertical 1080x1350 px, para horizontal 1080x566 px y para postear una InstaStory o Historia el mejor formato es de 1080x1350 px.

Además, Instagram permite el uso de “hashtags” pero su uso debe ser moderado y tiene que contener las palabras clave. Los hashtags de marca deben contener el nombre de la empresa, como #cabañas, #cabañasluzdeluna.

Los de campaña se usan para momentos de promoción o lanzamiento, por ejemplo, #verano2020. Los de contenido sólo deben ser utilizados para describir el contenido de la imagen, en el caso de que se suba una foto de la piletta con los árboles de fondo #pile, #vaqueos. Y finalmente los hashtags populares pueden ser empleados para tener un mayor alcance, como #travel, #relax o #summer.

Es de suma importancia geolocalizar las fotografías porque esta función permite ir a Maps de Google, y de ahí se puede encontrar más información del complejo.

El uso de Instagram como red de los hospedajes en Vaqueros no está generalizado, sólo lo usa Cabañas Girasoles y no se actualiza asiduamente por lo que es la oportunidad perfecta para posicionarse en esta red.

Algunas de las aplicaciones que permiten monitorear y optimizar las publicaciones son Iconosquare en su versión plus y Latargramme. Estas apps permiten ver los hábitos de las publicaciones, las interacciones con la comunidad y los mejores días y horarios para publicar.

El contenido debe viralizarse y para eso, la marca debe ganar seguidores. Una forma efectiva de lograr esto es seguir a las personas locales, fijarse en el perfil de la competencia y ver a quién sigue.

De esa forma, se puede hacer que noten a las cabañas Luz de Luna. Se puede entrar a los perfiles de estas personas y dar “me gusta” en sus últimas publicaciones para que devuelvan el “follow” o dejar comentarios.

Asimismo, InstaStories es una forma muy popular de que la gente vea contenidos cuando se convierten en seguidores de la marca. La aplicación permite colocar videos y fotos y editarlos.

Se puede poner hashtags, gifs, emojis, geolocalizar la foto, etiquetar a otra persona y hasta incluir música de fondo. Se ha vuelto muy popular e incluso se paga para aparecer en el “timeline” del público objetivo.

Los mejores horarios para publicar en Instagram son los domingos, lunes, jueves y viernes de 15 a 16 y de 21 a 22. Es importante establecer un calendario de publicaciones y contenido de cada una y hacer un traqueo intenso de ello.

4) Diseñar el mensaje

El mensaje para difundir tiene que estar en concordancia con el objetivo planteado. El modelo AIDA, atención, interés, deseo y acción tiene que implementarse efectivamente.

Si el objetivo es visibilizarse lanzando una campaña de atracción por apertura un mensaje destinado a familias puede ser al estilo “¿Tus hijos pasaron de grado? ¡Prémialos! ¡Vení a pasar un fin de semana a nuestras nuevas cabañas!”, seguido de “Se uno de nuestros primeros 4 huéspedes y llévate 20% de descuento”.

Imagen N° 9: Flyer promocional

Elaborado por diseñadora gráfica.

Aquí, se llama la atención y se mantiene el interés, mientras que el deseo se provoca con una buena foto de la pileta con flotadores, niños y padres jugando felices y la acción sería “Seguinos en Instagram” o “Comunicate con nosotros ahora mismo”. Se pueden agregar los hashtags de #veranoenfamilia, por ejemplo.

Si se quisiera captar a un público más joven se puede poner un video o gif de la piscina con unas cervezas heladas en un flotador, jóvenes descansando y riendo y se puede poner “¿Aprobaste todo en diciembre? Mímate” o “¿Aprobaste todo en diciembre? Vení a pasarla ATR en nuestras cabañas”, seguido de “Llámanos” o “Whatsappeanos”. Como hashtag de puede usar #veranoATR.

5) Establecer los KPIs

Un KPI por sus siglas en inglés, Key Performance Indicator, sirve para medir el grado de alcance de las acciones realizadas para conocer su repercusión y obtener un porcentaje de éxito que se está teniendo en cada objetivo.

Si, por ejemplo, se quiere medir el alcance de las publicaciones de apertura, de acuerdo con la cantidad de “me gusta”, a la cantidad de veces que fue compartida, contar las visitas a nuestro perfil o a la página web.

Los KPI deben ser medibles, alcanzables, relevantes, de análisis periódicos y específicos. Por ejemplo, es bueno si se tiene 200 MG, con 50 compartidas, y de allí se sacaron 20 visitas a la página web y se concretaron 4 reservas.

6) Elegir las herramientas de gestión y medición

Resulta importante elegir una herramienta de control de cada KPI para cada acción y objetivo. Se pueden usar miles de plataformas como Survey Monkey, incluso hay muchas que tienen hasta versiones pagas.

Pero la mejor herramienta de control que se puede tener ahora que se inicia el negocio y se deben abaratar costos, se puede usar Google Drive.

Un servicio gratuito que permite almacenaje de hasta 15 GB y permite trabajar con la creación de carpetas que pueden compartirse con los integrantes del equipo y realizar trabajos en formato de documento, hoja de cálculo, presentaciones, formularios, dibujos y más.

Además, permite editar en línea simultáneamente y guarda todo automáticamente. Se pueden establecer plantillas de hojas de cálculo para hacer seguimiento por categorías.

7) Elaborar protocolo de actuación ante casos de crisis de reputación

Siempre que se trabaja y atiende personas van a surgir problemas y hay que estar al tanto de eso, entonces, es muy importante establecer qué hacer en caso de una queja o un comentario de baja calificación.

En estos casos se tiene que, primero contar hasta 10 antes de responder, mantener siempre el buen trato y reconocer el error, pero, buscar una solución y el cliente debe saber que se está trabajando para resolver su problema.

Nunca se debe eliminar un mal comentario ni censurarlo porque es peor en la mayoría de los casos. Tampoco se debe acrecentar el problema ni darle notoriedad que no se merece.

Posicionamiento online

Si se realiza una búsqueda de “hospedaje en Vaqueros” en Google, lo primero que sale son anuncios de Airbnb, seguidos de Booking y en tercer lugar del propio buscador.

En materia de marketing digital, existen dos tipos de posicionamiento. El primero, es llamado “orgánico”, el no pago que se consigue por el algoritmo imparcial que debe optimizarse con determinados criterios de búsqueda.

El segundo, es el “patrocinado”, donde se compra un espacio en el buscador para aparecer de forma destacada con un enlace a un sitio web. En Google se puede publicitar de dos formas, con banners o con anuncios en otros sitios web.

Los primeros son estáticos, dinámicos o rotativos, y son los que más impacto visual generan. Mientras que los segundos son link que aparecen en otras páginas web por ejemplo cuando alguien está navegando en YouTube y le salen links para vacacionar en determinada ciudad de acuerdo al algoritmo de Google. Los costos dependen de la elección que se haga. Aquí encontramos:

- CPM (costos por miles) que calcula un costo y cobra por cada publicidad mostrada a mil usuarios.
- CPC (costo por click) se muestra el anuncio a determinados usuarios y se paga por cada vez que se haga un clic.
- CPL (costo por lead) el usuario proporciona información personal y se sabe que se tiene un interés real.
- CPA (costo por adquisición) se paga por resultados.

- CPI (costo por influencia) número de visitas que registra una página. (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, s/f).

Para poder posicionarse a través de Google Hoteles, lo que se tiene que hacer es definir qué tipo de tráfico se quiere. En este sentido se tiene al tráfico de marketing de intención y al de interrupción.

El primer concepto se refiere al usuario que tiene una idea clara de qué comprar, busca y llega a una página, requiere el uso del algoritmo para optimizar el proceso, y el otro se refiere a que, por ejemplo, Facebook ya conoce los gustos e intereses particulares y de ahí se envían anuncios y se puede optimizar el proceso de compra (Recuperado de www.dangolsmit.com)

En el caso que se está investigando, se debe implementar el marketing de intención y para poder publicar nuestro anuncio pago no se deben seguir las indicaciones por default que nos pone Google.

Se debe seleccionar el tráfico que tiene clara intención de compra y para ello se tienen que seleccionar palabras claves para así no pagar por las personas que sólo buscan información.

Para convertir tráfico de prospectos a clientes se tiene que tener una concordancia amplia y, por ejemplo, en vez de configurar las búsquedas de “hospedaje en Vaqueros”, se debe hacer “{alquiler}+ de+ {cabañas}+ en {Vaqueros}”.

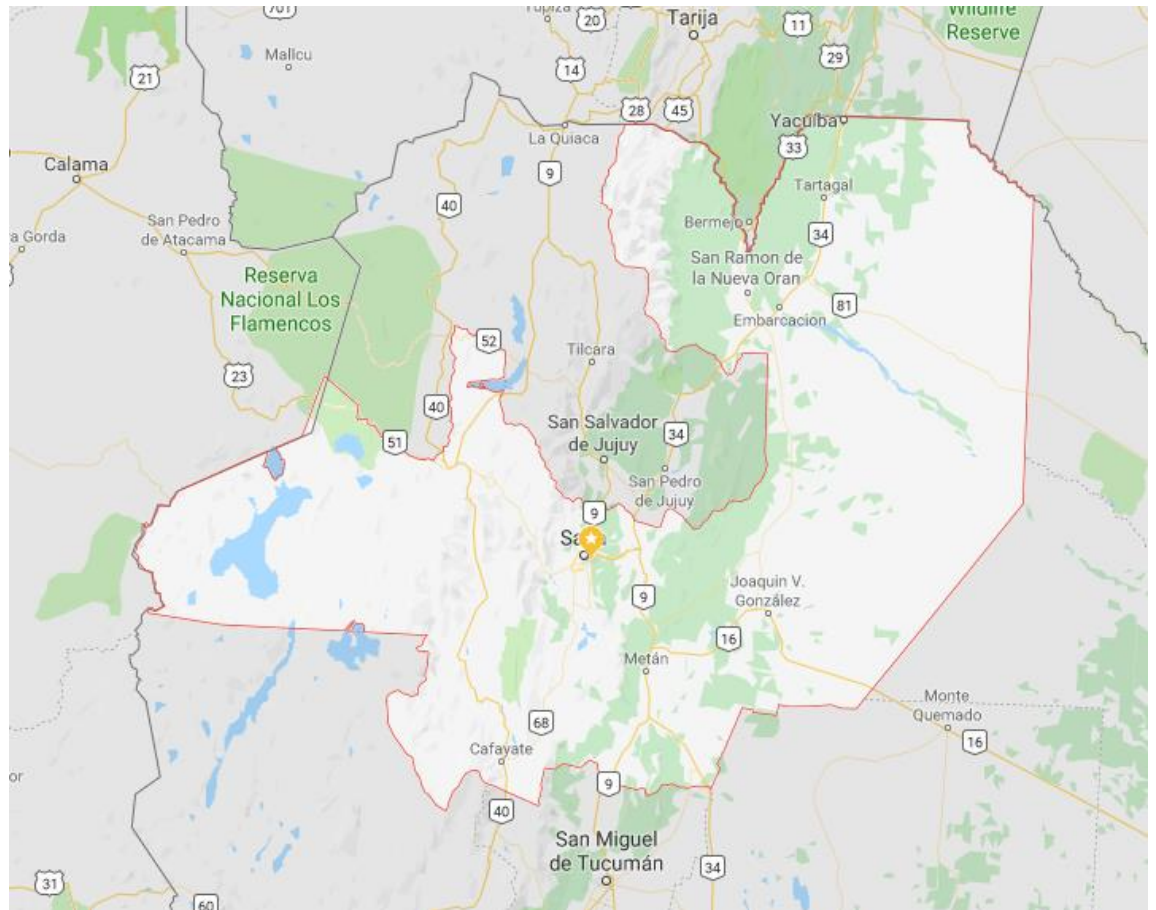
Viabilidad Técnica

“El estudio de viabilidad técnica busca determinar si es físicamente posible hacer el proyecto” (Sapag Chain, N. 2011). En este punto, debe realizarse la confección de balances de equipos de todos los materiales necesarios para prestar el servicio y hacer una pequeña estimación de sus costos.

Macro- localización

El poblado de Vaqueros se sitúa en el departamento de La Caldera, provincia de Salta, Argentina. Enclavada en el centro del Valle de Siancas, este departamento limita al norte con la provincia de Jujuy, al sur con la ciudad de Salta, al este con General Güemes y al oeste con Rosario de Lerma. Cuenta con dos municipios: La Calderilla y Vaqueros.

Imagen N° 10. Mapa de la provincia de Salta, Argentina



Google Maps.

Considerada como uno de los destinos turísticos más bellos en la provincia de Salta, se ubica a tan solo 22 km del centro de la capital, sus calles tienen una confección simple, con abundantes arboledas, con adoquines y su edificación es puramente colonial.

Predomina esencialmente el clima sub- húmedo con estación marcada que va desde mayo a octubre y estación lluviosa entre noviembre y abril. Este clima le permite contar con una gran variedad de flora y fauna.

Dentro de lo que es su ecosistema vegetal se puede observar la existencia de especies exóticas como pinos, eucaliptos, cedro, sauce, nogal, lapacho, etc.

Lamentablemente, su fauna autóctona sufrió los estragos de la caza indiscriminada, por lo que pumas, pecaríes, liebres, corzuelas, pavas de monte y otras se encuentran en peligro de extinción.

Actividades turísticas específicas

Al estar ubicada entre cerros y atravesada por varios cursos de agua, La Caldera es propicia para la realización de diversas actividades, como montañismo y deportes náuticos. Entre sus atractivos más populares se encuentran:

- Cristo Penitente: esta imponente obra fue realizada a pedido del gobernador Ricardo Joaquín Durán por el artista tucumano Juan Carlos Iramaín e inaugurado en el año 1.969. Se trata de una escultura hecha plenamente en roca que pesa un poco más de 16 toneladas y mide 22 metros.
- Dique Campo Alegre: ubicado a 5 km de la Caldera, construido a principio de los años '70 sirve principalmente, como reserva para sembradíos y como fuente de abastecimiento para la ciudad de Salta. El embalse y todo su entorno son propicios para la práctica de navegación a vela, deportes náuticos, caminatas y cabalgatas.
- Iglesia Nuestra Señora del Rosario de La Caldera: sus cimientos fueron levantados en el siglo XVII por los jesuitas para evangelizar a

los aborígenes. En su interior se puede observar un hermoso Cristo Crucificado tallado en madera y un óleo de la Última Cena.

- Fiesta Nacional de la Chicha: actualmente, se presenta como uno de los festivales que más público atrae a nivel nacional y que, al igual que la Serenata a Cafayate, reúne a muchas personalidades del ambiente folclórico argentino. Se realiza anualmente durante el mes de marzo y en él pueden disfrutarse de la gastronomía regional, de montas y bailes populares gauchescos⁶.

La Calderilla

Este paraje se encuentra emplazado a 18 km de la capital salteña en medio del imponente camino de cornisa de la zona. Se trata de un escenario muy importante de la historia a nivel nacional ya que destaca por tratarse del punto donde el general Manuel Belgrano se encontró con Martín Miguel de Güemes.

Como sitio de interés turístico, es popular porque ofrece su ambiente que trae paz y tranquilidad en un entorno de naturaleza frondosa, especialmente, durante en el verano. A pesar de tratarse de un pueblo bastante pequeño, hay varios hospedajes, siendo las Cabañas Brisas de la Montaña uno de los más populares.

En el mes de agosto se celebra la fiesta en honor a su patrón: San Roque, donde se realiza un desfile con un despliegue importante de destrezas gauchescas, música folclórica y comida regional. Durante la primavera, se puede escalar el Cerro Pucheta, una colina de 2.000 metros de altura donde se aprecia el paisaje de yungas.

Vaqueros

Esta pequeña localidad de La Caldera, que debe su nombre al antiguo dueño de las tierras donde se asienta el pueblo en la actualidad, Don Francisco Vaquero; se encuentra a 1.300 msnm (metros sobre el nivel del mar) y está a sólo 15 minutos de demora para trasladarse al centro de la ciudad de Salta.

⁶ Recuperado de <http://turismo.salta.gov.ar/#> Visto el 20/04/19.

Su principal actividad económica es la plantación de tabaco y la producción de frutillas. También, se destacan la cría de ganado vacuno, porcino, ovino y caballar.

Se trata principalmente, de actividades desarrolladas para el autoabastecimiento cuyos excedentes se comercializan en el mismo pueblo. Últimamente, la actividad artesanal tiene bastante relevancia dentro del ámbito económico.

Imagen N° 10. Mapa específico de Vaqueros



Desarrollo económico

El turismo es la actividad que más ingresos le genera al municipio, pero también cuenta con una producción artesanal reconocida a nivel nacional y se focaliza principalmente en trabajos en maderas, textiles, plata, cerámica, cuero y fibras vegetales.

La cosecha de tabaco se ubica en el puesto número uno en el listado de cultivos. También se cultiva papa, choclo, arveja, habas, tomates, lechuga, chaucha, zapallo, coliflor, perejil, ajo y achicoria.

Se cría ganado bovino y caprino y en menor medida, lanar y caballar. Destinadas en mayor medida a la comercialización en carnicerías del pueblo.

También se realiza extracción de madera de especies que crecen en las serranías, nogal, cedro y tipa blanca. Existe una mina de plomo abandonada en el Potrero de Castilla. El área de la cuenca de los ríos Vaqueros y Wierna es explotada para la extracción de áridos sin salitres⁷.

Principales atractivos turísticos

- Festividad a San Cayetano: celebrada el último domingo de agosto de cada año en honor al patrón del pueblo. Cientos de fieles se reúnen en las calles que luego de la celebración religiosa tiene para ofrecer una amplia gama de comidas regionales, actividades recreativas y venta de artículos de diverso tipo.
- Mercado Vaquereño: cada sábado los productores locales exponen sus productos y ofrecen sus servicios en un predio ubicado en Av. San Martín N° 1.485. En él se ofrecen desde quesos artesanales hasta elegantes prendas de vestir realizadas enteramente a mano con detalles súper finos a precios muy competitivos.
- Feria de la pizza y la cerveza artesanal: realizada desde el año 2.016 en el Fortín Gauchos de Güemes.
- Museo Histórico Municipal: abierto en el año 2.000 tiene sus puertas abiertas en el Molino de Piedra Hidráulico, ícono más antiguo del departamento que data de 1.735. Expone la cultura de los pueblos precolombinos, de la colonia, y la post- colonia, dispuesta en cuatro salas.
- Finca La Huella: principalmente creada como espacio de aprendizaje para los niños, ofrece diversos talleres sobre huerta, cocina de campo, plantas medicinales, cría de animales. Sus productos se encuentran a disposición del público en el Mercado Vaquereño y se constituyen como los pioneros en el uso de energías renovables en la zona.
- Camping Municipal: situado a orillas del Río Vaqueros en la entrada sur del pueblo. Aunque las instalaciones no están en las condiciones

⁷ Recuperado de <http://municipiodevaqueros.com.ar/> Visto el 20/04/19

en las que debería estar para atraer más turistas, desde la Municipalidad se está trabajando en un proyecto para su renovación.

- Serenata al Héroe Gaucho: festival realizado en el predio municipal en honor al General Martín Miguel de Güemes anualmente que siempre cuenta con la presencia de grandes personalidades del folclore nacional y provincial.
- Senderismo y cicloturismo con distintos niveles de dificultad: se hacen caminatas por las calles del pueblo, fincas, asenso a los cerros y recorrido por el margen de los ríos.
- Carpas de verano: se trata de lugares bailables al aire libre para festejar carnaval donde se puede comer y beber. A pesar de que todos los años son clausuradas y re- abiertas, convocan un volumen de personas importante⁸.

Micro- localización

El complejo de cabañas Luz de Luna está ubicado en la calle Los Ceibos N°245, esquina Los Sauces y Costanera.

Imagen N° 12. Vista más detallada



Fuente: Google Maps.

⁸ Recuperado de <http://municipiodevaqueros.com.ar/> Visto el 20/04/19.

Ventajas de la localización y el entorno

La dirección donde se emplaza el complejo esta a unos 295 mt. de la Av. San Martín, calle principal del pueblo. A 389 mt. se encuentran las paradas de colectivo (6C, 6 La Caldera) para ir y volver al centro de la capital, a su vez en este punto existe una parada de taxis. A 647 mt. se encuentra el puente Río Vaqueros (entrada sur del pueblo) donde se puede usar la línea de colectivos "6A" con los mismos fines.

Aquí hay presencia de un puesto de compra y recarga SAETA, fundamental para moverse en transporte público. Se encuentra cerca el Río Vaqueros, una opción para tomar un baño en verano siempre y cuando el caudal y limpieza del agua lo permita. Esta opción es, a veces, preferida con algunas personas o grupos.

Sobre Av. San Martín a dos cuadras a la redonda, existen cinco mercados donde venden comestibles, productos de limpieza, frutas, verduras y bebidas. En las inmediaciones, hay una panadería, carnicerías, farmacia, imprenta, dos madereras y una veterinaria.

La oferta gastronómica es variada en cuanto a platos y precios para los diferentes bolsillos, desde puestos callejeros de empanadas hasta una pizzeria italiana muy famosa pasando por un puesto de comidas que hace delivery sin cargo.

Más arriba por la avenida, se encuentra la Oficina de Información turística, justo donde para el colectivo que va hacia el centro. Igualmente, se puede nombrar la cercanía de las atracciones turísticas, ya que el pueblo se puede recorrer a pie o en bicicleta y visitar el Mercado Vaquereño y el Museo del Molino de Piedra.

Otra de las ventajas es la posibilidad de encontrarse con una zona de alta vigilancia policial, hay efectivos rondando las calles y controles viales sobre los principales puntos, lo que provee una sensación de seguridad general.

Sin ir más lejos, el pueblo cuenta con una delegación policial sobre la avenida principal, sobre la cuál también se encuentran la municipalidad, un centro de salud de asistencia gratuita y un cajero automático Banelco.

La zona cuenta con cobertura de todos los servicios, algo privilegiado, ya que no todos los barrios pueden tenerlos de manera fácil, luz, agua, gas, desagote de pozo y recolección de residuos diariamente.

En conclusión, se puede decir que la localización de Cabañas Luz de Luna es óptima para el establecimiento del negocio ya que aporta muchas opciones de consumo para que los huéspedes puedan realizar compras y sentirse seguros disfrutando de las instalaciones del complejo.

Condiciones edilicias y de estructura

El Decreto N°1.125 de la provincia de Salta respecto al régimen de establecimientos hoteleros y el Plan Integral de Desarrollo Urbano y Ambiental de la Municipalidad de Vaqueros (PIDUA), detallan las condiciones de edificación y estructura para unidades de Urbanización Parque (UP) con equipamiento y servicios básicos orientados al esparcimiento y/o la permanencia diaria del turismo (Cabañas 3 estrellas).

El activo fijo de la empresa queda constituido por el inmueble, la obra civil y el equipamiento.

Terreno

El inmueble cuenta con una superficie total de 834 m² totalmente cercado con alambre tejido romboidal sujeto a postes de concreto e incorporados a una cerca construida con mezcla de cemento y piedras sacadas del suelo pedregoso del mismo terreno.

Está también compuesto por un portón de hierro que da acceso al garaje y una puerta de ingreso al predio, también de ese material. El inmueble ya contaba con todas las instalaciones de pozo séptico.

El parqueo va a realizarse con la variedad Kikuyo o Bermuda por ser céspedes de alta resistencia y agresividad y porque se cuenta con buena presencia de sol al no existir edificios altos en las inmediaciones.

El predio esta compuesto por un arbol de mora que no va a sacarse por proveerle una belleza natural, no obstante, debe prestarse especial atención a las moras que caen porque se trata de un fruto que ensucia mucho.

Para poder crear un aspecto de privacidad natural se va a plantar Hiedra o Campanilla, enredaderas que forman un estilo de jardín vertical, y que pueden llegar hasta los tres metros, a lo largo de todo el perimetro. La separación entre los espacios de cabañas se va a hacer mediante setos tradicionales. La cancha de futbol va a encontrarse al lado de la piscina.

Obra civil

El predio va a contar con dos cabañas de una superficie de 90 m² cada una, sus nombres van a ser “Luz” y “Luna” y una oficina que va a funcionar de sitio de trabajo y recepción, edificadas en su totalidad con ladrillo portante, techo de losa, pisos de cerámico, cielorraso a la cal. En anexos, se puede ver el plano del predio.

Este tipo de edificación se prefiere por las condiciones de hermeticidad y termicidad que ofrece tanto para verano como para invierno y por sus ventajas a la hora de ocurrencia de sismos.

La oficina va a estar equipada para tres personas, con un baño pequeño revestido con azulejos y agua fria. En las cabañas hay dos habitaciones privadas: una con capacidad de dos plazas y otra de cuatro. Su superficie total va a ser de 50 m² construida en su totalidad con las mismas características que las cabañas.

Cada unidad se compone de un baño privado integrado con agua caliente y fría mezclables, revestido con cerámico de hasta 1,80 mt. de altura.

A continuación, se debe edificar una sala de estar vinculada con un espacio de cocina- comedor. El garage tiene espacio suficiente para dos autos y estará integrado al quincho techado. Mientras que la piscina va a

estar ubicada entre ambas cabañas junto al espacio para los juegos de niños y va a ser construida con fibra de vidrio, la opción más económica.

Cuando se calcularon los costos de construcción de las cabañas, la oficina y demás se obtuvieron valores totales, por lo que para calcular el costo unitario de cada ítem se tuvo que recurrir al uso de metros cuadrados ocupados en relación a los metros cuadrados disponibles totales del predio.

Tabla N° 7. Balance de estructura

BALANCE DE ESTRUCTURA				
Ítem	Unidad Medida	Cantidad	Costo Unitario	TOTAL
Terreno	m2	834	\$ 1.651	\$ 1.376.934
SUB- TOTAL	-	-	-	\$ 1.376.934
BALANCE DE OBRAS				
Ítem	Unidad Medida	Cantidad	Costo Unitario	TOTAL
Parquizado completo	m2	514	\$ 250	\$ 128.500
Cerca	unidad	1	\$ 22.000	\$ 22.000
Piscina	m2	25	\$ 8.360	\$ 209.000
Quincho	m2	40	\$ 4.351	\$ 174.021
Garaje	m2	30	\$ 7.734	\$ 232.028
Cabaña Luz	m2	90	\$ 5.801	\$ 522.062
Cabaña Luna	m2	90	\$ 5.801	\$ 522.062
Oficina	m2	45	\$ 5.801	\$ 261.031
SUB- TOTAL	-	-	-	\$ 2.070.703

Elaboración propia

Equipamiento

La oficina necesita un espacio para recepción con un mostrador, una tablet y una silla para el recepcionista. Detrás se ubica una mesa de trabajo con sillas para tres personas, un computador, material de papelería y un archivero.

La habitación de dos plazas va a contener una mesa de luz y un espejo para cuerpo completo y el otro cuarto de cuatro plazas una superficie similar, ambas un placard con tres perchas por plaza y ropa de cama adecuada en cantidad suficiente.

El baño va a estar compuesto por lavabo, bidet, ducha, inodoro, botiquín con espejo, toallero, tomacorriente, toallas de mano y toallón para cada plaza y tendedero.

El sitio de cocinar va a contar con una cocina a gas con horno, microondas, heladera con refrigerador, extractor de aire, mesada con bacha, elementos de cocina, platería, vajilla y mantelería adecuadas. Más componentes como escoba, limpia vidrios, trapos de piso y limpieza de superficies.

El living contará con un sillón, un televisor y cómoda. Mientras que el salón comedor estará compuesto de una mesa y sillas de acuerdo a la cantidad de plazas.

En cada ambiente debe existir un elemento de calefacción y de frío, en este caso ventiladores de techo en las habitaciones y ventilador de pie regulable para la sala de estar. También, se deben establecer elementos de seguridad, a saber, extintor y botiquín de primeros auxilios.

El quincho tendrá dos asadores con sus elementos correspondientes (utencillos de cocina, y mesa con sillas). Finalmente, en la piscina van a estar presentes un kit de limpieza y flotadores y en el espacio de juegos de niños van a haber una hamaca y un tobogán y dos arcos de fútbol para la cancha.

Tabla N° 8. Balance de equipamiento

BALANCE DE EQUIPAMIENTO			
Ítem	Cantidad	Costo Unitario	TOTAL
HABITACIONES			
Cama box somier c/respaldo y mesa de luz	2	\$ 12.299,00	\$ 24.598,00

Cama nido doble	4	\$ 5.720,00	\$ 22.880,00
Colchón una plaza	8	\$ 4.299,00	\$ 34.392,00
Almohada	12	\$ 279,00	\$ 3.348,00
Espejo	2	\$ 990,00	\$ 1.980,00
Placard dos puertas	2	\$ 3.121,00	\$ 6.242,00
Placard cuatro puertas	2	\$ 5.951,00	\$ 11.902,00
Perchas de plástico	40	\$ 5,00	\$ 200,00
Sábana dos plazas	8	\$ 540,00	\$ 4.320,00
Sábana una plaza	16	\$ 399,00	\$ 6.384,00
Cobertor dos plazas	5	\$ 1.150,00	\$ 5.750,00
Cobertor una plaza	10	\$ 775,00	\$ 7.750,00
Frazada dos plazas	5	\$ 650,00	\$ 3.250,00
Frazada una plaza	10	\$ 500,00	\$ 5.000,00
BAÑOS			
Inodoro ahorrador	3	\$ 4.999	\$ 14.997
Grifería ahorradora	5	\$ 1.149	\$ 5.745
Lavabo	3	\$ 2.000	\$ 6.000
Kit de ducha ahorradora	2	\$ 1.302	\$ 2.604
Bidet	2	\$ 2.120	\$ 4.240
Botiquín con espejo	3	\$ 1.460	\$ 4.380
Accesorios de toallero	3	\$ 3.000	\$ 9.000
Juego de toallas	24	\$ 249	\$ 5.976
COCINA			
Cocina eléctrica c/ horno	2	\$ 15.890	\$ 31.780
Microondas	2	\$ 4.699	\$ 9.398
Heladera	2	\$ 18.699	\$ 37.398
Extractor	2	\$ 3.298	\$ 6.596
Combo bajo mesada c/ bacha y alacena	2	\$ 6.380	\$ 12.760

Kit ollas 7 piezas	2	\$ 3.399	\$ 6.798
Kit vajilla c/ vasos y cubiertos	2	\$ 2.690	\$ 5.380
Piezas de mantelería	10	\$ 35	\$ 350
COMEDOR			
Juego mesa y sillas para 6	2	\$ 4.799	\$ 9.598
Silla niños	2	\$ 2.589	\$ 5.178
SALA DE ESTAR			
Sillón cama	2	\$ 6.299	\$ 12.598
Smart TV 32"	2	\$ 7.399	\$ 14.798
Mueble flotante TV	2	\$ 1.500	\$ 3.000
OFICINA			
Mostrador	1	\$ 5.900	\$ 5.900
Silla mostrador	1	\$ 1.399	\$ 1.399
Computadora all in one	1	\$ 17.500	\$ 17.500
Juego de mesa y sillas de oficina	4	\$ 7.200	\$ 28.800
OTROS			
Parrilla	1	\$ 2.100	\$ 2.100
Juego de mesa y sillas p/quincho	1	\$ 7.200	\$ 7.200
Juego tobogán 6 escalones + hamaca gemela	1	\$ 9.146	\$ 9.146
Tanque de agua	2	\$ 14.125	\$ 28.250
Calefón bajo consumo	2	\$ 9.350	\$ 18.700
Tendedero	2	\$ 499	\$ 998
Estufa	4	\$ 1.299	\$ 5.196
Ventilador techo	4	\$ 2.499	\$ 9.996
Posnet	1	\$ 170	\$ 170
Aire acondicionado	2	\$ 12.599	\$ 25.198
Ventilador de pie	2	\$ 839	\$ 1.678
Extintor	2	\$ 1.639	\$ 3.278

Arco de futbol c/red	2	\$ 700	\$ 1.400
Flotadores	10	\$ 39	\$ 390
Cartelería de seguridad	26	\$ 60	\$ 1.560
Botiquín primeros auxilios	2	\$ 500	\$ 1.000
TOTALES		\$ 225.396	\$ 516.429

Elaboración propia.

Personal requerido

La organización y gestión del personal va a tratarse de manera detallada en el apartado de viabilidad de gestión u organizacional. Por lo que la tabla mostrada a continuación sólo muestra los costes de remuneraciones de cada puesto de trabajo.

Tabla N° 9. Balance de personal

BALANCE DE PERSONAL					
Puesto	Número de puestos	Remuneración mensual	Sub- total anual	Cargas anuales	Total anual
Administrador	1	\$ 24.065	\$ 312.845	\$ 40.670	\$ 353.515
Recepcionista	1	\$ 18.506	\$ 55.518	\$ 7.217	\$ 62.735
TOTALES	2	\$ 42.571	\$ 368.363	\$ 47.887	\$ 416.250

Elaboración propia.

Mantenimiento

El mantenimiento de las instalaciones de agua, luz, gas, electricidad y desagüe van a ser realizados anualmente (mantenimiento preventivo). El corte de maleza va a realizarse mensualmente en temporada alta, meses que corresponden con la época de precipitaciones, con lo que el césped tiende a crecer rápidamente. El mantenimiento de la piscina también es mensual en verano.

El aseo de las cabañas debe hacerse cada vez que ingrese un nuevo huésped y lleva 2 horas de trabajo a contratar con una empresa de limpieza. El cambio de la ropa de cama se hace cada vez que se hace un check- out pero su lavado se va a realizar de forma mensual en época de temporada en una lavandería del pueblo.

Riegos y plan de contingencia

Tipología

Pueden clasificarse en endógenos y exógenos. Los primeros son los que pueden originarse desde adentro del complejo y a raíz de sus mismas instalaciones. Por otro lado, los exógenos son aquellos derivados de fenómenos atmosféricos y geológicos.

Dentro de los riesgos endógenos están los posibles incendios o explosiones o cortocircuitos en las cabañas y la oficina. Los materiales combustibles son la ropa de cama, muebles, mesas y sillas, papelería, tomacorrientes, tuberías de PVC.

Los riesgos exógenos pueden estar provocados por principalmente, sismos y en menor medida inundaciones por lluvia excesiva en verano o la presencia de fuertes vientos provocados por tormentas o Viento Zonda. La zona del Valle de Lerma se encuentra en zona sísmica II y III, lo que indica que, estadísticamente, puede sufrir un sismo de magnitud 6 en la Escala de Richter.

Es por eso, que las construcciones deben estar debidamente supervisadas para evitar derrumbes y pérdidas humanas y económicas. En lo que respecta a los daños provocados por fuertes vientos en tormentas tenemos a la caída de vegetación, que no tiene tamaño considerable dentro y alrededor del predio.

Asimismo, se encuentran a las inundaciones. Si bien las calles donde se encuentra el complejo no se inundan, los terrenos cerca del río son sitios a considerar, pero que no afectan directamente la actividad.

Plan de contingencias

Para la contención de riesgos de cortocircuito o explosiones que generen incendios se tiene que aplicar mantenimiento preventivo en las conexiones eléctricas y de gas para verificar que estén correctamente aisladas.

De todos modos debe aplicarse la normativa de no fumar dentro de ambientes cerrados ni dormir con las estufas a gas prendidas, para evitar intoxicaciones con monóxido de carbono.

Se puede aplicar un sistema de seguridad contra incendios y gas. Ya se debe disponer de matafuegos de 5 kg. Ante incendios, se debe capacitar al personal para que éstos sepan manejar los matafuegos y evacuar a los huéspedes.

En el eventual caso de la ocurrencia de sismos, se debe saber qué hacer para evacuar y cerrar todas las llaves de electricidad y gas. Se tiene que contar con cartelera informativa al respecto.

En cuanto a los riesgos de accidentes de trabajo se tiene que señalar con claridad las salidas de emergencia, la ubicación de extintores, botiquín de primeros auxilios y señalar los números de emergencia.

Viabilidad Organizacional

Marco Doctrinario

Misión

Nos dedicamos a prestar servicios de alojamiento a familias, parejas y grupos de amigos en Vaqueros, permitiendo que nuestros huéspedes disfruten su estadía en las instalaciones y las atracciones naturales de la región, creando experiencias inolvidables.

Visión

Queremos ser la primera opción de hospedaje para todas las personas que quieran conocer el bello poblado de Vaqueros ofreciendo confort.

Valores

- Pasión por lo que hacemos
- Excelencia
- Integridad
- Sustentabilidad
- Vivir la diversidad

Objetivos

- Brindar experiencias de hospedaje con el máximo confort
- Ofrecer un espacio con un ambiente cálido y seguro para los huéspedes
- Contribuir al desarrollo económico del pueblo
- Generar una fuente de empleos y un ambiente de trabajo optimo
- Ser una fuente generadora de ingresos para la familia de la autora

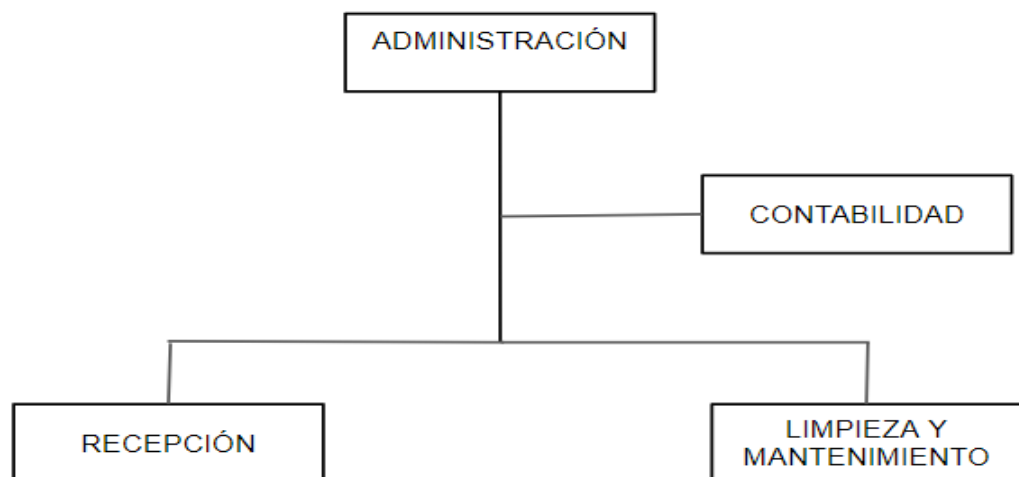
Metas

- Consolidar un equipo de trabajo fuerte.
- Establecer relaciones con empresas de viajes para armar paquetes de viajes para comisionar.
- Generar perfiles en redes sociales y OTAs.
- Planificar estrategias de venta.
- Confeccionar material publicitario.
- Generar contenido que los huéspedes estén bien conscientes informados sobre el servicio que se presta y que contengan información turística del área.
- Obtener buenas calificaciones del servicio prestado.
- Revisar feedback de clientes y empleados para su análisis.

Estructura organizacional

Al tratarse de un microemprendimiento hotelero con una capacidad de catorce plazas con la posibilidad de extenderlas en el futuro, inicialmente se va a confeccionar el siguiente organigrama.

Esquema N° 7. Organigrama



Elaboración propia

La empresa va a tener dos personas, un administrador, de carácter permanente y un recepcionista de carácter temporal durante la temporada alta de ocupación.

Al tratarse de un micro- emprendimiento familiar tendrá una estructura de carácter simple, donde la autoridad y la supervisión se centraliza en una sola persona, el administrador que es el propietario del inmueble donde se va a desarrollar el servicio. El recepcionista dependerá directamente del administrador.

Como principales ventajas que presentan estos tipo de organización tenemos a la flexibilidad que permite al manejo del negocio, agilidad en el flujo comunicativo y rapidez en la resolución de situaciones problemáticas. Las desventajas de su elección suponen que los empleados operativos pueden llegar a sentirse tomadores de órdenes y su uso se ve dificultado a medida que la empresa empieza a crecer⁹.

Terciarización de servicios

La contabilidad del negocio y las labores de limpieza y mantenimiento se van a terciarizar para disminuir los costos de nómina y enfocar todos los esfuerzos en la prestación del servicio base.

Por un lado, las tareas contables van a estar a cargo de un contador con honorarios mensuales y que va a gestionar los registros, trámites con AFIP y recomendaciones a la dirección.

El mantenimiento de las instalaciones de agua, gas, electricidad y desagüe van a ser realizados anualmente (mantenimiento preventivo). El corte de maleza va a realizarse mensualmente en temporada alta, meses que corresponden con la época de precipitaciones, con lo que el césped tiende a crecer rápidamente. El mantenimiento de la piscina semanal en verano.

El aseo de las cabañas debe hacerse cada vez que ingrese un nuevo huésped y lleva 2 horas de trabajo. Se va a contratar con una empresa de limpieza. El cambio de la ropa de cama se hace cada vez que

⁹ Recuperado de <https://cursoestructuraorganizacional.weebly.com>

se hace un check- out pero su lavado se va a realizar de forma mensual en época de temporada en una lavandería del pueblo.

Proceso de selección

La selección del personal de Cabañas Luz de Luna se va a realizar de manera directa por el propietario del negocio una vez que las instalaciones estén próximas a estar listas para su uso. Se prevee que la búsqueda dure dos semanas como máximo.

Una vez definido el perfil y las funciones se va a orientar la búsqueda haciendo publicaciones de manera tradicional en un diario conocido de la ciudad de Salta.

El costo de colocar un anuncio en El Nuevo Diario de Salta es de \$50 para que salga en la sección de clasificados durante una semana. También se va a colocar un cartel en las Facultades de Turismo y de Economía y Administración de la Universidad Católica de Salta (UCASAL) y terciarios como Jean Piaget, por ejemplo, para poder atraer personas super enfocadas y con orientación marcada a las tareas a realizar, pidiendo que envíen sus CVs por e- mail.

A su vez, se realizarán publicaciones digitales en IntaStories, estados de Whatsapp y Facebook. En esta última red social, se van a colocar publicaciones en grupos de la universidad donde exista bastante interacción.

Una vez recibidos los primeros CVs, se va a citar a los pre-seleccionados para una entrevista presencial en la oficina del recinto. Esta será semiestructurada para permitirle al candidato exponer sus conocimientos y poder conocerlo y, a su vez, se van a realizar preguntas. Se prevee que la duración de esta fase sea de una semana.

Según la doctrina de trabajo temporal existente se puede trabajar bajo esta modalidad durante no más de seis meses, desde mediados de noviembre a mediados de marzo y desde la mitad de junio a la mitad de agosto.

Una vez seleccionado el empleado que va a cubrir el puesto de recepción, va a estar en un periodo de prueba de tres semanas. Tiempo durante el cuál se les va a capacitar en ventas, entrega de estándares y atención al público; evaluando su grado de adaptación, nivel de integración al equipo de trabajo, grado de integración con los objetivos de las cabañas, los propósitos personales y expectativas a futuro.

Perfil requerido y descripción del puesto de trabajo

Según la LCT en los artículos 29 y 29 bis, los artículos 77 a 88 de la Ley Nacional de Empleo y el decreto 1694/06 se habla de trabajo temporal cuando se debe atender a incrementos de la actividad en forma ocasional y extraordinaria.

Según el Acuerdo UTHGRA- AHT 362/03 y el CCT 389/04 el nivel de salarios de trabajadores hoteleros se clasifica en siete categorías. El puesto de administrador corresponde a la categoría siete y le corresponde un salario de \$18.506, mientras que al recepcionista se le debe un salario de \$16450 por pertenecer a la categoría seis.

Tabla N° 10. Perfil de puesto de recepcionista

Puesto	Perfil y requerimientos
Recepcionista	Edad: 18 a 35 años Sexo: indistinto Experiencia: de 6 meses a 1 año Trabajo temporal: de diciembre a marzo y de junio a julio. Requisitos: estudiante de turismo u hotelería, manejo de paquete office, manejo de inglés, habilidades sociales, conocimientos de turismo y manejo de OTAs. Carga horaria: 8 horas diarias

Elaboración propia.

Tabla N° 11. Descripción del puesto de trabajo

Puesto	Descripción
<p style="text-align: center;">Administrador</p>	<p>Responsabilidad del rol</p> <p>Implentar la prestación del servicio integral durante todas las etapas del customer flow.</p> <p>Liderar, educar y hacer tracking de equipo de trabajo.</p> <p>Funciones principales</p> <p>Analizar el mercado en busca de oportunidades.</p> <p>Diseñar estrategias de venta.</p> <p>Crear alianzas con empresas turísticas para comisionar.</p> <p>Encargarse de la relación con proveedores.</p> <p>Seleccionar al personal idóneo.</p> <p>Liderar y educar al equipo de trabajo.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de estándares de equipo.</p> <p>Asegurar cumplimiento de estándares de la experiencia del cliente.</p> <p>Pagar la nómina.</p> <p>Medidas de éxito</p> <p>Experiencias completas #CO.</p> <p>Huéspedes que vuelvan a elegir el servicio #returnees.</p> <p>Fidelización de alianzas.</p> <p>Crecimiento absoluto y relativo.</p>
<p style="text-align: center;">Recepcionista</p>	<p>Responsabilidad del rol</p> <p>Ejecución de las estrategias planteadas.</p> <p>Detectar puntos de mejora.</p> <p>Funciones principales</p> <p>Realizar tareas de atracción virtual: publicaciones en OTAs, responder dudas de los clientes en cuanto a los servicios</p>

	<p>prestados.</p> <p>Cerrar ventas y gestionar reservas.</p> <p>Enviar material de pre- llegada: seteo de expectativas y soporte de llegada.</p> <p>Hacer check- in, recimineto y explicar el funcionamiento de las instalaciones y las reglas del complejo.</p> <p>Proporcionar información sobre los mercados aledaños.</p> <p>Brindar información turística.</p> <p>Estar en comunicación constante con el cliente.</p> <p>Hacer check- out.</p> <p>Mantener una base de datos de los huéspedes.</p> <p>Contactar al servicio de limpieza cada vez que ingresa un nuevo huésped.</p> <p>Proporcionar el regalo de bienvenida.</p> <p>Recolectar showcasing de los clientes y sus experiencias en las instalaciones.</p> <p>Asegurarse que el cliente llena la encuesta de satisfcción y ponga una nota al servicio.</p> <p>Comunicación post venta.</p> <p>Medidas de éxito</p> <p>Ventas y llegada de clientes (realizaciones).</p>
--	--

Elaboración propia.

Organización del trabajo

Manejo del equipo de trabajo

Como el pueblo de Vaqueros tiene varias actividades económicas pero el turismo es la principal, la atención y la calidad del servicio prestado son puntos fundamentales para que el negocio funcione y de resultados.

Por eso, el capital humano es muy importante, y promover la cultura organizacional para desarrollar un sentido de pertenencia en los empleados es aún más trascendental.

Según Pettigrew, Andrew en su libro de 1979 la cultura organizacional es sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado.

Entonces, resulta importante que los empleados conozcan muy bien la misión, visión y valores de Cabañas Luz de Luna y asimilen estos conceptos para poder integrarlos y sentirse parte del equipo de trabajo y así, llegar a cumplir los objetivos planteados.

Para maximizar los resultados y llegar a las metas se va a implementar un sistema utilizado por el área de recursos humanos de AIESEC llamado "Team Standards", detallado en el Blue Book que es el reglamento interno que ya existía al momento de iniciar esta investigación por lo tanto, se desconoce la procedencia de tal instrumento.

Team standards- estándares de equipo-

Se separará en tres etapas:

- 1) Construcción de equipo (Building)
- 2) Performance (Performing)
- 3) Cierre (Closing)

En la primera fase de construcción, se procesan tres sub- etapas.

I. Creación de equipo (team creation)

Al momento de comenzar a trabajar con el único miembro de su equipo, el administrador, que funciona como líder, debe ofrecer espacios para conocer a su empleado, generando reuniones con una agenda con dinámicas de "get to know each other" para lograr conocer las motivaciones personales, competencias e identificar los puntos a aprender y reforzar. Se debe poner un nombre al equipo, establecer comportamientos, valores y reglas de convivencia.

II. Plan de equipo (team plan)

Es importante que el recepcionista tenga claridad de sus funciones a nivel global y se deben establecer los horarios de trabajo. Se ponen sobre la mesa los planes estratégicos que el administrador tiene en mente y se hace una calendarización de las tareas a realizar, iniciando en las pequeñas tareas que se tienen que realizar diaria y semanalmente.

III. Plan individual (individual plan)

El administrador debe trazar un plan de crecimiento personal de su empleado para poder ir creando una alineación de los objetivos personales con los organizacionales.

En la segunda etapa:

IV. Aprendizaje (learning)

El administrador debe implementar una capacitación inicial sobre el customer flow de los huéspedes que integre formas de vender, calendario de publicaciones, manejo de OTAs, recolección de fotografías para publicidad, contacto con proveedores, cómo entregar el servicio y cómo obtener feedback.

Se debe hacer una capacitación de idiomas si fuera necesario, brindar material de turismo para que puedan dar buenas indicaciones a los huéspedes.

V. Sistema de incentivos (team incentive system)

El administrador debe reconocer el trabajo realizado por lo que puede poner en práctica un sistema para incentivar los resultados, poniendo metas medibles por periodo de tiempo.

Pueden ponerse sobre la mesa premios como comidas, bebidas, descuentos en agencias de viajes, aportes para que realicen cursos de formación en portugués o guía turista, reconocimiento en redes sociales a mejor empleado, etc.

VI. Sistema de contabilidad y revisión (accountability system and review)

Se debe confeccionar una herramienta de control semanal y mensual fácil de seguir que debe compartirse con los miembros del equipo. Es esencial que el recepcionista conozca las metas y las medidas de éxito con sus indicadores de rendimiento, por ejemplo, visualizaciones de un anuncio o historias en Instagram, número de publicaciones en los diferentes medios, etc.

VII. Seguimiento de equipo (follow up)

En esta etapa se deben tener reuniones de equipo semanales para ver cómo se están dando las tareas y se recomienda una reunión quincenal con dinámicas de unión de equipo, por ejemplo actividades físicas en el predio como pic-nics, comidas preparadas por el administrador, etc.

La última etapa se da cuando se cierra una temporada y se debe hacer una evaluación plan vs done, y/o cuando un empleado quiere cerrar su ciclo en la empresa. A pesar de que se alienta que los empleados vuelvan en la próxima temporada, hay que ver sus anhelos de crecimiento personal.

VIII. Reporte de resultados (result report)

Se deben recolectar los resultados finales y recopilar los aprendizajes, detallar los logros, los errores y hacer una bajada de informe escrito para que futuros empleados tengan una base de datos a la cual recurrir.

IX. Feedback final (final feedback)

Se debe analizar el crecimiento personal de cada empleado y como en el caso de los resultados, hay que recopilarlos en un informe.

X. Transición (transition)

Aquí se realiza el traspaso de habilidades duras y blandas al empleado entrante y, nuevamente se debe dejar registro escrito de lo que se hace.

Tabla N° 12. Actividades por semana -ver anexo-

Semana	Actividad
Semana 1	Primera reunión con el empleado para conocerse y definir identidad
	Delimitar funciones específicas
	Presentar metas anuales y mensual
	Seleccionar estrategia de enfoque
Semana 2	Calendarizar operaciones y presupuesto
	Capacitar en customer flow
	Capacitar en estrategia de ventas y manejo de OTAs
	Presentar herramienta de traqueo
	Reunión semanal de revisión
Semana 3	Aprender generando contenido para redes sociales
	Comenzar rutina de seguimiento con la herramienta
	Reunión de unión de equipo con juegos de mesa
	Conocer objetivos personales de cada empleado
Semana 4	Asistir a reuniones de cámara de turismo
	Reunión semanal de revisión mensual y corrección de acciones para el próximo mes
	Fijar sistema incentivo: puntaje, premio y delimitar tiempo
	Fijar objetivos de desarrollo personal

Elaboración propia.

Viabilidad Legal

“La viabilidad legal se refiere a la necesidad de determinar tanto la inexistencia de trabas legales para la instalación y operación normal del proyecto” (Sapag Chain, N. 2011).

En la actualidad el tramado complejo del sistema tributario argentino y la cantidad de impuestos a nivel nacional, provincial y municipal, sumado a la complicada realidad económica del país, hacen que posicionarse en una categoría de empresa sea una tarea muy engorrosa.

Por otro lado, cuando se realizó el relevamiento de hospedajes presentes en la zona, que como no existe un registro oficial, se estima en quince, se pudo ver que la gran mayoría, por no decir casi todos, no cuentan con la habilitación necesaria para operar.

Estas condiciones no favorecen demasiado el asiento legal de emprendimientos de este tipo, por eso muchos emprendedores se ven obligados a trabajar en negro, emplear personas fuera de la ley y ver la forma de evitar que el fisco se lleve todo el dinero, fruto de su actividad.

Figura tentativa a adoptar

Es por lo nombrado anteriormente que Cabañas Luz de Luna va a adoptar la modalidad de Responsable Inscripto o Régimen General.

Tabla N° 13. Ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
Se puede tomar el crédito fiscal mensualmente.	Se debe abonar mensualmente el IVA.
No hay límites en cuanto a número de sucursales, espacio físico o energía.	Abona impuesto a las ganancias de forma anual.
Es más fácil acceder a créditos.	Mayor control de la administración pública.

Recuperado de <https://www.serautonomo.net>

Contar con la inscripción correspondiente en AFIP y DGR es requisito fundamental para poder acceder a los procedimientos de habilitación comercial e inscripción en el registro de hospedajes temporales para evitar clausuras o multas cuando la autoridad competente realice inspecciones.

Habilitación comercial

La Municipalidad de Vaqueros prevee un trámite para conseguir el Certificado de Habilitación para el funcionamiento de un establecimiento comercial.

El trámite debe ser realizado en la oficina municipal ubicada en Av. San Martín 1450 por el titular un tercero habilitado mediante instrumento público.

El primer paso es la consulta de la localización de actividades comerciales mediante el recibo de uso conforme aprobado del plano de emplazamiento del local comercial.

El documento requiere datos del titular del negocio, dirección de la empresa, datos catastrales, superficie, rubro y detalle de la actividad. Se debe presentar los planos aprobados adjuntados. Luego, se deben presentar los siguientes requisitos:

- Inscripción en AFIP y Dirección General de Rentas de Salta.
- Abonar la tasa de habilitación de \$250.
- Fotocopia de DNI.
- Título de propiedad del inmueble.
- Certificado de desinfección autorizado.
- Póliza de seguro de responsabilidad civil.
- Matafuego ABC de 5 kg con certificado vigente.
- Informe técnico firmado por profesional habilitado de Higiene y Seguridad o certificado de Seguridad mínima contra

incendios emitido por la División de Bomberos de la Provincia de Salta.

- Planos de arquitectura aprobados

Inscripción en el registro de hospedajes temporarios

En función de Decreto N° 1.220 y el N° 1.220/18 destinado a todas las personas que gestionen inmuebles destinados a los alojamientos turísticos temporales que deben inscribirse en el Registro de Propiedades destinadas a Hospedaje Turístico temporario aportando datos de carácter de Declaración Jurada.

Los beneficios de la inscripción son: ser incluidos en la publicidad oficial, programas de difusión y oferta promovidos por el Gobierno de la Provincia y la recepción de asistencia, información y asesoramiento para el desarrollo de su actividad de manos de la autoridad competente. Entre los requisitos, se nombran:

- Copia del DNI del titular.
- Cédula Parcelaria del inmueble.
- Informe técnico de higiene y seguridad firmado por profesional, donde se detallen las condiciones de las instalaciones de electricidad, de gas, de agua y las características y calidad edilicia libre de riesgos.
- Estar inscripto para deducir impuestos nacionales, provinciales y municipales.
- Libro de registro de ingresos y egresos.
- Póliza de seguro de responsabilidad civil.

En caso de que se realicen inspecciones y no se cuente con la habilitación correspondiente, las sanciones a aplicar son apercibimiento, multas, suspensión, inhabilitación o clausura, según corresponda.

Marco regulatorio

A nivel nacional y provincial existen diversas normativas que regulan la actividad y se describen a continuación:

- Art.Nº 14 bis. Constitución Nacional

Enmarca los derechos básicos de los ciudadanos, como el derecho a trabajar en condiciones dignas y equitativas, con una jornada limitada, con salario justo, con descanso y vacaciones pagas, a la participación en la ganancia de las empresas, etc.

- Art.Nº 41 bis. Constitución Nacional

La Constitución Nacional prevee el respeto de todos los ciudadanos de gozar de ambiente equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades sin comprometer la de las generaciones futuras.

- Ley Nacional Nº 28.828

Establece como obligatorio el registro de cada alojamiento turístico en el Registro Hotelero Nacional para poder realizar el ejercicio de sus actividades y de esa manera solicitar una categorización de acuerdo a la clasificación establecida en el decreto Nº 28.828/70.

Establece como obligación informar a los huéspedes antes de su admisión acerca de tarifas, servicios ofrecidos, medios de pago, horarios para check- in y check- out, mantener buenas condiciones de higiene, tener facilidades para personas con capacidades diferentes, llevar un registro de forma manual o electrónica, cumplir con todas las condiciones de edificación y habilitación y proporcionar capacitación para los empleados.

- Ley Provincial Nº 5.155

La provincia de Salta se adhiere a la Ley Nacional Nº 28.828 del régimen hotelero nacional donde es importante destacar el Decreto Nº 1.125/80 y el Decreto Nº 4.764/11.

En esta Ley, el territorio salteño se reserva la facultad todo aquello que no está provisto en los decretos de reglamento o casos particulares.

- Decreto N° 1.125/80

Sancionado en 1980 trata sobre el reglamento de alojamientos turísticos en la provincia de Salta. Obliga a registrarse en el Registro Provincial de Alojamientos Turísticos, homologando clase y categoría, como así el régimen de tolerancia.

Define a un hospedaje como todo aquel establecimiento en el cual se presta a turistas servicio de alojamiento mediante contrato, por un período no inferior al de una pernoctación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios. Se clasifica a los hospedajes en:

- ✓ Hoteles de 1 a 5 estrellas
- ✓ Moteles de 1 a 3 estrellas
- ✓ Hosterías de 1 a 3 estrellas
- ✓ Cabañas de 1 a 3 estrellas
- ✓ Residenciales A y B
- ✓ Apart- hotel 3 estrellas

- Decreto N° 4.764/11

Se añade a la clasificación anterior el concepto de Hotel Boutique, que debe prestar el servicio de alojamiento con las prestaciones equivalentes o superiores a un hotel de cuatro estrellas. Igualmente, establece de nuevo los requisitos para homologación de un hospedaje:

- ✓ Ocupar la totalidad de un edificio o una parte de este que sea completamente independiente del resto en cuanto a sus funciones y servicios.
- ✓ Contar con entrada de pasajeros independiente de la de servicios.
- ✓ Contar con central telefónica y servicio telefónico en las habitaciones.

- ✓ Las habitaciones estarán identificadas en la parte superior anterior de la puerta con un nombre.
- ✓ Contar con botiquín de primeros auxilios.
- ✓ Poseer un sistema de protección contra incendios adecuado a su estructura y capacidad, aprobado por la autoridad competente. El personal deberá estar instruido sobre el manejo de los citados dispositivos y de las demás medidas que han de adoptarse en caso de siniestro.
- ✓ Los establecimientos que cuenten con más de dos pisos en cualquiera de las categorías o clases establecidas deberán contar con ascensores con capacidad para cuatro personas como mínimo, sujetándose a las condiciones de seguridad exigidas en las disposiciones vigentes en la materia.
- ✓ Los bares instalados en alojamientos turísticos, cualquiera sea su clase y categoría deberán estar insonorizados cuando en los mismos se ofrezca música.
- ✓ Contar con recintos destinados a vestuarios y servicios sanitarios para el personal, por sexo.
- ✓ El suministro de agua será como mínimo de 200 L por persona y garantizar agua caliente.
- ✓ Las habitaciones estarán equipadas, como mínimo con:
 1. Cama individual o doble. Las dimensiones mínimas serán de 0,80 x 1,85 m para las individuales y 1,40 x 1,85 m para las dobles.
 2. Una mesa de luz con superficie de mesada de 0,15m² por plaza.
 3. Un sillón, butaca o silla por plaza y una mesita escritorio.
 4. Un porta- maletas.
 5. Un armario de no menos de 0,55 m de profundidad y 0,90 m de ancho con un mínimo de cuatro cajones.

6. Una alfombra de pie de cama cuyas medidas mínimas serán de 1,20 m x 0,50 m por cada plaza, con excepción de aquellas habitaciones totalmente alfombradas.
 7. Una lámpara o aplique de cabecera por cada plaza.
 8. Todo el personal afectado a la atención de pasajeros estará uniformado.
 9. Contar con un mínimo por cada treinta habitaciones, de una habitación para personas con capacidades diferentes (Decreto N° 4.764/11)
- Art. N°11. Plan Integral de Desarrollo Urbano Ambiental de la Municipalidad de Vaqueros (PIDUA)

Describe los impactos ambientales causados por la vida urbana enmarcados dentro del diseño de zonificación de la ciudad, ocupación del espacio, utilización de los recursos naturales, generación de residuos y emisión y descarga de contaminantes.

A su vez, nombra los impactos traducidos en problemas ambientales. A saber, deficiencias habitacionales, de los servicios básicos y ambientes de trabajo, contaminación industrial, complicaciones para eliminar los residuos líquidos y sólidos y la fragilidad ante catástrofes naturales.

- Art. N°88. Plan Integral de Desarrollo Urbano Ambiental de la Municipalidad de Vaqueros (PIDUA)

Sobre las condiciones de seguridad de la edificación. Ya que Vaqueros se encuentra en una zona de riesgo sísmico, toda obra civil pública o privada de cualquier destino, debe reunir las condiciones de la Secretaría de Obras Públicas de la Nación y Visadas o verificadas por el Consejo de Profesionales de Agrimensores, Ingenieros y Profesores Afines de Salta (COPAIPA).

Consecuentemente todo edificio deberá contar con una estructura sismo resistente, cuyo proyecto, calculo y ejecución, contemple los esfuerzos sísmicos y solicitudes a los que eventualmente pueden verse afectados.

- Art. N°89. Plan Integral de Desarrollo Urbano Ambiental de la Municipalidad de Vaqueros (PIDUA)

Toda construcción deberá llevarse a cabo como unidad independiente, ubicando los muros dentro de su predio, dejando como mínimo una junta de 25mm del eje medianero cuando se justifique el arrimo de la construcción al mismo.

La estructura resistente deberá proyectarse y ejecutarse dentro de los límites del propio predio, salvo el muro divisorio y su cimentación, el cual puede asentarse en ambos predios colindantes de acuerdo con lo establecido al respecto en el Código Civil.

Las juntas que se produzcan deberán cumplir con las disposiciones que a tal efecto se establezcan en las normas vigentes. En el caso de construcciones que se lleven a cabo en lotes donde haya una medianera ejecutada y la olía libre, se procederá a en cada una de ellas según lo establecido anteriormente.

- Art. N°91. Plan Integral de Desarrollo Urbano Ambiental de la Municipalidad de Vaqueros (PIDUA)

Sobre ampliaciones y reformas. Si al ejecutarse la obra se alteraren las condiciones de seguridad estructural originariamente previstas, se deberá determinar los nuevos valores de coeficientes reales de seguridad con que contará dicha obra, tanto para los estados de carga que incluyen al efecto sísmico como para los que no lo incluyen.

Las ampliaciones de edificaciones existentes se ejecutarán cumpliendo totalmente las normas sismo resistente vigente, debiendo observar lo siguiente:

Para ampliaciones en planta baja, si la estructura existente no reúne las condiciones sismo resistente, se separarán mediante una junta de 5 cm como mínimo, provista de una tapa junta. Las ampliaciones en altura serán posible únicamente en el caso que los pisos ya construidos cumplan con los requisitos sismo resistente, y además verifiquen a los nuevos esfuerzos que serán sometidas.

En caso de que la parte existente no cumpliera con las disposiciones sismo resistente, deberá adaptarse a ella, siempre que esa estructuración no afecte ni genere esfuerzos o debilitamientos que resientan lo existente. (PIDUA).

- Ley Nacional N° 24.557

Ley sobre los riesgos de trabajo. Prevención y reparación de daños provocados en ambientes laborales. Se incluye a los trabajadores en relación de dependencia del sector público y privado, domésticos, autónomos, vinculados por relaciones no laborales y bomberos voluntarios.

- Ley Nacional N° 24.240

Sobre la defensa del consumidor. Considera consumidor a toda persona física o jurídica que adquiere o utiliza, de forma gratuita u onerosa, bienes o servicios como destinatario final, en beneficio propio o de su grupo familiar o social.

Es un proveedor, toda persona física o jurídica de naturaleza pública o privada, que desarrolla de manera profesional, aún ocasionalmente, determinadas actividades, destinados a consumidores o usuarios.

- Ley Nacional N°14.250

Sobre los convenios colectivos de trabajo referentes al empleo y la seguridad social.

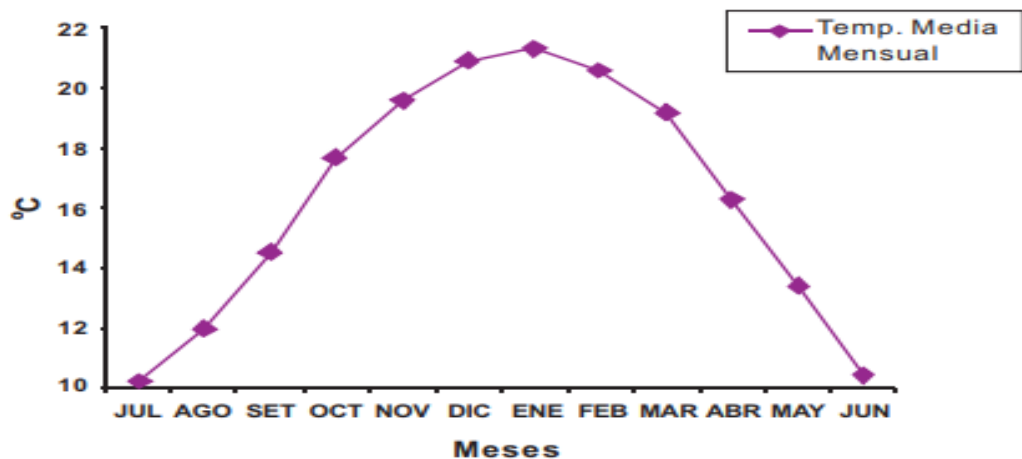
Viabilidad Ambiental

Caracterización del entorno

Clima

El clima del área es sub-tropical serrano con estación seca y régimen continental con una moderada amplitud térmica, tanto en el día como en la noche en verano e invierno. Por método de regresión lineal simple, se mide una temperatura media anual de 16,3°, el mes de enero es el que presenta la temperatura más alta de 21,3°, mientras que la mínima se presente en julio.

Gráfico N° 14. Media mensual de temperaturas



García Melamed, M. y Mármol. L. (2010).

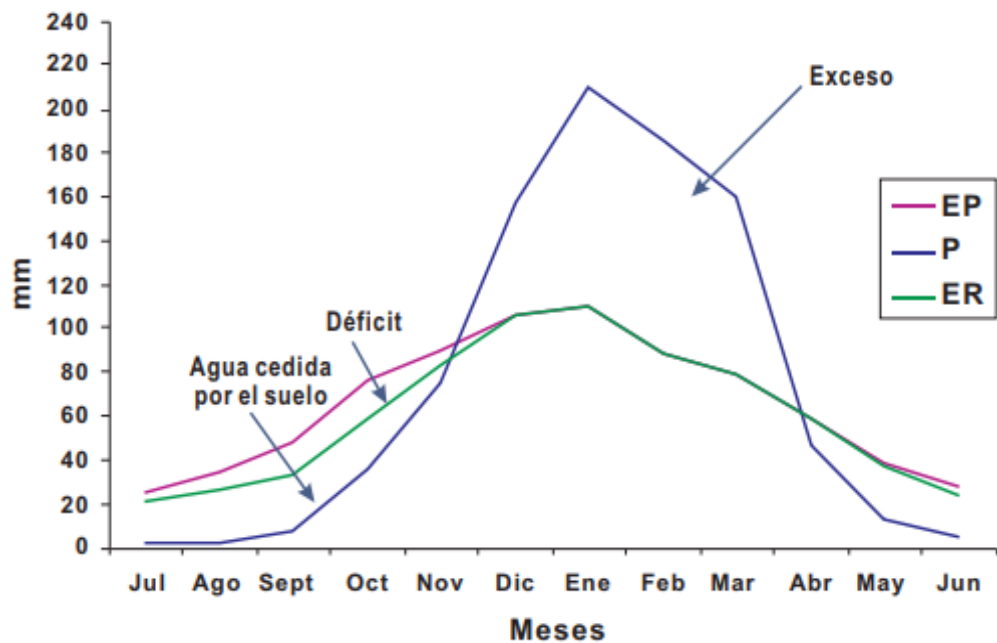
Balance hídrico

El régimen de precipitaciones es monzónico, con una media anual de 899 mm. Desde diciembre a marzo las precipitaciones (P) superan el nivel de evapora- transpiración potencial (EP), los valores positivos de la diferencia (P-EP) indican la cantidad de agua que excede y que, en cierto periodo del año, sirve para la recarga de humedad del suelo y el escurrimiento.

En los meses de abril a noviembre, la P es menor a la EP, así los valores negativos de tal diferencia muestran la cantidad de precipitación que falta para satisfacer las necesidades potenciales de agua, del área y su vegetación.

El valor de evapora- transpiración real mensual (ER) se mantiene igual a la EP en los meses que la precipitación es mayor a ésta (diciembre a marzo), es decir, las demandas de agua son satisfechas por el suelo, no así en los meses que la P es menor que la EP (abril a noviembre), cuando el suelo comienza a secarse y las cantidades de ER comienzan a ser menores a EP. Se concluye que la cuenca tiene un déficit hídrico de 59 mm.

Gráfico N° 15. Balance hídrico



García Melamed, M. y Mármol. L. (2010).

Suelo

Este territorio pertenece a dos asociaciones: Vaqueros (V) y San Alejo (Saj). La segunda posee suelo débilmente desarrollado con textura medianamente fina, pobremente drenado, fuertemente ácido y neutro, con contenido de materia orgánica bajo, capacidad de intercambio catiónico

alto, porcentaje de saturación de bases bajo, pendiente de 6 a 12 % y erosión ligera a moderada.

La asociación Vaqueros con suelos de incipiente desarrollo con textura media, bien drenado, moderadamente ácido, con bajo contenido orgánico, capacidad de intercambio catiónico moderadamente alta, porcentaje de saturación de bases alto, pendiente del 2 al 4% y de erosión ligera a moderada (García Melamed, M. y Mármol. L. 2010).

Hidrografía

El pueblo se encuentra dentro de la cuenca del río Vaqueros y que en confluencia con el río La Caldera, forma el río Mojotoro. Cuenta con varios arroyos que rodean la zona urbana, comenzando desde el norte del municipio, encontramos el arroyo Pacará con curso en sentido noroeste- este hasta su desembocadura en el río Wierna.

Luego se encuentra el arroyo Chaile con sus aguas en dirección noroeste- sudeste y desembocadura en el río Vaqueros. El arroyo Vaqueros y el arroyo Los Nogales tienen circulación noroeste- sudeste y desembocan también, en el río Vaqueros (García Melamed, M. y Mármol. L. 2010).

Relieve y topografía

Se encuentra en una zona de sierras con el punto más alto a los 1848 m.s.n.m. con pendientes pronunciadas en dirección noroeste- sudeste. Hacia el este, las curvas del nivel toman mayor distancia entre ellas por que el terreno es más bien, plano inclinado con pendientes suaves en dirección noroeste- sudeste (García Melamed, M. y Mármol. L. 2010).

Flora

El área corresponde fitogeográficamente a la región neotropical, dominio amazónico, provincia de las yungas, distrito de selvas montañas y bosques montanos.

Entre las especies más comunes encontramos (por su nombre común) Pasto orqueta, Colita de zorro, Sivinguilla, Cebollín, Flor de

papel, Trementina, Aliso de cerro, Chalchal, Nogal criollo, Guarán amarillo, Tala gateador, Carica, Laurel del cerro, Cedro colla y Tipa blanca (García Melamed, M. y Mármol. L. 2010).

Fauna

Entre los mamíferos que habitan la zona encontramos a la Comadreja común, Vampiro de azara, Gualacate, Liebre europea, Cuis común, Zorrino común, Hurón menor, Gato montés, Zorro pampa, zorro de monte, Pecarí de collar, Corzuela roja, Corzuela parada, Jote Cabeza Negra, Carancho, Hornero, Piojito Gargantilla, Urraca común, Chiví común, Arañero Corona Rojizo, Celestino común, Saíra de antifaz y Pepitero de collar (García Melamed, M. y Mármol. L. 2010).

Provisión de servicios públicos

Red eléctrica

La sistema de energía eléctrico argentino se divide en tres fases, generación, transporte y distribución. El segmento de distribución de electricidad se hace mediante empresas privadas concesionarias, en este caso, EDESA SA. En el área, el nivel de cobertura alcanza un 98% (Ministerio de Finanzas y Obras Públicas. 2012).

Red de gas

“La prestación del servicio está concesionada por la empresa GasNor, cuya actividad se encuentra regulada por ENERGAS. El nivel de cobertura en el municipio ronda sólo el 35%, mientras que el en resto del territorio no se tiene cobertura” (Ministerio de Finanzas y Obras Públicas. 2012). En el predio existe red de gas natural, pero en otras residencias se debe recurrir al abastecimiento mediante uso de garrafas.

Red hídrica y de saneamiento

El servicio de abastecimiento de agua potable se encuentra conecionado por Aguas del Norte mediante dos plantas potabilizadoras y una perforación.

La planta N°1 en época de estiaje se agota completamente, por eso se utiliza el agua proveniente de una acequia del Río Las Nieves, que tiene altos niveles de turbiedad y la insuficiente capacidad de tratamiento de la planta se debe disminuir su producción ocasionando deficiencias en el suministro. La planta N°2, que se abastece desde una acequia de riego del Río Las Nieves, en época de estiaje resulta insuficiente, por lo que el suministro se realiza mediante “turnos”.

El pozo N°1, que es una perforación que tiene caudal de producción bajo, abastece un área urbana muy reducida.

El sistema de cloacas también está administrado por Aguas del Norte y sólo cuenta con un 20% de cobertura, el resto del pueblo no cuenta con disponibilidad del servicio, por lo cual se debe recurrir al pozo séptico. (Nueva planta potabilizadora en el Dique Campo Alegre: Estudio de Impacto ambiental y social. (2015). Aguas del Norte).

Impactos previsibles al ambiente

Zona de influencia

El área de influencia directa (AID) es la zona circundante a 50 m a la redonda de la dirección donde se sitúa la empresa. Se trata de un área con importante influencia humana, principalmente residencias, pero también hay una agrupación de bomberos voluntarios, complejo con pileta municipal, una biblioteca, una iglesia evangélica y un club deportivo con canchas de fútbol.

El área de influencia indirecta (AII) se trata de aquella ubicada a un radio de 200 m. En ésta, se encuentran terrenos sin habitar hacia la zona este que derivan en la rivera del río Vaqueros, para el norte y el oeste encontramos zona urbana ocupada en su totalidad y hacia el sur, cruzando el club deportivo, está el río Vaqueros y el límite con la ciudad de Salta, con la presencia de varios barrios precarios en sus bordes.

Topografía

Debido a la construcción se obtienen modificaciones directas sobre la superficie. Al momento de realizar el cerco perimetral, se cavará para

colocar las bases de las columnas de la cerca, del propio terreno se van a extraer piedras para poder mixturar con concreto y de este modo, obtener una mezcla resistente.

La construcción de las cabañas y su estructura complementaria exigen también que se cave para poder introducir las columnas de hierro en el suelo. De todas maneras, estas acciones son de impacto de bajo a medio y de calidad irreversible.

El suelo también se ve afectado cuando el negocio empieza a performar al recibir a los huéspedes con la realización del aseo de habitaciones, del baño, del garaje, del quincho, de los juegos de jardín, por el mantenimiento y generación de residuos líquidos y sólidos.

Napas de agua

El mayor impacto de los cuerpos de agua no se da en aguas superficiales sino en las napas subterráneas, con un nivel de intensidad medio- alto.

El aumento de la población y la expansión urbana implica un incremento de la demanda del servicio de agua potable y alcantarillado. Sin embargo, el único sistema de eliminación de excretas domiciliarias con el que cuentan los pobladores es el tanque séptico. Por la carencia de acueducto, la mayoría de las viviendas cuenta con pozo somero (a nivel freático) para la extracción de aguas subterráneas, que se emplean para el consumo humano, el riego y el llenado de piscinas. Por lo tanto la contaminación de tipo orgánico por coliformes fecales en aguas extraídas de esos pozos, puede atribuirse a filtrados de los tanques sépticos. (López, E. 2010).

El agua proveniente de la estructura de tendido de red debe instalarse en el predio para el funcionamiento de la pileta y las cabañas. Este proceso requiere la excavación de sólo unos metros dentro del suelo no implica un impacto alto. Mientras que el mayor consumo se ve en el aseo, la cocina y el baño.

Aire

Durante la construcción e instalación de la cerca perimetral se levanta polvo que se eleva y se aquí se ve un nivel de impacto bajo y temporal.

A su vez, el propio turista genera en promedio 4,2 kg de emisiones de dióxido de carbono por noche que se hospeda, teniendo un impacto directo medio en la composición del aire. En este punto es importante el tipo de árboles y céspedes que van a haber en el perímetro y su cantidad.

Las mayores emisiones de dióxido de carbono se dan en la generación de agua caliente, la calefacción y la cocina.

Energía

La utilización de artefactos y instalaciones eléctricas del predio tienen un impacto de nivel medio en el terreno ya que solo se usa en limpieza, mantenimiento y su consumo propiamente dicho. Los máximos usos se dan en equipos de aire acondicionado, iluminación y equipamiento de cocina.

Paisaje

Se produce la alteración del paisaje con impacto poco significativo al encontrarse en una zona ya poblada y donde hay edificaciones pre-existentes. Del mismo modo, la disposición de residuos sólidos y la interacción de los turistas con el medio son los factores que producen cambios.

Flora y fauna

La magnitud de la alteración de la biodiversidad será baja, porque solo se harán modificaciones en un terreno considerablemente pequeño en relación con otras actividades que se desarrollan en, por ejemplo, el río donde la extracción de áridos de la rivera provoca la mutación del biosistema circundante al alterar visiblemente la flora y ampliando su territorio al despalzarla.

Medidas de mitigación

Agua

Para resolver el problema del gasto excesivo de agua y a su vez, abaratar costes, se puede instalar un sistema de captación de agua de lluvia para usarla en la limpieza de vereda y riego. Estudios señalan que la caída y recolección de 1 mm de agua puede recuperar 1 L de agua por metro cuadrado.

Otra manera para hacer frente a esto es la posibilidad de instalar inodoros ahorradores, que tienen descarga media y completa, reduciendo de este modo un 50%.

Una alternativa similar es recolectar el agua usada en las duchas (donde diez minutos implican el uso de 100 L de agua) para ser usada en las descargas.

Para esto, es necesario que el baño tenga dobles circuitos de entrada y salida de agua. Con esta alternativa, es posible lograr una reducción del 20%. También, se puede instalar un sistema de aireadores en las duchas que incorpora aire simulando efecto de mayor caudal de agua sin la necesidad de usar tanta agua.

El lavado de utensilios en la cocina es otro de los puntos fuertes de alto consumo. Una solución es la utilización de grifería de descarga controlada con el que produce un ahorro del 20%.

Se puede implementar un monitoreo constante de las instalaciones para evitar pérdidas o filtraciones que incrementan considerablemente el consumo y la facturación aplicable al pozo séptico.

Para evitar o disminuir la contaminación del agua tiene que haber una buena organización de los materiales tendientes a su contaminación en un lugar donde no pueda entrar en contacto con ella.

En los baños se deben colocar carteles de indicaciones para la disposición de materiales diferentes a los que deberían arrojar allí,

prihibiendo toallas sanitarias, papel higienico u objetos extraños que además, contibuyen a que las cañerías no se tapen.

La opción de carteles tambien puede usarse para que los huespedes tomen consciencia de la importancia de no derrochar agua, por ejemplo, pedirles que cierren la canilla cuando se cepillan los dientes.

Aire

Para moderar la emision de dioxido de carbono a la atmosfera, el gas que produce el efecto invernadero se tiene que saber que la generación de agua caleinte, calefacción y el uso de la cocina generan un 95% de las emisiones totales de un hospedaje.

Una medida a adoptar es la utiliaciones del sistema de aireadores en las duchas, que tambien ayuda a disminuir su consumo. Otra opción viable es el cuidado de los árboles, priorizando la reforestación.

Para evitar la disicipación de olores fuertes se debe depositar la basura en tachos cerrados y separar los residuos en debradables y no degradables. Montar un cartel de aviso de sacado de la basura en concordancia con los horarios de recolección de basura por los camiones de la municipalidad.

Suelo

La principal precaución es la separación de residuos en orgánicos e inorgánicos. Se debe señalar y especificar para los clientes que clase de material pertenece a cada categoría para que lo hagan ellos mismos y no se produzcan confusiones. Los restos de alimentos pueden usarse para compostaje y con la interacción con lombrices obtener tierra negra para huertas.

Se puede alienta a que los alimentos que no hayan sido consumidos se depositen en algún lugar para destinarse a ONGs o para la alimnetación de mascotas de la zona.

En el área administrativa se debe alienta al uso de registros y material digital para reducir el uso de papeles, que a pesar de ser orgánicos, se puede ahorrar gastos de papelería.

Energía

Se recomienda el uso de lámparas LED que permiten reducir hasta el 60% del consumo de iluminación, que a su vez tienen una vida útil mayor a los focos tradicionales.

Ofertar como sistema de frío para el verano los ventiladores es una opción muy económica y que con el mensaje correcto puede ser usado para atraer clientes. Asimismo el uso de cartelera para que los clientes sepan del consumo consciente, indicando que no dejen enchufados artefactos que no estén usando, por ejemplo.

Viabilidad Económica

Inversiones del proyecto

Las inversiones contemplan el desembolso de dinero por la construcción de las cabañas, el cercado, el parqueizaje, la cancha de fútbol y la piscina, más el capital de trabajo y el valor actualizado del terreno.

Las depreciaciones van a realizarse por método lineal. El terreno no tiene condición de amortizable, mientras que las obras físicas lo hacen en 50 años, el equipamiento va a tener una vida útil de 10 años y los equipos de computación y posnet de 3 años.

Dentro de los costos de construcción de las cabañas, la piscina, el garaje, el quincho y el área de juegos de niños, están incluidos todos los relacionados a materiales, mano de obra y el alta de los servicios de agua, luz y gas. Se puede ver en detalle en el estudio de viabilidad técnica (p. 146).

En la siguiente tabla, se puede observar el nivel de inversión inicial requerido en estructura, edificación y equipamiento.

Tabla N° 14. Inversión Inicial

Inversión inicial	TOTAL
Terreno	\$ 1.376.934
Obras	\$ 2.070.703
Equipamiento	\$ 516.429
TOTAL	\$ 3.964.066

Elaboración propia

El capital de trabajo se obtiene a partir de la sumatoria de costos fijos y variables para doce meses tomando este periodo de tiempo como supuesto para el pago de nómina y servicios que deben pagarse mensualmente y para el ingreso de pagos por los huéspedes.

Tabla N° 15. Capital de trabajo

Inversiones en capital de trabajo	
Concepto	Importe
Gastos variables	\$ 334.677
Gastos Fijos	\$ 878.294
Total capital de trabajo	\$ 101.081

Elaboración propia

Existen otros costos que se tienen antes de la inauguración del complejo que son los relacionados con los incurridos para armar los logos de la marca, los gastos de habilitación comercial que deben pegarse en la municipalidad de Vaqueros y costos de búsqueda de personal, pero que son costos hundidos.

Costos del proyecto

Dentro de los costos variables se van a tener en cuenta los costos de insumos para desayuno (perceptibles de IVA) y limpieza, más los relacionados con las comisiones por usar OTAs y el regalo de bienvenida por estadía.

En los costos fijos se van a tomar los de servicios básicos, mantenimiento, lavandería, administrativos, publicidad e impuestos y tasas municipales, provinciales y nacionales.

Para el cálculo de consumo eléctrico se tomó la clase T1R2 de la categoría de pequeñas demandas. Los cálculos de consumo de agua y gas tienen parámetros de cálculo parecidos extraídos de los cuadros tarifarios de las empresas proveedoras.

Una vez cada dos años, es aconsejable realizar el desagote del pozo séptico para evitar que éste se vea excedido en su capacidad y se provoquen derrames a la superficie con un costo inicial es de \$3000.

Los gastos de internet son los provistos por la empresa Nubicom con un servicio de 5 MB, los costos de TV satelital son \$500 mensuales porque se comparten con unos amigos de la familia que permite un ahorro

importante su costo. El costo de la plataforma de streaming, Netflix, por mes es de \$219.

Los costos de mantenimiento se calculan por los cobrados por plomeros, electricistas y gasistas que hacen trabajos en la zona. El costo de limpieza del predio, pileta, ropa de cama y mantelería corresponden a valores promedios calculados a partir de los presupuestos enviados por una empresa de limpieza de la capital.

Finalmente, los costos administrativos tienen en cuenta a los de nómina, librería y los honorarios del contador. Todos los costos se toman a valores constantes durante el horizonte de evaluación de 10 años.

La tasa de inflación a utilizar es la publicada en el Relevamiento de Expectativas del Mercado del BCRA para abril de 2019. Los datos arrojados predicen una inflación general del 25% para el año 2020 y del 19% para el 2021.

A partir del año dos, se va a tomar como inflación la tasa presentada para el año 2021 como constante para el resto del horizonte evaluativo. Los montos que se mantienen sin inflación son los de habilitación anual y tasa de impuesto inmobiliario, que se permanecen sin cambios desde hace varios años y que deben actualizarse por medio de decretos municipales.

El otro concepto a mantenerse sin efecto inflacionario es el de nómina, que se calculó a partir de un promedio de las actualizaciones del último convenio de trabajo presentado por UTHGRA.

Tabla 16. Costos del proyecto

COSTOS TOTALES										
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
C. variables	\$ 334.677	\$ 349.321	\$ 376.610	\$ 438.408	\$ 482.014	\$ 533.905	\$ 595.656	\$ 729.927	\$ 826.832	\$ 942.150
C. fijos	\$ 878.294	\$ 956.437	\$ 1.041.609	\$ 1.152.268	\$ 1.272.880	\$ 1.429.583	\$ 1.600.382	\$ 1.822.290	\$ 2.064.158	\$ 2.378.401
Total	\$1.212.971	\$ 1.305.758	\$ 1.418.219	\$ 1.590.676	\$ 1.754.894	\$ 1.963.489	\$ 2.196.038	\$ 2.552.217	\$ 2.890.990	\$ 3.320.551

Elaboración propia.

Ingresos del proyecto

Determinación de la demanda específica para el proyecto

Según la Ley Nacional N° 28.828 del régimen hotelero nacional la temporada alta va desde el 15 de noviembre al 15 de marzo. Los datos aportados por el Ministerio de Turismo, Cultura y Deportes de los años 2016 y 2017 muestran que, durante los meses de enero y julio, se tiene registro de los mayores porcentajes de ocupaciones promedio de hospedajes registrados.

La demanda esperada se calcula a partir del promedio de arribos a los alrededores de 53.148 personas durante los últimos cinco años, que nos permite detectar un crecimiento interanual del 6% del mercado captado y cubierto.

Tabla N° 17. Demanda esperada

Demanda esperada total de las Cabañas		Temporada baja	Temporada alta
Año 1-3	Días de ocupación	144	
	Plazas totales	1730	
	Plazas por temporada	779	952
	Mercado captado	3,26%	
Año 4-7	Días de ocupación	153	
	Plazas totales	1834	
	Plazas por temporada	825	1009
	Mercado captado	3,45%	
Año 8-10	Días de ocupación	162	
	Plazas totales	1944	
	Plazas por temporada	875	1069
	Mercado captado	3,66%	

Elaboración propia.

En este caso se va a tomar como días operativos a 144 días durante los tres primeros años, 153 del año cuatro al siete y 162 días los últimos años. En cada uno se va a tener en cuenta como temporada alta los meses de enero, febrero y julio con un total ocupado de 90 noches y durante el resto de los meses una ocupación de tres fines de semana por

mes en el primer periodo, de siete días por mes y de cuatro fines de semana para el resto de los años.

Precios de las cabañas

Teniendo en cuenta que el precio promedio es de \$3250 se deben ofrecer precios acordes a los de la competencia de acuerdo a la temporada y a cada año por plaza. Por el momento no van a ofrecerse descuentos.

El precio por plaza se construye a partir de la totalidad de costos fijos, variables y depreciaciones. Para cada año se considera el porcentaje de IVA correspondiente y diez puntos porcentuales por arriba de la inflación proyectada de los costos y un margen de ganancias del 20%.

Tabla N° 18. Precios por plaza y por noche para el año uno

Precios por noche		
Año 1	T. baja	T. alta
2P	\$ 2.004	\$ 2.449
4P	\$ 2.405	\$ 2.939
6P	\$ 3.607	\$ 4.409

Elaboración propia.

Como se puede ver, los costos están por encima de la media del mercado y los proyectados en el estudio de la estrategia comercial, pero esto se debe a que el resto de los hospedajes no están operando de manera regular, por lo que no pagan precios con IVA, no mantienen empleados permanentemente y trabajan bajo la categoría de monotributista, por lo que no pagan impuestos.

Ingresos totales anuales

Para calcular los ingresos anuales por venta de hospedaje se deben tener en cuenta la cantidad de días de actividad para cada año. En este sentido, y de acuerdo con el estudio de mercado preparado, se puede suponer que los grupos de dos plazas van a conformar el 37% de

clientes, el grupo de familias orientadas a seis plazas un 49% y la plaza de cuatro va a estar compuesta por grupos de amigos, en un 14%.

El tiempo de pernocte se estima en dos, tres, cuatro y siete noches. Los primeros dos provienen de los datos aportados por el Ministerio de turismo que calcula el pernocte promedio en 2,8 noches, que se aproxima a 3. Las últimas noches se relacionan con las respuestas de la competencia que estimó que se quedaban entre 4 y siete noches.

Tabla N° 19. Cantidad de noches de pernocte

Escenario normal				2N	3N	4N	7N
Año	Cantidad total de noches	Temporada	Cantidad de noches	30%	30%	20%	20%
Año 1-3	144	T. baja	65	19	19	13	13
		T. alta	79	24	24	16	16
Año 4-7	153	T. baja	69	21	21	14	14
		T. alta	84	25	25	17	17
Año 8-10	162	T. baja	73	22	22	15	15
		T. alta	89	27	27	18	18

Elaboración propia.

Tabla N° 20. Cantidad de estadias por plaza y pernocte por cabaña

Año 1-3	2N		3N		4N		7N		
	T. baja	T. alta	T. baja	T. alta	T. baja	T. alta	T. baja	T. alta	
Porcentaje	10	12	6	8	3	4	2	2	
2P	37%	4	4	2	3	1	1	1	1
4P	14%	1	2	1	1	0	1	0	0
6P	49%	5	6	3	4	2	2	1	1
Año 4-7	2N		3N		4N		7N		
	T. baja	T. alta	T. baja	T. alta	T. baja	T. alta	T. baja	T. alta	
Porcentaje	10	13	7	8	3	4	2	2	
2P	37%	4	5	3	3	1	2	1	1
4P	14%	1	2	1	1	0	1	0	0
6P	49%	5	6	3	4	2	2	1	1
Año 8-10	2N		3N		4N		7N		
	T. baja	T. alta	T. baja	T. alta	T. baja	T. alta	T. baja	T. alta	
Porcentaje	11	13	7	9	4	4	2	3	
2P	37%	4	5	3	3	1	2	1	1

4P	14%	2	2	1	1	1	1	0	1
6P	49%	5	7	4	4	2	2	1	1

Elaboración propia.

Por lo que el ingreso anual se calcula multiplicando el pernocte por plaza y estadía por el precio por noche.

Tabla N° 21. Ingresos anuales

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 920.813	\$1.001.671	\$1.099.559	\$1.286.992	\$1.401.037
Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$1.594.409	\$1.974.923	\$2.217.220	\$2.535.709	\$2.908.996

Elaboración propia.

Una vez calculados los ingresos anuales, se le calculó el 3,5% en concepto del impuesto a las actividades económicas, del cual se obtiene un total anual de ingresos por venta de hospedajes neto.

Tabla N° 22. Ingresos netos anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas por hospedaje	\$ 920.813	\$1.001.671	\$1.099.559	\$1.286.992	\$1.401.037
Actividades Económicas - 3,5%	\$ 32.228	\$ 35.058	\$ 38.485	\$ 45.045	\$ 49.036
Total Ventas Netas	\$ 888.584	\$ 966.613	\$1.061.075	\$1.241.947	\$1.352.000
	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos por ventas por hospedaje	\$1.594.409	\$1.974.923	\$2.217.220	\$2.535.709	\$2.908.996
Actividades Económicas - 3,5%	\$ 55.804	\$ 69.122	\$ 77.603	\$ 88.750	\$ 101.815
Total Ventas Netas	\$1.538.605	\$1.905.800	\$2.139.618	\$2.446.959	\$2.807.181

Elaboración propia.

Otros ingresos

Como se estableció en la idea de negocio, Cabañas Luz de Luna va a crear alianzas con otras empresas para ofrecer un paquete diferenciado a sus clientes.

En este sentido, se habló con Ángel Quipildor, técnico en turismo que trabaja en Tintikay, empresa de viajes y turismo ubicada en calle Buenos Aires 221 que ofreció una comisión del 10% por la venta de tours a los valles. Para el cálculo de los ingresos se estimó un precio promedio.

Tabla N° 23. Información de precios de la empresa

Empresa Tintikay: Viajes y Turismo	
Destino	Precio
Cachi	\$ 1.150
Cafayate	\$ 1.150
Salinas Grandes	\$ 1.650
Quebrada de Humahuaca	\$ 1.300
Promedio	\$ 1.313
Comisión	10%

Elaboración propia.

En el estudio de mercado se pudo ver que un 38% de los encuestados estarían agrados de poder comprar tours por los valles, por lo que se toma para cada escenario un porcentaje con un crecimiento del 6%, como crece el mercado abarcado.

Para el alquiler de caballos, se charló con Gabriela Fiori de Vaqueros, que tiene un emprendimiento de cabalgatas guiadas, con un precio de \$1500 por persona y ofreció un 7% de comisiones por persona.

En el estudio de mercado, el 31% especificó que sí accederían a este servicio por lo que a partir de este porcentaje, se establecieron los ingresos para cada escenario en relación a la cantidad de personas por cada año.

Finalmente, para acceder al servicio de desayuno, que ningún otro establecimiento ofrece, en el estudio de mercado un 62% dijo que si obtendrían el producto, por lo que se calcularon los ingresos por desayuno. En este sentido, el precio a cobrar es una suma aparte del precio de pernocte.

Tabla N° 24. Ingresos por venta de tours

Ítem	Tours									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personas que pernoctan en el complejo	1730	1730	1730	1834	1834	1834	1834	1944	1944	1944
Porcentaje de personas que compran	38%	38%	38%	40%	40%	40%	40%	43%	43%	43%
Personas que compran los tours	657	657	657	734	734	734	734	836	836	836
Comisión	10%									
Precio promedio tours	\$ 1.641	\$ 2.052	\$ 2.564	\$ 3.206	\$ 4.007	\$ 5.009	\$ 6.261	\$ 7.826	\$ 9.783	\$ 12.228
Ingreso	\$ 107.905	\$134.882	\$168.602	\$235.156	\$ 293.944	\$367.430	\$459.288	\$654.199	\$ 817.748	\$1.022.185

Elaboración propia.

Tabla N° 25. Ingresos por alquiler de caballos

Ítem	Alquiler de caballos									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personas que pernoctan en el complejo	1730	1730	1730	1834	1834	1834	1834	1944	1944	1944
Porcentaje de personas que alquilan	31%	31%	31%	33%	33%	33%	33%	35%	35%	35%
Personas que alquilan	536	536	536	605	605	605	605	680	680	680
Comisión	7%									
Precio por persona	\$ 1.875	\$ 2.231	\$ 2.655	\$ 3.160	\$ 3.760	\$ 4.474	\$ 5.325	\$ 6.336	\$ 7.540	\$ 8.973
Ingreso	\$ 70.396	\$ 83.771	\$ 99.687	\$133.858	\$ 159.291	\$189.556	\$225.572	\$301.781	\$ 359.120	\$ 427.353

Elaboración propia.

Tabla N° 26. Ingresos por desayuno

Ítem	Desayuno									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personas que se hospedan	1730	1730	1730	1834	1834	1834	1834	1944	1944	1944
Porcentaje de personas que consumen	62%	62%	62%	66%	66%	66%	66%	69%	69%	69%
Personas que lo consumen	1073	1073	1073	1210	1210	1210	1210	1341	1341	1341
Costo del desayuno individual	\$ 78	\$ 93	\$ 111	\$ 132	\$ 157	\$ 186	\$ 222	\$ 264	\$ 314	\$ 374
Precio cobrado	\$ 109	\$ 130	\$ 155	\$ 184	\$ 219	\$ 261	\$ 311	\$ 370	\$ 440	\$ 524
Ganancia individual	\$ 31	\$ 37	\$ 44	\$ 53	\$ 63	\$ 75	\$ 89	\$ 106	\$ 126	\$ 150
Ingreso	\$ 33.529	\$ 39.900	\$ 47.481	\$ 63.756	\$ 75.870	\$ 90.285	\$107.439	\$141.684	\$ 168.604	\$ 200.639

Elaboración propia.

Impuesto al valor agregado

Trabajar bajo el régimen de responsable inscripto implica trabajar con IVA, por lo que la siguiente tabla muestra la deducción de IVA débito, crédito y a depositar. Se deduce el impuesto a los ingresos por venta de hospedaje y a los costos variables asociados al servicio, en este caso, los de desayuno.

Tabla N° 27. IVA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IVA débito	\$ 323.107	\$ 400.218	\$ 449.320	\$ 513.861	\$ 589.508
Costos variables asociados	\$ 30.262	\$ 36.011	\$ 42.854	\$ 50.996	\$ 60.685
IVA crédito	\$ 6.355	\$ 7.562	\$ 8.999	\$ 10.709	\$ 12.744
IVA a depositar	\$ 316.752	\$ 392.656	\$ 440.320	\$ 503.152	\$ 576.764
	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
IVA débito	\$ 334.826	\$ 414.734	\$ 465.616	\$ 532.499	\$ 610.889
Costos variables asociados	\$ 325.004	\$ 386.755	\$ 510.027	\$ 606.933	\$ 722.250
IVA crédito	\$ 68.251	\$ 81.218	\$ 107.106	\$ 127.456	\$ 151.672
IVA a depositar	\$ 266.575	\$ 333.515	\$ 358.511	\$ 405.043	\$ 459.217

Elaboración propia.

Estados de resultados proyectados

Luego de calcular la totalidad de ingresos y costos, se confecciona el estado de resultados a 10 años. Como se puede ver, a nivel contable se tienen pérdidas en los primeros seis años, por lo que se produce un ahorro impositivo del impuesto a las ganancias del 35%.

Éste es un derecho acumulable y compensatorio que se usa una vez que no se producen utilidades. Como en el año siete se debería pagarlo, pero al contar con un saldo a favor, recién se paga en el año ocho la diferencia.

Tabla N° 28. Estado de resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas netas por hospedaje	\$ 888.584	\$ 966.613	\$ 1.061.075	\$ 1.241.947	\$ 1.352.000	\$ 1.538.605	\$ 1.905.800	\$ 2.139.618	\$ 2.446.959	\$ 2.807.181
Ventas por alquiler de caballos	\$ 70.396	\$ 83.771	\$ 99.687	\$ 133.858	\$ 159.291	\$ 189.556	\$ 225.572	\$ 301.781	\$ 359.120	\$ 427.353
Ventas por desayuno	\$ 33.529	\$ 39.900	\$ 47.481	\$ 63.756	\$ 75.870	\$ 90.285	\$ 107.439	\$ 141.684	\$ 168.604	\$ 200.639
Venta de tours	\$ 107.905	\$ 134.882	\$ 168.602	\$ 235.156	\$ 293.944	\$ 367.430	\$ 459.288	\$ 654.199	\$ 817.748	\$ 1.022.185
Ventas totales	\$ 1.100.415	\$ 1.225.165	\$ 1.376.845	\$ 1.674.717	\$ 1.881.106	\$ 2.185.877	\$ 2.698.100	\$ 3.237.282	\$ 3.792.431	\$ 4.457.358
Costo variable	-\$ 334.677	-\$ 349.321	-\$ 376.610	-\$ 438.408	-\$ 482.014	-\$ 533.905	-\$ 595.656	-\$ 729.927	-\$ 826.832	-\$ 942.150
Utilidad bruta	\$ 765.738	\$ 875.844	\$ 1.000.235	\$ 1.236.309	\$ 1.399.092	\$ 1.651.972	\$ 2.102.444	\$ 2.507.354	\$ 2.965.599	\$ 3.515.208
Costos fijos	-\$ 878.294	-\$ 956.437	-\$ 1.041.609	-\$ 1.152.268	-\$ 1.272.880	-\$ 1.429.583	-\$ 1.600.382	-\$ 1.822.290	-\$ 2.064.158	-\$ 2.378.401
IVA a depositar	-\$ 166.746	-\$ 180.189	-\$ 195.015	-\$ 222.072	-\$ 236.864	-\$ 266.575	-\$ 333.515	-\$ 358.511	-\$ 405.043	-\$ 459.217
Depreciaciones	-\$ 97.180	-\$ 97.180	-\$ 97.180	-\$ 101.733	-\$ 101.733	-\$ 101.733	-\$ 108.888	-\$ 108.888	-\$ 108.888	-\$ 120.945
Utilidad operativa	-\$ 376.483	-\$ 357.962	-\$ 333.569	-\$ 239.763	-\$ 212.385	-\$ 145.919	\$ 59.659	\$ 217.667	\$ 387.511	\$ 556.645
Impuesto a las ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 486.065	-\$ 135.629	-\$ 194.826
Utilidad neta	-\$ 376.483	-\$ 357.962	-\$ 333.569	-\$ 239.763	-\$ 212.385	-\$ 145.919	\$ 59.659	\$ 703.731	\$ 251.882	\$ 361.819

Elaboración propia.

Flujo de fondos proyectado

Para la evaluación económica del proyecto se confeccionó un horizonte de evaluación de 10 años donde se puede ver los ingresos totales provenientes de las ventas por hospedaje, desayuno, alquiler de caballos y tours, todos afectos a impuestos.

Dentro de los egresos se tiene a los costos variables, fijos, IVA a depositar y las depreciaciones no desembolsables, pero que se colocan para los efectos impositivos de la empresa.

Las depreciaciones que afectan a los activos fijos incluyen las generadas por la reposición de equipos de computación y posnet, cuya inversión adicional no está afectada de impuestos.

El valor de salvamento del proyecto se calculó a partir de una estimación del precio de venta del proyecto al final de su vida útil menos el valor residual contable y los impuestos correspondientes.

En tanto, el precio de venta se calculó con un valor del 90% del total de las inversiones en activo fijo más un sobre valor del 22,5% del valor del terreno. Por lo que se llevó a una cifra de \$5.254.403. El calor residual del proyecto se estimó en \$1.715.872 y se llegó a un valor de salvamento de \$2.300.045.

Como se dijo, en el año tres, seis y nueve se realizan inversiones adicionales en activo fijo en concepto de reposición de los equipos de computación y el de posnet. Por otro lado, se tienen en cuenta las variaciones en el capital de trabajo necesario anualmente, con la base mensual.

Tabla N° 29. Depreciaciones

Ítem	TOTAL	Vida útil en años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Valor residual
Terreno	\$ 1.376.934	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 1.686.744
Obras	\$ 2.070.703	50	\$ 41.414	\$ 41.414	\$ 41.414	\$ 41.414	\$ 41.414	\$ 41.414	\$ 41.414	\$ 41.414	\$ 41.414	\$ 41.414	\$ 1.656.562
Equipamiento	\$ 498.759	10	\$ 49.876	\$ 49.876	\$ 49.876	\$ 49.876	\$ 49.876	\$ 49.876	\$ 49.876	\$ 49.876	\$ 49.876	\$ 49.876	\$ -
Eq. Comp 1	\$ 17.500	3	\$ 5.833	\$ 5.833	\$ 5.833	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Eq. Comp 2	\$ 31.027	3	-	-	-	\$ 10.342	\$ 10.342	\$ 10.342	-	-	-	-	\$ -
Eq. Comp 3	\$ 52.285	3	-	-	-	-	-	-	\$ 17.428	\$ 17.428	\$ 17.428	-	\$ -
Eq. Comp 4	\$ 88.109	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 29.370	\$ 58.739
Posnet 1	\$ 170	3	\$ 57	\$ 57	\$ 57	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Posnet 2	\$ 301	3	-	-	-	\$ 100	\$ 100	\$ 100	-	-	-	-	\$ -
Posnet 3	\$ 508	3	-	-	-	-	-	-	\$ 169	\$ 169	\$ 169	-	\$ -
Posnet 4	\$ 856	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 285	\$ 571
TOTAL	-	-	\$ 97.180	\$ 97.180	\$ 97.180	\$ 101.733	\$ 101.733	\$ 101.733	\$ 108.888	\$ 108.888	\$ 108.888	\$ 120.945	\$ 1.715.872

Elaboración propia.

Tabla N° 30. Variaciones del capital de trabajo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Capital de Trabajo	\$ 101.081	\$ 108.813	\$ 118.185	\$ 132.556	\$ 146.241	\$ 163.624	\$ 183.003	\$ 212.685	\$ 240.916	\$ 276.713
Incremento	\$ 7.732	\$ 9.372	\$ 14.371	\$ 13.685	\$ 17.383	\$ 19.379	\$ 29.682	\$ 28.231	\$ 35.797	-

Elaboración propia.

Tabla N° 31. Flujo de fondos proyectados

Concepto	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo fijo	\$ 3.964.066										
Capital de Trabajo	\$ 101.081										
Ingresos		\$1.100.415	\$1.225.165	\$ 1.376.845	\$ 1.674.717	\$ 1.881.106	\$ 2.185.877	\$ 2.698.100	\$3.237.282	\$ 3.792.431	\$ 4.457.358
Costos Variables		-\$ 334.677	-\$ 349.321	-\$ 376.610	-\$ 438.408	-\$ 482.014	-\$ 533.905	-\$ 595.656	-\$ 729.927	-\$ 826.832	-\$ 942.150
Costos Fijos		-\$ 878.294	-\$ 956.437	-\$ 1.041.609	-\$ 1.152.268	-\$ 1.272.880	-\$ 1.429.583	-\$ 1.600.382	-\$1.822.290	-\$ 2.064.158	-\$2.378.401
Depreciaciones		-\$ 97.180	-\$ 97.180	-\$ 97.180	-\$ 101.733	-\$ 101.733	-\$ 101.733	-\$ 108.888	-\$ 108.888	-\$ 108.888	-\$ 120.945
IVA a depositar		-\$ 166.746	-\$ 180.189	-\$ 195.015	-\$ 222.072	-\$ 236.864	-\$ 266.575	-\$ 333.515	-\$ 358.511	-\$ 405.043	-\$ 459.217
FF antes de impuestos		-\$ 376.483	-\$ 357.962	-\$ 333.569	-\$ 239.763	-\$ 212.385	-\$ 145.919	\$ 59.659	\$ 217.667	\$ 387.511	\$ 556.645
Impuestos		-	-	-	-	-	-	-	-\$486.065	-\$ 135.629	-\$ 194.826
FF después de impuestos		-\$ 376.483	-\$ 357.962	-\$ 333.569	-\$ 239.763	-\$ 212.385	-\$ 145.919	\$ 59.659	\$ 703.731	\$ 251.882	\$ 361.819
Depreciaciones		\$ 97.180	\$ 97.180	\$ 97.180	\$ 101.733	\$ 101.733	\$ 101.733	\$ 108.888	\$ 108.888	\$ 108.888	\$ 120.945
Variación del CT		-\$ 7.732	-\$ 9.372	-\$ 14.371	-\$ 13.685	-\$ 17.383	-\$ 19.379	-\$ 29.682	-\$ 28.231	-\$ 35.797	
Inversión adicional en activo fijo				-\$ 31.328			-\$ 52.793			-\$ 88.964	
Recuperación del CT											\$ 276.713
Valor de salvamento											\$ 2.300.045
FF	-\$ 4.065.147	-\$ 287.035	-\$ 270.154	-\$ 282.089	-\$ 151.716	-\$ 128.035	-\$ 116.359	\$ 138.865	\$ 784.388	\$ 236.008	\$ 3.059.522

Elaboración propia.

Criterios de evaluación

El valor actual neto es un método que sirve para medir el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada y de recuperar la inversión inicial.

Si arroja un resultado mayor a cero, queda demostrado cuánto se genera de riqueza por sobre la tasa de retorno exigida, por lo tanto, el proyecto es viable y puede llevarse a cabo. Si da igual a cero, es indiferente, y si es menor a cero, se muestra el monto que falta para ganar la tasa deseada.

Por otra parte, la tasa de corte requerida por el inversor es de un 38%, ya que no se prevé tomar capitales de terceros para financiar el complejo, y es el equivalente a la rentabilidad que se obtiene a partir de un fondo común de inversiones.

La tasa interna de retorno se refiere a la verdadera tasa resultante del proyecto que no depende de los rendimientos del mercado en general. Mientras que no es posible recuperar la inversión inicial dentro del horizonte de evaluación proyectado debido a la cantidad de periodos carentes de utilidades.

Tabla N° 32. Evaluación económica

VAN (38 %)	-\$ 4.397.252
TIR	-3%

Elaboración propia.

Una vez calculados éstos índices, se infiere que, bajo los supuestos presentados y las condiciones económicas actuales, el proyecto no es viable.

Análisis de sensibilidad

Existen varios métodos para evaluar proyectos en condiciones de incertidumbre. El más tradicional es el del análisis unidimensional o de sensibilización de Hertz, que calcula el VAN de un proyecto una vez que

se modifican una variable que es susceptible de cambiar durante la evaluación. En este sentido, se plantearon dos escenarios, uno pesimista y otro optimista. La variable que afecta el VAN directamente es la cantidad de días operativos de la empresa, ya que a partir de ellos es que se calculan los ingresos y los precios a cobrar en cada escenario.

Para el análisis optimista, se calcula que habrá una ocupación de 188 días para los últimos años, donde el 48% corresponde a noches de temporada alta y un 52% a temporada baja.

El nuevo número de días significa un incremento del 13% en relación con los 162 días tomados en el escenario normal. Igualmente, se mantuvo un 6% del crecimiento anual como se lo venía trabajando.

En cambio, para el escenario pesimista, la cantidad de noches se fija en 109 para los primeros tres años, tomando nuevamente, un crecimiento constante. Trocar esta cifra implica que no sólo se modifican la cantidad de entradas anuales de grupos de huéspedes, sino que implica modificaciones de los demás ingresos de venta de tours, alquiler de caballos y desayuno.

Tabla N° 33. Demanda para los otros escenarios

Demanda esperada total de las Cabañas		Escenario optimista		Escenario pesimista	
		Temporada baja	Temporada alta	Temporada baja	Temporada alta
Año 1-3	Días de ocupación	167		109	
	Plazas totales	2008		1060	
	Plazas por temporada	1044	964	519	541
	Mercado captado	3,78%		1,99%	
Año 4-7	Días de ocupación	177		115	
	Plazas totales	2128		1123	
	Plazas por temporada	1107	1022	550	573
	Mercado captado	4,00%		2,11%	
Año 8-10	Días de ocupación	188		122	
	Plazas totales	2256		1464	
	Plazas por temporada	1173	1083	717	747
	Mercado captado	4,24%		2,75%	

Elaboración propia.

Las inversiones en activo fijo se mantienen constantes, al igual que los costos fijos y las depreciaciones. Los costos variables si sufren modificaciones.

Tabla N° 34. Costos totales sensibilizados

COSTOS TOTALES											
	Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Escenario optimista	C. variables	\$ 385.702	\$ 405.122	\$ 440.367	\$ 517.091	\$ 573.063	\$ 639.670	\$ 718.932	\$ 903.828	\$ 1.030.954	\$ 1.182.235
	C. fijos	\$ 878.294	\$ 956.437	\$1.041.609	\$1.152.268	\$ 1.272.880	\$ 1.429.583	\$ 1.600.382	\$ 1.822.290	\$ 2.064.158	\$ 2.378.401
	Total normal	\$ 1.263.996	\$ 1.361.559	\$1.481.976	\$1.669.359	\$ 1.845.943	\$ 2.069.253	\$ 2.319.313	\$ 2.726.118	\$ 3.095.112	\$ 3.560.636
Escenario pesimista	Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	C. variables	\$ 229.854	\$ 237.117	\$ 251.948	\$ 285.195	\$ 308.660	\$ 336.583	\$ 369.812	\$ 517.505	\$ 583.079	\$ 661.113
	C. fijos	\$ 878.294	\$ 956.437	\$1.041.609	\$1.152.268	\$ 1.272.880	\$ 1.429.583	\$ 1.600.382	\$ 1.822.290	\$ 2.064.158	\$ 2.378.401
	Total normal	\$ 1.108.149	\$ 1.193.554	\$1.293.558	\$1.437.463	\$ 1.581.540	\$ 1.766.167	\$ 1.970.194	\$ 2.339.795	\$ 2.647.237	\$ 3.039.514

Elaboración propia.

Tabla N° 35. Inversión nueva en capital de trabajo

INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO		
Concepto	E. optimista	E. pesimista
Gastos variables	\$ 385.702	\$ 229.854
Gastos Fijos	\$ 878.294	\$ 878.294
TOTAL CAPITAL TRABAJO	\$ 105.333	\$ 92.346

Elaboración propia.

Para el cálculo de ingresos el precio, se compone de la misma manera que en el escenario normal, sólo que el margen de ganancia se establece en un 30% inicial para el escenario optimista y en un 20% para el pesimista.

Estos márgenes se utilizan debido a que los precios no deben aumentarse excesivamente porque deben permanecer dentro del promedio que maneja la competencia. A continuación, se pueden ver los precios para el primer año.

Tabla N° 36. Precios nuevos

	Escenario optimista		Escenario pesimista	
	T. alta	T. baja	T. alta	T. baja
2P	\$ 2.246	\$ 2.073	\$ 2.897	\$ 3.016
4P	\$ 2.695	\$ 2.488	\$ 3.477	\$ 3.619
6P	\$ 4.042	\$ 3.732	\$ 5.215	\$ 5.428

Elaboración propia

Tabla N° 37. Ingresos por escenario

Escenario optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 1.027.778	\$ 1.126.863	\$ 1.238.228	\$ 1.468.750	\$ 1.638.598
Escenario pesimista	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	\$ 1.865.609	\$ 2.273.449	\$ 2.537.626	\$ 2.867.914	\$ 3.295.399
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 912.061	\$ 992.932	\$ 1.098.900	\$ 1.256.713	\$ 1.400.197	
Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
\$ 1.593.454	\$ 1.950.195	\$ 2.084.092	\$ 2.349.408	\$ 2.695.269	

Elaboración propia.

Al modificarse la demanda proyectada para cada escenario en cada año, los ingresos por el ofrecimiento de tours, alquiler de caballos y desayuno.

En este caso, los porcentajes de personas que consumen estos servicios se estimaron, en el escenario optimista, por encima del proyectado para el último año de evaluación del escenario normal, para el análisis pesimista, por debajo del propuesto para el primer año. A continuación, se pueden ver los ingresos correspondientes más los flujos de fondos confeccionados.

Tabla N° 38. Ingresos adicionales por venta de tours por escenario

Ítem	Escenario optimista									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personas que pernoctan en el complejo	2008	2008	2008	2128	2128	2128	2128	2256	2256	2256
Porcentaje de personas que compran	43%	43%	43%	45%	45%	45%	45%	48%	48%	48%
Personas que compran los tours	863	863	863	958	958	958	958	1083	1083	1083
Comisión	10%									
Precio promedio tours	\$ 1.641	\$ 2.052	\$ 2.564	\$ 3.206	\$ 4.007	\$ 5.009	\$ 6.261	\$ 7.826	\$ 9.783	\$ 12.228
Ingreso	\$ 141.700	\$ 177.125	\$ 221.407	\$ 307.009	\$ 383.761	\$ 479.701	\$ 599.626	\$ 847.472	\$1.059.340	\$1.324.174
Ítem	Escenario pesimista									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personas que pernoctan en el complejo	1060	1060	1060	1123	1123	1123	1123	1464	1464	1464
Porcentaje de personas que compran	34%	34%	34%	36%	36%	36%	36%	38%	38%	38%
Personas que compran los tours	360	360	360	404	404	404	404	556	556	556
Comisión	10%									
Precio promedio tours	\$ 1.641	\$ 2.052	\$ 2.564	\$ 3.206	\$ 4.007	\$ 5.009	\$ 6.261	\$ 7.826	\$ 9.783	\$ 12.228
Ingreso	\$ 59.151	\$ 73.938	\$ 92.423	\$ 129.595	\$ 161.993	\$ 202.492	\$ 253.115	\$ 435.381	\$ 544.226	\$ 680.283

Elaboración propia.

Tabla N° 39. Ingresos por venta de alquileres de caballos

Ítem	Escenario optimista									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personas que pernoctan en el complejo	2008	2008	2008	2128	2128	2128	2128	2256	2256	2256
Porcentaje de personas que alquilan	35%	35%	35%	37%	37%	37%	37%	39%	39%	39%
Personas que alquilan	703	703	703	787	787	787	787	880	880	880
Comisión	7%									
Precio por persona	\$ 1.875	\$ 2.231	\$ 2.655	\$ 3.160	\$ 3.760	\$ 4.474	\$ 5.325	\$ 6.336	\$ 7.540	\$ 8.973
Ingreso	\$ 92.235	\$ 109.759	\$ 130.614	\$ 174.171	\$ 207.263	\$ 246.643	\$ 293.505	\$ 390.240	\$ 464.386	\$ 552.619
Ítem	Escenario pesimista									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personas que pernoctan en el complejo	1060	1060	1060	1123	1123	1123	1123	1464	1464	1464
Porcentaje de personas que alquilan	27%	27%	27%	29%	29%	29%	29%	31%	31%	31%
Personas que alquilan	286	286	286	326	326	326	326	454	454	454
Comisión	7%									
Precio por persona	\$ 1.875	\$ 2.231	\$ 2.655	\$ 3.160	\$ 3.760	\$ 4.474	\$ 5.325	\$ 6.336	\$ 7.540	\$ 8.973
Ingreso	\$ 37.564	\$ 44.701	\$ 53.194	\$ 72.031	\$ 85.717	\$ 102.003	\$ 121.383	\$ 201.294	\$ 239.540	\$ 285.052

Elaboración propia.

Tabla N° 40. Ingresos por desayuno por escenario

Ítem	Escenario optimista									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personas que se hospedan	2008	2008	2008	2128	2128	2128	2128	2256	2256	2256
Porcentaje de personas que lo consumen	69%	69%	69%	73%	73%	73%	73%	78%	78%	78%
Personas que lo consumen	1385	1385	1385	1554	1554	1554	1554	1760	1760	1760
Costo del desayuno individual	\$ 78	\$ 93	\$ 111	\$ 132	\$ 157	\$ 186	\$ 222	\$ 264	\$ 314	\$ 374
Precio cobrado	\$ 109	\$ 130	\$ 155	\$ 184	\$ 219	\$ 261	\$ 311	\$ 370	\$ 440	\$ 524
Ganancia individual	\$ 31	\$ 37	\$ 44	\$ 53	\$ 63	\$ 75	\$ 89	\$ 106	\$ 126	\$ 150
Ingreso	\$ 43.304	\$ 51.531	\$ 61.322	\$ 81.836	\$ 97.385	\$ 115.888	\$ 137.907	\$ 185.870	\$ 221.185	\$ 263.211
Ítem	Escenario pesimista									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personas que se hospedan	1060	1060	1060	1123	1123	1123	1123	1464	1464	1464
Porcentaje de personas que lo consumen	55%	55%	55%	58%	58%	58%	58%	62%	62%	62%
Personas que lo consumen	583	583	583	651	651	651	651	908	908	908
Costo del desayuno individual	\$ 78	\$ 93	\$ 111	\$ 132	\$ 157	\$ 186	\$ 222	\$ 264	\$ 314	\$ 374
Precio cobrado	\$ 109	\$ 130	\$ 155	\$ 184	\$ 219	\$ 261	\$ 311	\$ 370	\$ 440	\$ 524
Ganancia individual	\$ 31	\$ 37	\$ 44	\$ 53	\$ 63	\$ 75	\$ 89	\$ 106	\$ 126	\$ 150
Ingreso	\$ 18.223	\$ 21.685	\$ 25.805	\$ 34.308	\$ 40.827	\$ 48.584	\$ 57.814	\$ 95.876	\$ 114.092	\$ 135.770

Elaboración propia.

Tabla N° 41. Flujos de fondos para el escenario optimista

Concepto	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo fijo	\$ 3.964.066										
Capital de Trabajo	\$ 105.333										
Ingresos		\$ 1.269.045	\$ 1.425.838	\$ 1.608.232	\$ 1.980.359	\$ 2.269.656	\$ 2.642.545	\$ 3.224.916	\$ 3.872.391	\$ 4.512.448	\$ 5.320.064
Costos Variables		-\$ 385.702	-\$ 405.122	-\$ 440.367	-\$ 517.091	-\$ 573.063	-\$ 639.670	-\$ 718.932	-\$ 903.828	-\$ 1.030.954	-\$ 1.182.235
Costos Fijos		-\$ 878.294	-\$ 956.437	-\$ 1.041.609	-\$ 1.152.268	-\$ 1.272.880	-\$ 1.429.583	-\$ 1.600.382	-\$ 1.822.290	-\$ 2.064.158	-\$ 2.378.401
Depreciaciones		-\$ 97.180	-\$ 97.180	-\$ 97.180	-\$ 101.733	-\$ 101.733	-\$ 101.733	-\$ 108.888	-\$ 108.888	-\$ 108.888	-\$ 120.945
IVA a depositar		-\$ 181.448	-\$ 197.686	-\$ 213.672	-\$ 246.574	-\$ 270.488	-\$ 304.173	-\$ 373.174	-\$ 392.393	-\$ 435.057	-\$ 493.060
FF antes de impuestos e intereses		-\$ 273.579	-\$ 230.587	-\$ 184.595	-\$ 37.307	-\$ 51.492	\$ 167.387	\$ 423.541	\$ 644.992	\$ 873.391	\$ 1.145.423
Impuestos		-	-	-	-	-	-	-\$ 29.277	-\$ 225.747	-\$ 305.687	-\$ 400.898
FF después de impuestos		-\$ 273.579	-\$ 230.587	-\$ 184.595	-\$ 37.307	-\$ 51.492	\$ 167.387	\$ 394.264	\$ 419.245	\$ 567.704	\$ 744.525
Depreciaciones		\$ 97.180	\$ 97.180	\$ 97.180	\$ 101.733	\$ 101.733	\$ 101.733	\$ 108.888	\$ 108.888	\$ 108.888	\$ 120.945
Variación del CT		-\$ 8.130	-\$ 10.035	-\$ 15.615	-\$ 14.715	-\$ 18.609	-\$ 20.838	-\$ 33.900	-\$ 30.750	-\$ 38.794	
Inversión adicional en activo fijo				-\$ 31.328			-\$ 52.793			-\$ 88.964	
Recuperación del CT											\$ 296.720
Valor de salvamento											\$ 2.300.045
FLUJO DE CAJA	-\$ 4.069.399	-\$ 184.529	-\$ 143.442	-\$ 134.358	\$ 49.711	\$ 134.616	\$ 195.488	\$ 469.252	\$ 497.383	\$ 548.833	\$ 3.462.235

Elaboración propia.

Tabla N° 42. Flujos de fondos para el escenario pesimista

Concepto	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo fijo	\$ 3.964.066										
Capital de Trabajo	\$ 92.346										
Ingresos		\$1.026.998	\$1.133.256	\$ 1.270.323	\$ 1.492.647	\$ 1.688.733	\$ 1.946.532	\$ 2.382.507	\$ 2.816.643	\$ 3.247.266	\$ 3.796.374
Costos Variables		-\$ 229.854	-\$ 237.117	-\$ 251.948	-\$ 285.195	-\$ 308.660	-\$ 336.583	-\$ 369.812	-\$ 517.505	-\$ 583.079	-\$ 661.113
Costos Fijos		-\$ 878.294	-\$ 956.437	-\$ 1.041.609	-\$ 1.152.268	-\$ 1.272.880	-\$ 1.429.583	-\$ 1.600.382	-\$ 1.822.290	-\$ 2.064.158	-\$ 2.378.401
Depreciaciones		-\$ 97.180	-\$ 97.180	-\$ 97.180	-\$ 101.733	-\$ 101.733	-\$ 101.733	-\$ 108.888	-\$ 108.888	-\$ 108.888	-\$ 120.945
IVA a depositar		-\$ 177.063	-\$ 192.123	-\$ 211.262	-\$ 237.975	-\$ 263.179	-\$ 297.899	-\$ 365.836	-\$ 365.182	-\$ 407.128	-\$ 463.372
FF antes de impuestos e intereses		-\$ 355.393	-\$ 349.601	-\$ 331.677	-\$ 284.523	-\$ 257.718	-\$ 219.266	-\$ 62.411	\$ 2.778	\$ 84.014	\$ 172.543
Impuestos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FF después de impuestos		-\$ 355.393	-\$ 349.601	-\$ 331.677	-\$ 284.523	-\$ 257.718	-\$ 219.266	-\$ 62.411	\$ 2.778	\$ 84.014	\$ 172.543
Depreciaciones		\$ 97.180	\$ 97.180	\$ 97.180	\$ 101.733	\$ 101.733	\$ 101.733	\$ 108.888	\$ 108.888	\$ 108.888	\$ 120.945
Variación del CT		-\$ 7.117	-\$ 8.334	-\$ 11.992	-\$ 12.006	-\$ 15.386	-\$ 17.002	-\$ 30.800	-\$ 25.620	-\$ 32.690	
Inversión adicional en activo fijo				-\$ 31.328			-\$ 52.793			-\$ 88.964	
Recuperación del CT											\$ 253.293
Valor de salvamento											\$ 2.300.045
FLUJO DE CAJA	-\$4.056.412	-\$ 265.330	-\$ 260.754	-\$ 277.817	-\$ 194.797	-\$ 171.371	-\$ 187.329	\$ 15.676	\$ 86.045	\$ 71.247	\$ 2.846.826

Elaboración propia.

Como se puede observar, en el escenario optimista, se tienen ingresos positivos a partir del cuarto año y se tiene nuevamente un ahorro impositivo que permite pagar impuestos recién a partir del año siete.

Mientras que, en el escenario pesimista, se tienen ingresos sólo desde el séptimo año. Los criterios para la evaluación económica que se usaron en ambos escenarios fueron los de VAN y TIR.

Tabla N° 43. VAN y TIR para los demás escenarios

Criterio de evaluación	E. optimista	E. pesimista
VAN	-\$ 4.005.152	-\$ 4.480.626
TIR	2%	-6%

Elaboración propia.

En ambos casos se observan resultados desalentadores ya que de todos modos los resultados indican que el proyecto debe descartarse.

Conclusiones y Apéndice de Consideraciones

La hipótesis de trabajo fue: “El proyecto de inversión para la instalación del complejo de cabañas “Luz de Luna” en la localidad de Vaqueros en la provincia de Salta en el año 2020, es viable desde el punto de vista de la viabilidad técnica, legal, de gestión, ambiental y económica”.

El objetivo general planteado al inicio de esta investigación intentaba determinar la viabilidad del proyecto para la instalación del complejo Luz de Luna en Vaqueros evaluándolo en un horizonte temporal de 10 años.

Como se puede observar el proyecto cumple con todas las viabilidades excepto, con la viabilidad económica, lo que lleva a descartar la posibilidad de llevarlo a cabo definitivamente.

El primer objetivo específico se trataba de realizar un estudio de mercado en cuanto a la demanda, competencia y proveedores. En este apartado, se realizó un relevamiento comercial para poder establecer si existía un mercado óptimo para desarrollar el emprendimiento.

La conclusión que se obtuvo de este relevamiento fue positiva, a pesar de que la localidad de Vaqueros quedó en segundo lugar como opción de veraneo, el porcentaje de personas que prefieren las cabañas antes de otro tipo de hospedaje fue muy alentadora.

A la hora de la realización del estudio del mercado competidor, se pudo observar que existen las condiciones para poder impulsar este tipo de establecimientos.

Sin embargo, se vio que muchos operadores actuales funcionan bajo la calidad de hospedajes irregulares debido a la burocracia existente para la habilitación y los altos costos impositivos y de nómina.

El segundo objetivo estaba relacionado con la mejor forma de promocionar el servicio, y para ello, se confeccionó un análisis de marketing mix de precio, servicio, distribución y comunicación. En esta

instancia, se determinó que, debido al auge de las redes sociales y el uso de las OTAs, el marketing digital era la mejor opción en cuanto a costos y nivel de llegada del mensaje publicitario.

A continuación, se confeccionó un estudio organizacional para poder determinar la mejor estructura organizativa para dirigir el proyecto. Se entiende que la empresa debía contar con una persona en la nómina permanente y una en carácter temporal debido a los costos y tareas a realizar al tratarse de una actividad estacional.

El siguiente objetivo era describir la normativa legal en materia sobre alojamientos turísticos; para ello, se procedió a establecer la figura de responsable inscripto a los efectos de tributación y se hizo una descripción de los procedimientos para lograr la habilitación comercial y en el Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte, así como también, el régimen legal enmarcado dentro de la Constitución Nacional, convenios colectivos de trabajo, leyes nacionales, provinciales y municipales de la actividad para- hotelera.

Luego, se elaboró un análisis del impacto ambiental del emprendimiento, y se establecieron las medidas de mitigación para evitar el deterioro de las napas de agua, el aire y el suelo donde se asientan las cabañas.

A su vez, se colocaron las recomendaciones establecidas por UTHGRA para lograr buenos resultados con unas técnicas de cuidado ambiental y responsabilidad social.

El penúltimo objetivo era calcular el monto de la inversión inicial y capital de trabajo. En esta instancia, se obtuvo una cuantía monetaria muy elevada, en la cual se puede ver directamente el efecto de la vertiginosa situación económica nacional actual, dotada de incertidumbre y especulación al encontrarse en pleno proceso electoral.

Al momento de evaluar el proyecto de manera económica, se comprueba que, en este contexto de crisis y alta presión impositiva, los

costos de funcionamiento son elevados, lo que lleva a establecer precios que una familia tipo de clase media alta no pagaría de todos modos.

Como se estableció en el marco teórico de la presente investigación, los consumidores tienden a postergar o reducir los costos de recreación en empresas de este tipo en épocas de procesos inflacionarios fuertes y desempleo.

Si bien, ya existen hospedajes que trabajan y tienen aparentes resultados, como ya se dijo anteriormente, muchos de ellos trabajan de manera irregular.

Optar por esta clase de forma de trabajo es arriesgado por los accidentes que pueden ocurrir y por la exposición a multas y otras puniciones por parte de los organismos reguladores de la actividad económica.

Sin embargo, en la realidad, muchos empiezan a operar en el mercado de esta manera, por lo que es factible comenzar de esta manera hasta que se comiencen a tener buenos resultados y a partir de ese momento, ver la forma de regularizar la forma de trabajo.

Otra opción que puede usarse para intentar abaratar costos, principalmente en nómina, es recurrir a la forma de trabajo voluntaria. En el mercado existen varias páginas web y aplicaciones que permiten captar personas que trabajan en hoteles, realizando tareas varias a cambio de comida y hospedaje.

Lo importante aquí es establecer que no existe relación laboral y verificar correctamente que el voluntario trabaje con un seguro médico que lo cubra contra accidentes. Esta nueva metodología de trabajo no está debidamente regulada actualmente, por lo cual, puede ser una buena opción.

Si bien la idea de negocio está orientada a la prestación de servicios de alojamiento, no debe descartarse la posibilidad de usar las instalaciones para otro tipo de actividades, como por ejemplo, alquiler para eventos infantiles o familiares.

No obstante, la viabilidad de este tipo de negocio implica realizar otro tipo de análisis para establecer precios, costos y su correspondiente análisis normativo.

Gabriela Silvana Condari

Bibliografía

- Amiel, S. y Izurieta, G. (2019). *Estadísticas de turismo internacional*. Buenos Aires: INDEC.
- Cornejo, A; Piu, J; Chávez, C; Toro, F. y Boginio, A. (2017). *Informe estadístico Turismo*. Salta, Argentina: Ministerio de Cultura, Turismo y Deportes.
- Cornejo, A; Piu, J; Chávez, C; Toro, F. y Boginio, A. (2016). *Informe estadístico Turismo*. Salta, Argentina: Ministerio de Cultura, Turismo y Deportes.
- Dib Chagra, A. (2007). *Introducción al marketing*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- García Melamed, M. y Mármol. L. (2010). *Caracterización Ambiental y Morfología de la Microcuenca del Arroyo Chaile*. Universidad Nacional de Salta.
- Hernández Sampieri, Fernández y Baptista. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- López, E. (2010). *Efectos de la urbanización creciente y descontrolada en la zona norte de la ciudad de Salta y el municipio de Vaqueros*. Universidad Nacional de Salta.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (s/f). *Manual de Marketing online para hoteles y alojamientos rurales*. [Publicación en línea]. Gobierno de España. Recuperado de http://invattur.aimplas.es/ficheros/noticias/123093754Manual_de_marketing_online_para_hoteles_y_alojamientos_rurales.pdf –
- Muñoz Colomina, C. (1993). *Nuevas tendencias en contabilidad de gestión: Implantación en la empresa española*. Madrid, España: EACA. (coordinación: Castelló Taliani, Emma).
- Decreto N°1.125 y su modificatoria N° 4.674. Categorización y Clasificación de Alojamientos Turísticos para la Provincia de Salta.

Decreto N° 2.253/70. Clasificación de alojamientos hoteleros.

Decreto N° 4.764/11

Ley N° 4.631. Regulación de Alojamientos Turístico de la Ciudad de Buenos Aires.

Ley N° 18.828. Ley Nacional de Hotelería en Argentina.

Maslow, A. (2005). *El management según Maslow*. Barcelona, España: Paidós.

Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2002). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Maslow, A. (2005). *El management según Maslow*. Barcelona, España: Paidós.

Ministerio de Finanzas y Obras Públicas. (2012). *Plan de ejecución metropolitano*. Salta, Argentina: Gran Salta.

Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte de la Provincia de Salta. (2017). *Informe Estadístico de Turismo*. Salta, Argentina.

OMT. (2015). *Hotel Classification System* (Sistema de clasificación de hoteles).

PIDUA VAQUEROS (2016). *Plan Integral de Desarrollo Urbano Ambiental de la Municipalidad de Vaqueros* (PIDUA). Recuperado de <http://municipiodevaqueros.com.ar/wp-content/uploads/2018/06/PIDUA-VAQUEROS-13ago16-1.pdf>

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión: formulación y evaluación*. Chile: Pearson.

Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.

Segovia, H. (2012). *Proyecto de Inversión Turístico: Complejo ecoturístico recreativo*. Cabañas: El Molino 2. Santa Fe, Argentina: Ministerio de Producción.

Soler, M. (1999). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Barcelona, España: Gestión.

Schiffman, L. y Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.

WEBGRAFÍA

<http://turismo.salta.gov.ar/contenido/1776/resultados-estadisticos>

https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13

<http://www2.unwto.org/es>

<https://www.argentina.gob.ar/turismo/noticias>

<http://www.earthgonomic.com/proyectos/biblioteca.php>

http://boletinoficialsalta.gob.ar/NewDetalleDecreto.php?nro_decreto=1125/80

http://boletinoficialsalta.gob.ar/NewDetalleDecreto.php?nro_decreto=4764/11

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/95000-99999/98232/norma.htm>

<https://www.produccion.gob.ar/tramites/registrarsecomopyme-68938>

<https://www.comerciosalta.com/single-post/2018/06/09/La-Municipalidad-de-Salta-simplific%C3%B3-el-procedimiento-de-habilitaciones>

<https://www.dgrsalta.gov.ar/rentassalta/jsp/informacionFisc/quiaTramites.jsp>

<https://cursoestructuraorganizacional.weebly.com>

<https://www.entornoturistico.com/la-teoria-del-ciclo-vida-los-destinos-turisticos-richard-butler/>

<http://www.marketingetico.com.ar/>

<http://www.consejosalta.org.ar/institucional-secretaria-tecnica-honorarios-minimos/>

<https://www.ambito.com/contenidos/banco-datos.html>

Anexos

Anexo 1: Tabulación de datos

Tabla 44. Tabla de tabulación de datos

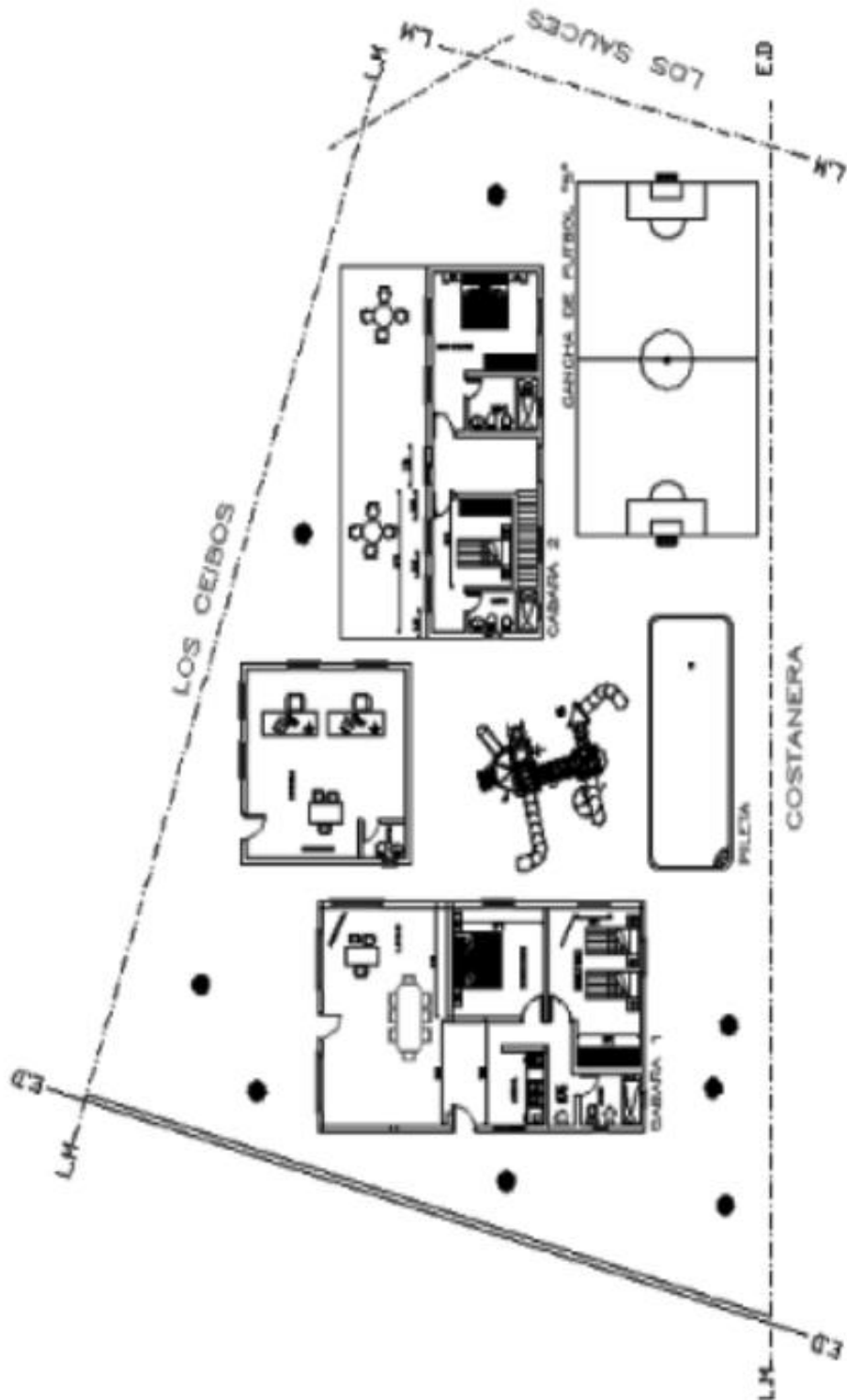
Edad de los encuestados		
Rangos	Cantidad	Porcentajes
18 a 30 años	77	62%
31 a 45 años	27	22%
46 a 60 años	19	15%
61 a 75 años	2	2%
Sexo de los encuestados		
Cantidad	Sexo	Porcentaje
79	Femenino	63%
46	Masculino	37%
Ocupaciones de los encuestados		
Ocupaciones	Cantidad	Porcentaje
Militares	2	2%
Estudiantes	60	48%
Docentes	11	9%
Jubilado/a	3	2%
Amas de casa	3	2%
Profesionales salud	13	10%
Otros	33	26%
Procedencia de los encuestados		
Lugar de residencia	Cantidad	Porcentaje
Salta Capital	88	70%
Interior de Salta	9	7%
Buenos Aires	8	6%
Resto de Argentina	11	9%
Brasil	6	5%
Colombia	1	1%
Perú	1	1%
EE.UU.	1	1%
Preferencia del lugar para vacacionar		
Lugar	Cantidad %	
Dentro de la provincia de Salta	65	

Fuera de la provincia de Salta		46
Otros		14
Frecuencia de visita a Vaqueros		
Frecuencia	Cantidad	Porcentajes
1 vez cada 15 días	14	11%
1 vez al mes	24	19%
1 vez cada 3 meses	17	14%
1 vez cada 6 meses	16	13%
1 vez al año	54	43%
Perfil de los posibles huéspedes		
Compañía	Cantidad	Porcentajes
Familia	75	60%
Pareja	57	46%
Amigos	21	17%
Tipo de alojamiento preferido		
Alojamiento preferido	Cantidad	Porcentaje
Cabaña	95	76%
Departamento	8	6%
Posada	12	10%
Hotel	10	8%
Servicios preferidos		
Servicio ofrecido	Cantidad	Porcentaje
Desayuno	78	62%
Wifi	97	78%
Pileta	99	79%
Quincho cerrado	39	31%
Netflix	24	19%
Cancha de futbol	31	25%
TV Satelital	26	21%
Alquiler de caballos	39	31%
Alquiler de cuatriciclos	16	13%
Juegos de jardín	35	28%
Tours por los Valles	48	38%
Precios dispuestos a pagar		
Monto	Cantidad	Porcentaje
Hasta \$1500	10	8%

Hasta \$2000	25	20%
Hasta \$3000	53	42%
Hasta \$3500	22	18%
Hasta \$4000	15	12%

Elaboración propia.

Anexo 2: Plano de Obra



Elaboración por maestro mayor de obras.

Anexo 3: Calendario de aplicación de estándares de equipo mensual

Gráfico N° 16. Calendarización



Elaboración propia.

Anexo 4: Calendario de publicaciones

Tabla N° 45. Calendarización de publicaciones Redes Sociales

CALENDARIO DE PUBLICACIONES EN REDES SOCIALES							
	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
14 a 15							
15 a 16	Post en InstaStory para atraer familias					Post en Turismo en Salta sobre juegos de niños	Post en Turismo en Salta sobre niños que pasaron de curso
16 a 17					Post en Instagram contando quién		
17 a 18							
18 a 19							
				Post en Alquileres Salta en Facebook con promoción de descuento del 20% para las primeras familias			
19 a 20							
20 a 21							
21 a 22		Post en Instagram para atraer jóvenes			Post en Alquileres temporales en Salta en Facebook presentando la empresa	Post en Instagram con fotos de los juegos de niños	

Elaboración propia

Anexo 5: Información de costo de vida en Salta**Tabla N° 46. Costo de vida en Salta / custo de vida / cost of living**

Español	Portugués	English	Preço Médio Precio Medio Average Price
Bar y Restaurante	Bar e Restaurante	Bar and restaurant	(UDS)
Almuerzo en restaurante barato	Almoço em restaurante barato	Lunch in cheap restaurant	UDS 3
Almuerzo en restaurante caro	Almoço em restaurante caro	Lunch in expensive restaurant	UDS 15
Botella de cerveza	Cerveja garrafa	Bottle of beer	UDS 1,25
Coca-Cola 0.5 L	Coca-Cola 0,5 L	Coke 0,5 L	UDS 1
Café Pequeño	Cafezinho	Small black coffee	UDS 1
Big Mac - Mc Donald	Big Mac - Mc Donald	Big Mac - Mc Donald	UDS 4
Supermercado	Supermercado	Supermarket	UDS 3
Leche 1 litro	Leite 1 litro	Milk 1 liter	UDS 0,75
Pan francés (1 kg)	Pão francês (1 kg)	French bread (1 kg)	UDS 1
Arroz (1 kg)	Arroz (1 kg)	Rice (1 kg)	UDS 0,5
Azúcar (1 kg)	Açúcar (1 kg)	Sugar (1 kg)	UDS 0,6

Coca-cola 0.5 L	Coca-Cola 0,5 L	Coke 0,5 L	UDS 0,75
Café (500g paquete)	Café (pacote de 500g)	Coffee (500g package)	UDS 3,25
Carne vacuna (1kg)	Carne de vaca (1kg)	Beef (1kg)	UDS 4,5
Carne de pollo (1kg)	Carne de frango (1kg)	Chicken meat (1kg)	UDS 3,25
Transporte	Transporte	Transport	(UDS 0,5)
Autobús	Ônibus	Bus	UDS 0,3
Taxi a cuadros de la bandera (tarifa normal)	Táxi bandeirada (tarifa normal)	Taxi checkered flag (normal rate)	UDS 0,9
Deporte, Ocio y Cultura	Esporte, Lazer e Cultura	Sport, Leisure and Culture	(UDS 3)
Entrada de cine 2D (precio completo)	Ingresso cinema 2D (inteira)	2D Cinema ticket (full price)	UDS 2,75
Entrada de cine en 3D (precio completo)	Ingresso cinema 3D (inteira)	3D cinema ticket (full price)	UDS 4
Entrada para el teatro	Ingresso teatro	Theater ticket	UDS 10

*Hacer conversión de dólar (UDS) a tu moneda local. *Fazer conversão de dollars (RS) para sua moeda. *Make conversion from dollars (UDS) to your currency

*1UDS=40ARS *Precio de dólar muy variable. *Preço do dólar muito variável. *Price of dollar very variable. *Hecho en octubre 2019 en base al sitio abajo.

*Feito em Outubro 2018 com base no site abaixo. *Made in October 2018 based in the portal bellow <https://www.numbeo.com/cost-of-living/>

Elaboración propia

Anexo 7: Detalle costos variables escenario normal**Tabla 48. Detalle costos de desayuno y regalo de bienvenida**

Desayuno	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad vendida	1.073	1.073	1.073	1.210	1.210	1.210	1.210	1.341	1.341	1.341
Costo unitario	\$ 78	\$ 93	\$ 111	\$ 132	\$ 157	\$ 186	\$ 222	\$ 264	\$ 314	\$ 374
Costo desayuno	\$ 83.823	\$ 99.749	\$ 118.702	\$ 159.390	\$ 189.675	\$ 225.713	\$ 268.598	\$ 354.210	\$ 421.510	\$ 501.597
Regalo de bienvenida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad entradas 2P	18	18	18	19	19	19	19	20	20	20
Costo unitario	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7
Costo regalo 2P	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 124	\$ 124	\$ 124	\$ 124	\$ 131	\$ 131	\$ 131
Cantidad entradas 4P	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8
Costo unitario	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13
Costo regalo 4P	\$ 88	\$ 88	\$ 88	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 113	\$ 113	\$ 113
Cantidad entradas 6P	23	23	23	25	25	25	25	26	26	26
Costo unitario	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
Costo regalo 6P	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 492	\$ 492	\$ 492	\$ 492	\$ 522	\$ 522	\$ 522
Costo regalo	\$ 670	\$ 670	\$ 670	\$ 710	\$ 710	\$ 710	\$ 710	\$ 766	\$ 766	\$ 766

Elaboración propia.

Tabla 49. Detalle costos de limpieza

ítem	Cantidad	Medida	Costo unitario	Año 1-3	Año 4-7	Año 8-10
Rollo cocina	10	50 paños	\$ 28	\$ 1.330	\$ 1.410	\$ 1.522
Alcohol en gel	1	5 L	\$ 286	\$ 286	\$ 286	\$ 286
Bolsas residuos	100	40x50 cm	\$ 4	\$ 1.832	\$ 1.933	\$ 2.046
Desinfectante	1	5 L	\$ 132	\$ 5.277	\$ 5.277	\$ 5.277
Canasta desodorante baño	1	unidad	\$ 29	\$ 88	\$ 88	\$ 88
Repuesto desodorante baño	3	unidad	\$ 9	\$ 119	\$ 119	\$ 119
Desodorantes de ambientes	1	unidad	\$ 63	\$ 2.842	\$ 2.842	\$ 2.842
Franelas ballerina	1	unidad	\$ 9	\$ 73	\$ 73	\$ 73
Insecticida mosca/mosquito	1	unidad	\$ 77	\$ 772	\$ 772	\$ 772
Insecticida cucarachas	1	unidad	\$ 97	\$ 968	\$ 968	\$ 968
Desengrasante	1	5 L	\$ 114	\$ 229	\$ 229	\$ 229
Jabones hotel	500	15 g	\$ 1.268	\$ 4.388	\$ 4.651	\$ 4.930
Lavandina	1	10 L	\$ 138	\$ 5.502	\$ 5.502	\$ 5.502
Limpia baño anti-sarro	1	1 L	\$ 105	\$ 2.105	\$ 2.105	\$ 2.105
Lampazos	1	unidad	\$ 25	\$ 368	\$ 368	\$ 368
Papel higiénico Ecco	4	300 m	\$ 47	\$ 2.218	\$ 2.407	\$ 2.501
Shampoo Emblema	500	unidad	\$ 1.091	\$ 3.776	\$ 4.003	\$ 4.243
Acondicionador Emblema	500	unidad	\$ 1.119	\$ 3.873	\$ 4.106	\$ 4.352
Total a pagar				\$ 36.046	\$ 37.138	\$ 38.224

Elaboración propia.

Anexo 8: Costos totales**Tabla 50. Costos totales**

Costos variables										
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Desayuno	\$ 126.782	\$ 143.629	\$ 170.919	\$ 229.506	\$ 273.113	\$ 325.004	\$ 386.755	\$ 510.027	\$ 606.933	\$ 722.250
Insumos limpieza	\$ 45.057	\$ 42.895	\$ 42.895	\$ 44.194	\$ 44.194	\$ 44.194	\$ 44.194	\$ 45.487	\$ 45.487	\$ 45.487
Regalo de bienvenida	\$ 837	\$ 797	\$ 797	\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$ 911	\$ 911	\$ 911
Comisiones OTAs	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 162.000	\$ 163.863	\$ 163.863	\$ 163.863	\$ 163.863	\$ 173.502	\$ 173.502	\$ 173.502
Total	\$ 334.677	\$ 349.321	\$ 376.610	\$ 438.408	\$ 482.014	\$ 533.905	\$ 595.656	\$ 729.927	\$ 826.832	\$ 942.150
Costos fijos										
Costo de servicios básicos										
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Agua	\$ 68.750	\$ 81.813	\$ 97.357	\$ 115.855	\$ 137.867	\$ 164.062	\$ 195.234	\$ 232.328	\$ 276.470	\$ 329.000
Electricidad	\$ 113.250	\$ 134.768	\$ 160.373	\$ 190.844	\$ 227.105	\$ 270.255	\$ 321.603	\$ 382.707	\$ 455.422	\$ 541.952
Gas	\$ 50.000	\$ 59.500	\$ 70.805	\$ 84.258	\$ 100.267	\$ 119.318	\$ 141.988	\$ 168.966	\$ 201.069	\$ 239.272
Celular	\$ 4.350	\$ 5.177	\$ 6.160	\$ 7.330	\$ 8.723	\$ 10.381	\$ 12.353	\$ 14.700	\$ 17.493	\$ 20.817
Desagüe pozo séptico		\$ 3.570		\$ 5.055		\$ 7.159		\$ 10.138		\$ 14.356
Direct TV	\$ 7.500	\$ 8.925	\$ 10.621	\$ 12.639	\$ 15.040	\$ 17.898	\$ 21.298	\$ 25.345	\$ 30.160	\$ 35.891
Internet Wifi	\$ 10.500	\$ 12.495	\$ 14.869	\$ 17.694	\$ 21.056	\$ 25.057	\$ 29.817	\$ 35.483	\$ 42.225	\$ 50.247
Netflix	\$ 3.285	\$ 3.909	\$ 4.652	\$ 5.536	\$ 6.588	\$ 7.839	\$ 9.329	\$ 11.101	\$ 13.210	\$ 15.720
Sub- total	\$ 257.635	\$ 310.156	\$ 364.837	\$ 439.211	\$ 516.646	\$ 621.967	\$ 731.622	\$ 880.768	\$1.036.050	\$1.247.255

Costos de mantenimiento										
Mantenimiento preventivo	\$ 1.875	\$ 2.231	\$ 2.655	\$ 3.160	\$ 3.760	\$ 4.474	\$ 5.325	\$ 6.336	\$ 7.540	\$ 8.973
Mantenimiento piscina	\$ 2.500	\$ 2.975	\$ 3.540	\$ 4.213	\$ 5.013	\$ 5.966	\$ 7.099	\$ 8.448	\$ 10.053	\$ 11.964
Mantenimiento web	\$ 6.250	\$ 7.438	\$ 8.851	\$ 10.532	\$ 12.533	\$ 14.915	\$ 17.749	\$ 21.121	\$ 25.134	\$ 29.909
Mantenimiento Parquizado	\$ 11.250	\$ 13.388	\$ 15.931	\$ 18.958	\$ 22.560	\$ 26.846	\$ 31.947	\$ 38.017	\$ 45.241	\$ 53.836
Mantenimiento cuenta banco	\$ 3.555	\$ 4.230	\$ 5.034	\$ 5.991	\$ 7.129	\$ 8.483	\$ 10.095	\$ 12.013	\$ 14.296	\$ 17.012
Sub- total	\$ 25.430	\$ 30.262	\$ 36.011	\$ 42.854	\$ 50.996	\$ 60.685	\$ 72.215	\$ 85.936	\$ 102.264	\$ 121.694
Costos de limpieza										
Lavado ropa de cama	\$ 17.150	\$ 20.409	\$ 24.286	\$ 28.900	\$ 34.392	\$ 40.926	\$ 48.702	\$ 57.955	\$ 68.967	\$ 82.070
Limpieza cabañas y zonas comunes	\$ 30.000	\$ 35.700	\$ 42.483	\$ 50.555	\$ 60.160	\$ 71.591	\$ 85.193	\$ 101.379	\$ 120.642	\$ 143.563
Sub- total	\$ 47.150	\$ 56.109	\$ 66.769	\$ 79.455	\$ 94.552	\$ 112.517	\$ 133.895	\$ 159.335	\$ 189.608	\$ 225.634
Costos de seguridad										
Seguro	\$ 17.500	\$ 20.825	\$ 24.782	\$ 29.490	\$ 35.093	\$ 41.761	\$ 49.696	\$ 59.138	\$ 70.374	\$ 83.745
Monitoreo Higiene y Seguridad	\$ 1.875	\$ 2.231	\$ 2.655	\$ 3.160	\$ 3.760	\$ 4.474	\$ 5.325	\$ 6.336	\$ 7.540	\$ 8.973
Sub- total	\$ 19.375	\$ 23.056	\$ 27.437	\$ 32.650	\$ 38.853	\$ 46.236	\$ 55.020	\$ 65.474	\$ 77.914	\$ 92.718
Costos administrativos										
Remuneraciones y cargas sociales	\$ 416.250	\$ 416.250	\$ 416.250	\$ 416.250	\$ 416.250	\$ 416.250	\$ 416.250	\$ 416.250	\$ 416.250	\$ 416.250
Honorarios del contador	\$ 66.804	\$ 66.804	\$ 66.804	\$ 66.804	\$ 66.804	\$ 66.804	\$ 66.804	\$ 66.804	\$ 66.804	\$ 66.804
Librería	\$ 7.500	\$ 8.925	\$ 10.621	\$ 12.639	\$ 15.040	\$ 17.898	\$ 21.298	\$ 25.345	\$ 30.160	\$ 35.891
Sub- total	\$ 490.554	\$ 491.979	\$ 493.675	\$ 495.693	\$ 498.094	\$ 500.952	\$ 504.352	\$ 508.399	\$ 513.215	\$ 518.945
Costos de publicidad										
Google Ads	\$ 35.400	\$ 42.126	\$ 50.130	\$ 59.655	\$ 70.989	\$ 84.477	\$ 100.528	\$ 119.628	\$ 142.357	\$ 169.405
Sub- total	\$ 35.400	\$ 42.126	\$ 50.130	\$ 59.655	\$ 70.989	\$ 84.477	\$ 100.528	\$ 119.628	\$ 142.357	\$ 169.405

Costos municipales										
Renovación habilitación comercial	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
Impuestos inmobiliarios	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500
Sub- total	\$ 2.750	\$ 2.750	\$ 2.750	\$ 2.750	\$ 2.750	\$ 2.750	\$ 2.750	\$ 2.750	\$ 2.750	\$ 2.750
Sub-total costos fijos	\$ 878.294	\$ 956.437	\$1.041.609	\$1.152.268	\$ 1.272.880	\$ 1.429.583	\$1.600.382	\$1.822.290	\$2.064.158	\$2.378.401
Total	\$1.212.971	\$ 1.305.758	\$1.418.219	\$1.590.676	\$ 1.754.894	\$ 1.963.489	\$ 2.196.038	\$2.552.217	\$2.890.990	\$3.320.551

Elaboración propia.

Hoja de Evaluación

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Administración Financiera.”

“Estudio de viabilidad de un proyecto de inversión para la instalación de un complejo de cabañas llamado “Luz de Luna” en la localidad de Vaqueros, departamento La Caldera, provincia de Salta, durante 10 años, comenzando en el 2020.”

Autora: Gabriela Silvana Condari

Director: Lic. Nicolás Gómez Lérica

EVALUACION

CALIFICACIÓN:

TRIBUNAL:

Jurado:

Jurado:

Jurado:

LUGAR Y FECHA:

OBSERVACIONES: