



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# COMPLEJO DE CABAÑAS PREMIUM

Autor: García Monteros, Rodrigo Sebastián

Director: Martos, María Enriqueta

**2013**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración De Empresas

## **PRÓLOGO**

Este proyecto surge como consecuencia de ver el rápido crecimiento de la Ciudad de Las Termas de Río Hondo en lo que respecta al turismo, de ver como de ser 2 meses de turismo pasaron a ser 5 meses con la ciudad al borde del colapso y la gente cansada de largos embotellamientos en el centro. La proyección de crecimiento es hacia la periferia en este momento y desde ya se están empezando a montar emprendimientos de diversos tipos cerca del famoso embalse, desde restaurants, cabañas, drugstores, hasta un hotel de gran magnitud.

Los estudios revelan, curiosamente, que los hoteles con mayor porcentaje de ocupación son los de 4 y 5 estrellas, mientras que los hoteles para gente con menores recursos prácticamente sobreviven. Esto revela que los turistas son personas acaudaladas, en su mayoría adultos que buscan un lugar para ir a descansar, principalmente por ser el primer lugar de la Argentina en aguas termales y por sus propiedades terapéuticas.

Esta tesina se realizó como trabajo final para la materia, apelando a los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos con la profesora María Enriqueta Martos en la materia Formulación y Evaluación de Proyectos, la cual también es tutora de este trabajo. La profesora Martos conduce este trabajo como parte de su Proyecto de Investigación: "Herramientas de

Gestión Aplicadas”, Código 26/F406-1, enmarcado en el Programa de Investigación: “Sistemas de Gestión en Organizaciones” del CIUNT.

El proyecto a analizar será el siguiente: ofrecer un **complejo de cabañas Premium** con diversos servicios para que personas mayores y las familias pasen momentos inolvidables como tales, teniendo un lugar para esparcirse totalmente original, innovador y acogedor a orillas del Río Dulce.

El desafío, además de buscar la rentabilidad del proyecto será ofrecer una alternativa de cambio para el esparcimiento familiar en una zona turística de crecimiento.

Este trabajo será tomado en práctica en la vida real a partir de 2014.

## **RESUMEN**

A través de diversos métodos, análisis cuantitativos y cualitativos se intenta encontrar si es posible que este proyecto tenga un Valor Actual Neto positivo, de tal manera que justifique una inversión de gran magnitud. El desafío será realizar el proyecto buscando la mejor manera de autofinanciar el mismo con los ingresos obtenidos ya que la reinversión será del 100% en los primeros 5 años.

En la primera parte se analizará la Cruz de Porter con todos sus elementos, se realiza una observación minuciosa del pasado, presente y futuro, un análisis FODA, además de tomar las decisiones acerca del Marketing Mix con sus famosas 4P.

La segunda parte tratará el análisis técnico que incluye las necesidades de materia prima, disposición de las instalaciones, espacio para la administración con sus respectivos planos presentados por el arquitecto que trabaja actualmente en el proyecto.

La tercera parte trata el estudio organizacional, la necesidad de personal, sus costos y asignación de puestos.

La cuarta parte habla acerca del estudio legal, organización jurídica y sus costos.

Para llegar finalmente al análisis económico financiero y poder constatar o no la factibilidad de la concreción de este anhelado proyecto.

# **CAPÍTULO I**

## **ESTUDIO DE MERCADO**

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Análisis de la Cruz de Porter. 3.- Análisis FODA. 4.- Marketing Mix.

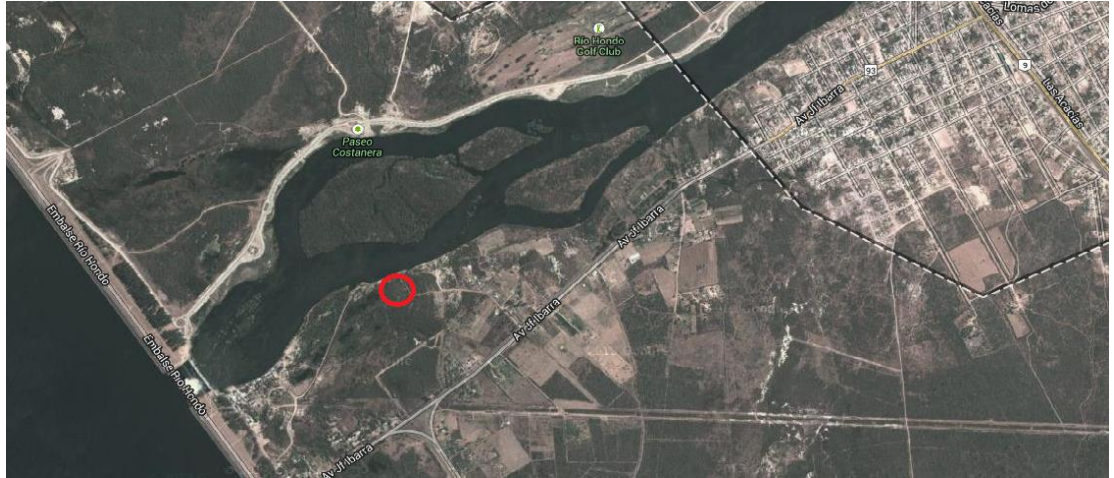
### **1.- Introducción**

Ante una iniciativa familiar, se tardó dos años buscando un lugar apropiado para poder desarrollar este proyecto, finalmente compramos un terreno de 80mts x 66mts en las orillas del Río Dulce, al frente de la Isla de los Pájaros.

Este tiempo invertido rindió sus frutos ya que conseguimos, a nuestro parecer, el mejor lugar de la zona a un precio muy accesible ya que se valorizó mucho una vez dada la noticia de la construcción de una costanera.

El hecho de inclinarnos por la opción de cabañas viene por observar la escasa oferta de la zona en cuanto a originalidad, gusto y placer, de ver como toda esta posible competencia tiene las mismas casas, con muebles parecidos y servicios estandarizados sin salirse de su línea.

Veremos si es posible una inversión incremental de tal forma que se pueda autofinanciar lo más posible el proyecto, siempre reinvertiendo el 100% de las ganancias mientras duren las inversiones en activo fijo.



## **2.- Análisis de la Cruz de Porter**

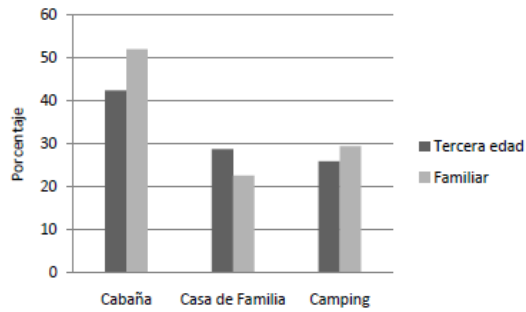
### **2.1.- Consumidores**

Según la Encuesta de Ocupación Hotelera 2012-2013 realizada por el INDEC (EOH) (que incluye a los hoteles, cabañas, apartoteles, entre otros) y los estudios realizados por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA):

-La capacidad de los hoteles 4 estrellas, casas de alquiler y cabañas va en progresivo aumento, mientras que la capacidad de los hoteles de menor categoría va en descenso. Dentro de las preferencias de la gente respecto al alojamiento rural encontramos un 42,5% de personas de la tercera edad y un 52,1% de personas que van con su familia que elijen cabañas. <sup>1</sup>

---

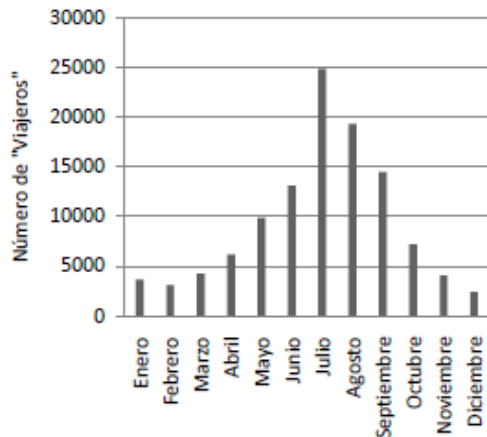
(1) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y SENSOS, Encuesta de Ocupación Hotelera EOH, (Marzo de 2013).



-La disposición para alojarse en cabañas de la gente de tercera edad es del 89,7% y de la gente con familia de un 98,9%.<sup>2</sup>

-En este momento Las Termas de Río Hondo ocupa el puesto 5 de toda la Argentina en ocupación hotelera<sup>3</sup>.

-En Julio, en promedio por día, se hospedaron al menos una noche 26.200 personas.<sup>4</sup>



-La cantidad de establecimientos hoteleros y parahoteleros es de 170 aproximadamente.<sup>5</sup>

(2) CORIA, Rubén Darío, Turismo Rural en Río Hondo, INTA, (Año 2012), pág. 51.

(3) DAILY WEB, [www.dailyweb.com.ar](http://www.dailyweb.com.ar), (Noviembre 2013).

(4) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y SENSOS, Encuesta de Ocupación Hotelera EQH, (Marzo de 2013), pág. 7.

(5) TUR NOTICIAS, [www.verturismo.com.ar](http://www.verturismo.com.ar), (Noviembre 2013)



- La cantidad de plazas disponibles es de 27.000 aproximadamente.
- Por lo tanto la ocupación hotelera es cercana a un 90% en julio.
- La estadía promedio es de 2,3 días por persona, esto se debe a que Las Termas se está volviendo un fenómeno de fin de semana, con vistas a ampliarse en el futuro<sup>6</sup>.
- La cantidad de extranjeros hospedados en la zona es casi nula<sup>7</sup>.
- Para las carreras de motos y autos la ocupación es casi un 100%, hay gente que debe alojarse en Tucumán, Catamarca o Ciudad de Santiago del Estero para poder presenciar este fenómeno.
- El turismo desde 2009 a 2011 decreció un poco debido probablemente al colapso del centro de la ciudad, su escasa oferta de actividades turísticas y el no colmar la demanda en cantidad de atracciones, por esta razón el Gobierno de Santiago del Estero está poniendo especial esfuerzo en recuperar lo perdido y seguir creciendo, esto definitivamente está resultando<sup>8</sup>.
- La ocupación en Semana Santa es del 95% aproximadamente<sup>9</sup>.

Por lo expuesto, el servicio será dado a consumidores finales, el mercado objetivo al que estará dirigido este emprendimiento será el de consumidores con un nivel de ingresos de medio-alto.

La idea es hacer un lugar exclusivo para familias o parejas de adultos que quieran salir a divertirse o descansar en un lugar que ofrezca distintas formas de pasar el tiempo y que pueda crear momentos memorables en un

---

(6) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y SENSOS, Encuesta de Ocupación Hotelera EOH, (Marzo de 2013), pág. 1.

(7) CORIA, Rubén Darío, Turismo Rural en Río Hondo, INTA, (Año 2012), pág. 29.

(8) Ibidem, pág. 30.

(9) TERMENSES, www.termenses.com.ar, (JULIO 2013).

lugar con diseño exquisito sin descuidarse en las cualidades curativas y renovación de las aguas termales.

Esta decisión se enfoca en un mercado al que les interesa calidad de servicio y alejado del movimiento céntrico, desde ya el hecho de situarnos en las orillas de un río parece ser una gran ventaja.

La compra de los consumidores es por **razonamiento**, ellos miden los costos, beneficios y comparan las diferentes opciones, es por eso que nuestro principal esfuerzo será centrarnos en capacidades distintivas<sup>10</sup>.

## **2.2.- Competidores**

La competencia por el momento es más o menos importante en esa zona, 10 lugares con alquiler de cabañas, pero también es competencia el alquiler de casas, departamentos y bungalows ya que ofrecen prácticamente lo mismo en diferente formato.

Las cabañas tienen casi exactamente la misma fórmula:

- Instalaciones tradicionales con un pobre diseño
- Calidad de las instalaciones por dentro de baja a alta
- Piscina con jacuzzi
- Piezas, cocina, y baño tradicionales
- Bañera con hidromasajes
- Asadores
- Televisión con DirecTV y Wi-Fi
- Parques y jardines con juegos para niños
- Servicio de limpieza

---

(10) QUINTEROS, Juan José, Cátedra de Formulación y Evaluación de Proyectos, UNT, Apuntes de clases, (Tucumán 2013).

<b>ESTUDIO DE LA COMPETENCIA</b>									
	<b>La curva</b>	<b>Los Álamos</b>	<b>Refugio de Luna</b>	<b>Kumelen</b>	<b>Bordes azules</b>	<b>Piedra Blanca</b>	<b>Yacu Ruppai</b>	<b>Chely</b>	<b>El Pinar</b>
<b><u>Servicios/Cabañas</u></b>									
Piscina	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si		Si
Jacuzzi	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si		
Restaurant		Si							
Estacionamiento por cabaña		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Canchas para deportes		Si				Si	Si		
Parque y jardines	Si	Si	Si	Si		Si	Si		
Juegos para niños	Si		Si	Si		Si			
Hamacas con vista al río	Si								
Quincho						Si	Si		
<b><u>Cabaña</u></b>									
Aire acondicionado	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Calefacción	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Cocina completa		Si	Si	Si	Si		Si	Si	Si
DirecTV	Si	Si	Si	Si	Si		Si		
Somiers			Si	Si	Si		Si		
Cuna para bebés				Si					
Baño (con batas, secador)			Si	Si	Si		Si		
Bañera con hidromasajes			Si	Si	Si		Si		
Caja de seguridad			Si	Si			Si		
Televisor LCD				Si			Si		

Asadores	Si	Si	Si	Si	Si	Si		Si	Si
Hidromasaje			SI	SI	SI	Si	Si		
<b><u>Servicios en General</u></b>									
Desayuno			Si			Si	Si		
Masajistas		Si				Si	Si		
Spa termal							Si		
Seguridad antirobo		Si	Si	Si			Si		
Servicio de limpieza			Si	Si		Si	Si		
Servicio de lavandería			Si						
Asesoramiento turístico				Si					
Vivero							Si		
Pista de ejercicios							Si		
Wi-Fi	Si		Si	Si			Si		
<b><u>Varios</u></b>									
Abierto todo el año	Si	Si	Si	Si		Si	Si		
Necesidad de reservar con tiempo			Si						
Calidad de las instalaciones por dentro	Baja	baja	Media alta	Alta	Media	Baja	baja	baja	baja
Calidad de las instalaciones por fuera	Muy baja	Baja	baja	Media	Media	Muy baja	Media	baja	Media
Diseño	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Rudimentario	Tradicional	Tradicional	Tradicional

Su esfuerzo en publicidad por el momento es relativamente óptimo, pero tendrán que incrementarlo por los tiempos altamente competitivos que se avecinan, a continuación se detalla su forma de publicidad:

- Presencia en casi todas las páginas de internet de cabañas para alquiler, en las páginas de turismo de Las Termas de Río Hondo y del país.
- Carteles en las calles que ubican a la gente.

Los precios van desde \$900 a \$1300 en temporada alta y desde \$800 a \$1100 en temporada baja.

**Diagnóstico:** a nuestro parecer un esfuerzo excesivo por hacer sus cabañas lo más parecido posible al hogar de la gente, con todas las comodidades y accesorios que tendría una casa promedio, sin pensar que la gente (además de comodidad y el descanso) escapa de lo cotidiano buscando cosas nuevas por hacer, buscando recreación y pasar buenos momentos.

Por ello, al avanzar tan rápidamente el crecimiento de la ciudad, lo que en un momento fue nuevo ya es viejo, lo estándar se vuelve común y aburrido, si la competencia no crea capacidades distintivas en un futuro cercano podría verse perjudicada en gran magnitud por la creciente oferta en la zona. **El cliente es el rey**, y el que mejor lo haga sentir será el que se llevará la mayor porción de la torta<sup>11</sup>.

---

(11) QUINTEROS, Juan José, Cátedra de Formulación y Evaluación de Proyectos, UNT, Apuntes de clases, (Tucumán 2013).

### **2.3.- Competidores potenciales**

La población creció un 21% aproximadamente en los últimos 20 años y el turismo se multiplicó, eso la gente lo sabe y apuesta en grande con sus negocios. La oferta de



alojamiento está creciendo, pero en el campo de las cabañas, bungalows y casas la gente no parece esforzarse por tener capacidades distintivas, siempre es parecerse lo más posible a un hogar sin ofrecer servicios adicionales.

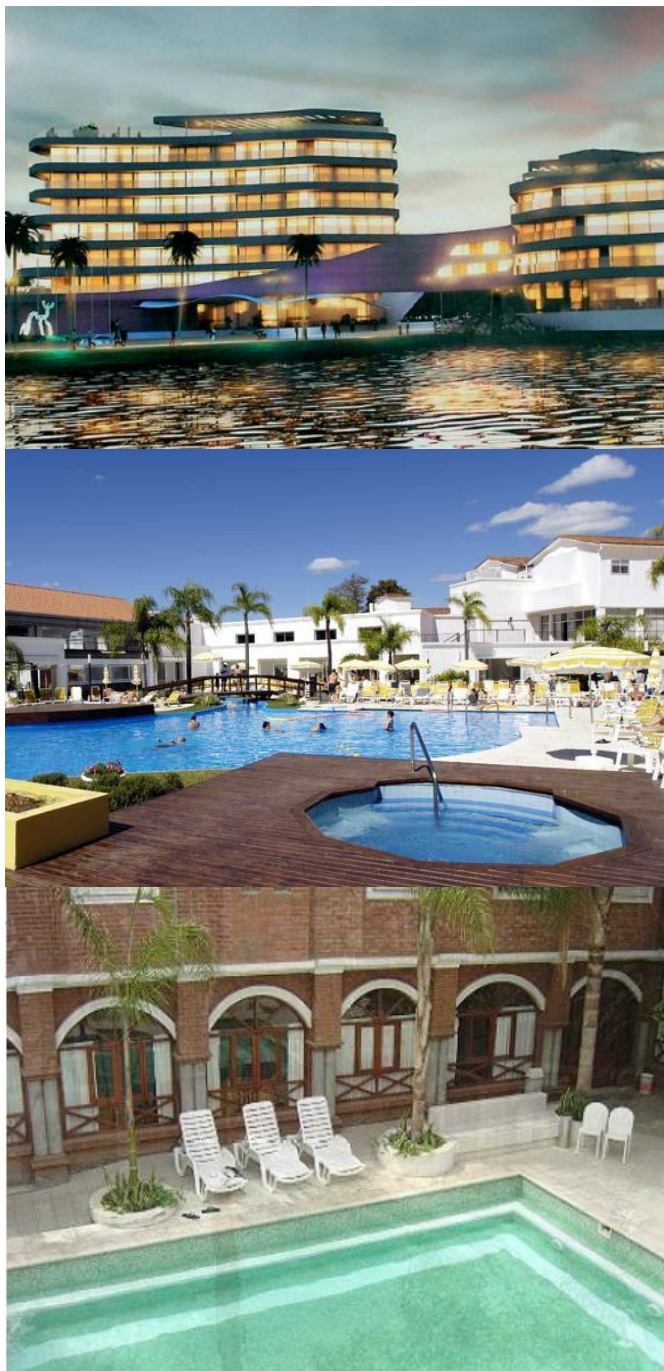
### **2.4.- Sustitutos**

Lo conforman los diferentes hoteles y apart hotels. Cuando una persona o grupo de personas se decide a viajar la cuestión es si alojarse en un lugar que les ofrezca comida y distintos servicios o quedarse en una casa o cabaña y procurarse ellos mismos las distintas cosas.

El ya conocido y nuevo Hotel Los Pinos introdujo el concepto de “All Inclusive” al mercado local colmando las expectativas y teniendo una capacidad ocupada muy alta aún en temporada baja.

Recientemente el gobierno de Santiago del Estero anunció la construcción de un hotel 5 estrellas conexo al autódromo con carácter temático de autos y carreras con 75 habitaciones disponibles a estar listo en 2014. Este hotel sería un sustituto de gran peso ya que además se encuentra cerca de la zona del terreno comprado.

A continuación se observa en la parte superior una proyección del nuevo hotel provincial, debajo de ésta al hotel 4 estrellas “Los Pinos” y más debajo aún el hotel 3 estrellas “Pucará”.



## **2.5.- Proveedores**

Los proveedores serán de distinta índole:

- Arquitecto para el diseño del predio (Arq. Bernabé Pico Estrada)
- Materiales para la construcción (Corralón El Amigo, Corralón La Aldaba)
- Madereras (San José, Maderplak)
- Equipamiento de cabañas (Frávega, Red Megatone, MercadoLibre, Easy)
- Baño, cocina, etc. (Bercovich)
- Mano de obra para la construcción (Arq. Bernabé Pico Estrada)
- Agua
- Plomería (Arq. Bernabé Pico Estrada)
- Perforadores (Miguel Concha)
- Desagües (Mukdise)
- Electricidad
- Electricista (Arq. Bernabé Pico Estrada)
- Juegos para salón (MercadoLibre)
- Carteles para señalizar (Carteles Daniel en Las Termas)
- Diseño de página web (Mauro Torres)
- Gaviones (Tucumán Alambres)
- Artículos de limpieza y para el hogar (Limpísimo Mayorista)
- Asesoramiento (Ing. Carlos Vásquez-Director de Catastro de Las Termas de Río Hondo)
- Nivelación del terreno (Vialidad)

Al ser el mercado en expansión y el servicio casi estandarizado hay pluralidad de proveedores por lo que no se corren riesgos por falta de bienes o servicios.



### **3.- Análisis FODA**

#### Fortalezas

- Diseño de las instalaciones más moderno y natural que el de la competencia
- Servicios extra como ser salón de juegos, drugstore, videoteca, etc.
- Cercanía al Río Dulce con un muelle y reposeras
- Calidad de servicio

#### Debilidades

- Al menos por ahora no estaremos viviendo ahí para controlar todo el tiempo a los empleados
- La inversión en activo fijo se hará progresivamente debido a la falta de capital disponible
- Distancia hasta Santiago del Estero

#### Oportunidades

- Posibilidad de ampliar el terreno adquirido debido a ofertas de vecinos
- Posibilidad de brindar nuevos servicios
- Fuerte esfuerzo del gobierno por renovar la oferta turística en Las Termas aprovechando que el turismo nacional creció debido a las dificultades para tomar vacaciones en el exterior del país.
- Oportunidad de innovar en el rubro debido a una competencia en una zona de confort

#### Amenazas

- Creciente competencia debido al incremento en el turismo
- Escasez de clientes de Noviembre a Marzo

## **4.- Marketing Mix**

### **4.1.- Producto**

Los servicios a ofrecer serían<sup>12</sup>:

#### **En cabañas:**

- Alojamiento
- Televisión LED, con cable y reproductor de DVD
- Sala de estar, cocina, baño, habitación
- Hidromasaje
- Asador privado
- Servicio de limpieza
- Wi-Fi
- Jacuzzi exterior

#### **Servicios varios:**

- Acceso a una videoteca
- Drugstore
- Local de venta de artesanías, remeras de Las Termas y demás (es un alquiler a terceros)
- Restaurant (es un alquiler a terceros)
- Canchas y juegos
- Piscina
- Excursiones por la zona (a cargo de un tercero)
- Salón de juegos (mesa de ping pong, pool, flipper, etc.)
- Hamacas paraguayas entre los árboles

#### **Por la noche un lugar cerrado con:**

- Jacuzzi
- Mesas para cenar
- Mozo
- Barra caribeña

---

(12) Estos servicios se ofrecerán a medida que las inversiones incrementales lo permitan, siempre tratando de respetar el plan detallado en el análisis económico financiero.

- Música
- Noches temáticas en temporada alta (espectáculo privado, karaoke, etc.).

Nunca olvidar:

- La gente no debe sentirse como en casa, sino no tendría sentido salir de ella, debe pasar momentos memorables y tener experiencias **nuevas** junto a sus seres queridos.
- Cuesta mucho más captar nuevos clientes que mantenerlos, por eso hay que dar **razones para volver**.

#### **4.2.- Precio**

Determinamos el precio en función de los servicios que ofrecemos, la calidad de las instalaciones y la ubicación. La idea es crear un nuevo nivel superior al de “Kumelen” y “Refugio de Luna” que son las mejores del lugar, de esta forma estaríamos cobrando por día por cabaña en promedio:

**\$1650 Cabaña Familiar**

**\$1000 Cabaña Pareja**

La idea de estos precios es que ya tengan incluidos todos los servicios, de forma tal que sea aún más atractivo al público. Se podrá pagar de contado o con tarjeta.

En el primer año del proyecto se estima una demanda por cabaña de 10 días al mes.

Proyectamos un incremento de las ventas de un 20% durante 2015-2016; 10% durante 2017-2019; 5% a partir de 2020.

### 4.3.- Plaza

La ubicación si bien es muy buena por el paisaje, naturaleza y tranquilidad debe tener principal cuidado debido a la accesibilidad al predio, es un factor clave, determinante del éxito del emprendimiento es por eso que estamos trabajando en abrir dos calles que tengan acceso al lugar además de asentar una buena señalización.



El método utilizado para llegar al cliente será el directo, debido a las múltiples formas de llegar a él por un bajo costo.

### 4.4.- Promoción

Se hará a través de 2 tipos tradicionales:

#### **Publicidad:**

-Redes sociales: por parte gratuitas a través de una página en Facebook y con publicidad pagada, por muy poco dinero se puede llegar a mucha gente.

-Página oficial: con todas las novedades, fotos de las cabañas y presentación de todos los servicios disponibles.

-Espacios en páginas de turismo: por un pequeño precio se puede acceder a espacios visitados por las familias que a través de internet buscan que hacer y donde alojarse.

#### **Venta personal:**

Ofreceremos el servicio personalmente a nuestros conocidos y demás gente a través de un folleto con todas las especificaciones.

Nunca olvidar:

- El servicio debe estar orientado a las personas y no hacia el producto, si bien se lo muestra se debe de informar al cliente por qué somos la mejor opción para satisfacer su necesidad, se debe se destacar el beneficio proporcionado.
- Lograr que la persona se identifique con lo ofrecido y obtener un “yo quiero esto” de parte de él.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

**Sumario:** 1.- Necesidades de materia prima.  
2.- Proceso de producción. 3.- Maquinarias y equipos. 4.- Edificios e instalaciones.  
5.- Inversión en espacio físico del área Administrativa. 6.- Impacto ambiental

#### **1.- Necesidades de materia prima**

Se necesitarán varios proveedores para satisfacer estas necesidades:

-En lo que respecta a la mano de obra para la construcción, ésta estará a cargo del Arquitecto Bernabé Pico Estrada, quien está diseñando el complejo junto a nosotros.

-El proveedor de los artículos de limpieza será Limpísimo<sup>13</sup>.

El mercado de los establecimientos hoteleros y parahoteleros es el principal en la zona, por lo que no se encuentran amenazas para prescindir de la materia prima necesaria.

---

(13) Limpísimo es un mayorista de productos para la limpieza ubicado en Lavalle 2530, San Miguel de Tucumán.

## 2.- Proceso de producción

-La cantidad de empleados a utilizar al finalizar la inversión total en activo fijo será de 9: 3 de administración (sueldo neto de \$4114 por mes), 2 de mantenimiento (\$3626), 3 de limpieza (\$3108) y 1 de jardinería (\$2072).

Se trabajará 7 días a la semana (con turnos rotativos).

-Las 12 cabañas tendrán una capacidad de gente alojada de 56, un total de días disponibles de 30días X12 cabañas= 360 días al mes alquilables.

-La distribución en el terreno será la siguiente:



-Debido a una capacidad financiera limitada y a que el Período de Recupero de la inversión es de 5 años, la inversión en Activo Fijo se hará en partes y sin financiamiento externo.

### **3.- Maquinarias y equipos**

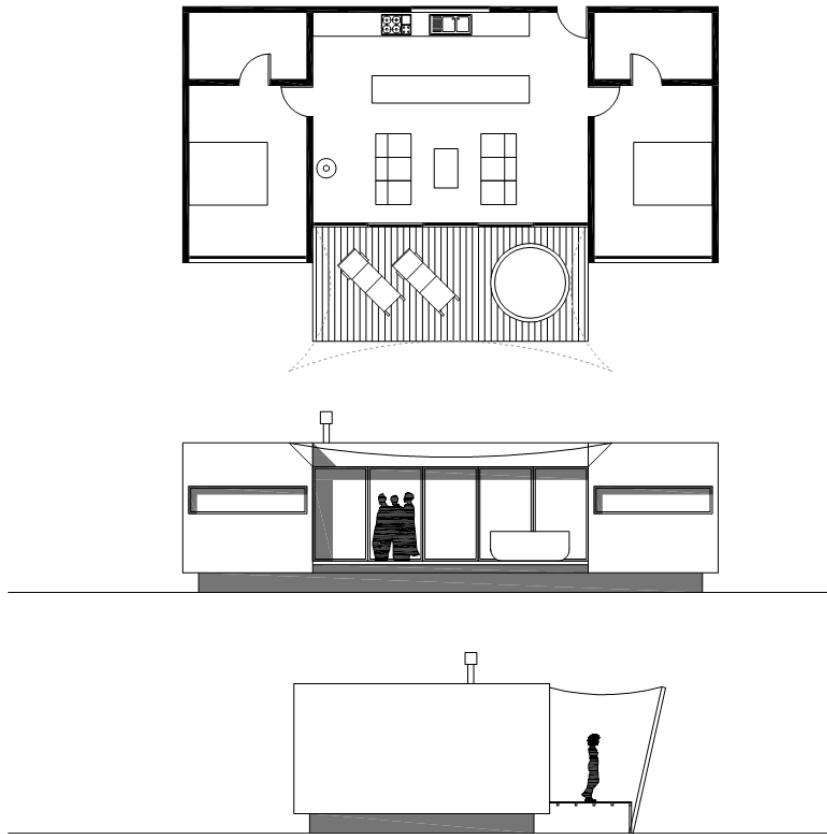
La única maquinaria necesaria será para la nivelación del terreno y será realizado por Vialidad de Santiago del Estero. No se necesitará más debido a que hablamos de un servicio.

### **4.- Edificios e instalaciones**

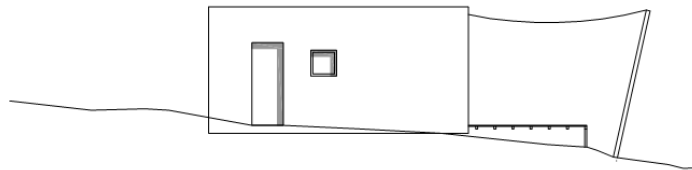
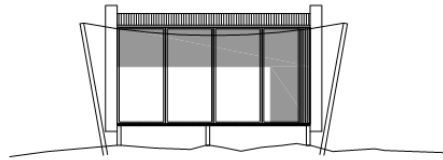
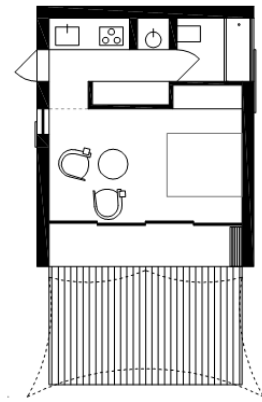
De acuerdo al plan de Inversión se pondrán en marcha a partir de 2015 2 cabañas familiares a trabajar, en 2016 2 más, en 2017 2 más, en 2018 2 más y en 2019 4 cabañas para parejas.

Se muestran a continuación los planos generales para la construcción de las cabañas familiares:





También se muestran las cabañas para parejas:



El costo por metro cuadrado para ambas es de \$2500, por lo que si las cabañas para familia tienen 85 Mts<sup>2</sup> costarán \$212.500, mientras que si las para pareja tienen 35 Mts<sup>2</sup> costarán \$87.500 cada una, sin contar el equipamiento.

#### **5.- Inversión en espacio físico del área administrativa**

La inversión para esta área se estima en \$100.000, lo que incluye la construcción, instalación de electricidad y agua, esta zona estará combinada con la sección de juegos y drugstore.

#### **6.- Impacto ambiental**

Al ser un complejo de cabañas el espacio verde es importante, por lo que no habrá tala de árboles, ni erradicación de algún tipo de especie animal. Anteriormente se contaba con 8 árboles que fueron reubicados según se muestran en el plano de distribución de las instalaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

**Sumario:** 1.- Función financiera. 2.- Requerimientos y costo del personal especializado y no especializado. 3.- Definición de la estructura organizacional.

#### **1.- Función financiera**

La contabilidad estará a cargo de Lucas García (Socio) y el análisis financiero y las distintas inversiones estarán a cargo de Rodrigo García Monteros (Socio).

El presupuesto necesario para poner en funcionamiento todo el complejo, sin tener en cuenta el capital de trabajo es de \$4.737.876,75, lo que incluye un imprevisto del 7%.

El detalle se encuentra desarrollado más adelante.

#### **2.- Requerimientos y costo del personal especializado y no especializado**

Como ya se especificó anteriormente se necesitarán 3 personas para Administración, 2 para mantenimiento, 3 para limpieza y 1 para jardinería.

### 3.- Definición de la estructura organizacional

El organigrama quedaría así:



No se especifican subniveles ya que la estructura es muy sencilla con dos niveles jerárquicos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO LEGAL**

**Sumario:** 1.- Organización Jurídica.  
2.- Costos legales.

#### **1.- Organización jurídica**

Tipo de sociedad: *Sociedad de Responsabilidad Limitada.*

- Es la sociedad por cuotas de capital, denominación más ajustada a su naturaleza que la adoptada por nuestro legislador.
- Limitan la responsabilidad personal del socio y permiten una administración, control y gobierno más sencillo, de intervención directa de los socios.
- Es un tipo de sociedad introducido en nuestro derecho positivo mucho después de la sanción del originario código de comercio.
- Se incorpora al régimen societario respondiendo a la necesidad de contar con un marco jurídico flexible y apto para las empresas de menor envergadura, superando la pesada carga de responsabilidad patrimonial inherente a la sociedad colectiva.

- Propone una estructura más personalizada que en las sociedades por acciones.

#### CARACTERISTICAS:

- El capital se divide en cuotas.
- El capital está limitado a un máximo de 5 millones de pesos.
- Los socios limitan su responsabilidad a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran, pero garantizan solidariamente su integración.
- Los socios no pueden ser más de 50.
- La denominación social puede incluir el nombre de uno o más socios.
- La denominación social debe contener la indicación: "Sociedad de Responsabilidad Limitada", su abreviatura o la sigla SRL: su omisión, hará responsable solidaria e ilimitadamente al gerente por los actos que celebre en esas condiciones.

## **2.- Costos legales**

Para un capital \$ 4.827.114,75

Expediente 75 hojas

Cantidad de socios / accionistas: 4

Gastos de escribanía por certificación de firmas, domicilio, etc. no son considerados.

### **Gastos de Constitución**

Reserva de Nombre	\$	5.00
Publicación Edicto	\$	70.00
Compra de 2 boletines oficiales	\$	4.00
Tasa Justicia 40% Sellado	\$	3.400,00

### **Rúbrica de Libros**

Inventario y Balances	\$	50,00
Diario	\$	50,00

Libro de Actas de Socios / directorio	\$ 50,00
<b>DGR</b>	
Sellado contrato 1 Estatuto 1% s/capital	\$48.271,14
Anticipo Ingresos Brutos	\$ 88,44
Estampilla	\$ 7,00
<b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>\$51.995,58</u></b>

**Los impuestos a pagar serían:**

35% de Impuesto a las ganancias.

4,4% de Ingresos Brutos (bajo el régimen de prestación de servicios).

2,5% de Salud Pública (sobre el total de sueldos netos).

21% de Impuesto al Valor Agregado.



## **CAPÍTULO V**

### **Análisis Económico Financiero**

**Sumario:** 1.- Inversión en activo fijo. 2.- Resumen activo fijo. 3.- Inversión en activo fijo por año. 4.- Depreciaciones. 5.- Resumen depreciaciones. 6.- Sueldos. 7.- Gastos de comercialización y supuestos. 8.- Gastos de administración. 9.- Costos. 10.- Ingresos. 11.- Capital de trabajo. 12.- Impuestos. 13.- Flujo de fondos del proyecto. 14.- Análisis de sensibilidad. 15.- Análisis de riesgo. 16.- Resumen de escenarios. 17.- Valores de Gráfico de Tornado. 18.- Gráfico de Tornado.

## **CONCLUSIÓN**

Habiendo empezado con la hipótesis de un mercado competidor en una zona de confort, con supuestos de VAN positivos, con proyecciones que se fueron dando y concretando, después de correr el simulador y demostrar que con variaciones del 10% en los datos ingresados se tienen de 10.000 escenarios posibles tan solo un 1,86% de escenarios con VAN negativo (lo que no significa pérdida) podemos ver como el negocio de las cabañas Premium tiene un futuro promisorio en Las Termas de Río Hondo.

Después de realizar un análisis minucioso de estos estudios tanto cualitativos como cuantitativos y ver indicadores positivos, como ser VAN **(\$ 1.588.522,35)** y TIR **(35%)**, en todos los escenarios llego a la conclusión de que es rentable este negocio.

Por otro lado, con la herramienta del Excel podemos hacer un seguimiento a nuestro proyecto en el momento que se van concretando los objetivos, se pueden modificar los supuestos y proyectar a futuro los resultados considerando todos los escenarios posibles y todas las opciones posibles, es decir, ante el cambio en una de las variables de análisis del proyecto podemos conocer el impacto en la rentabilidad o no del mismo.

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### **a) General:**

CORIA, Rubén Darío, Turismo Rural en Río Hondo, INTA, (Año 2012).

MORCILLO, Patricio, Cultura e Innovación Empresarial, Editorial Paraninfo, (Madrid, 2006).

VASQUEZ, Carlos, Complejo Termal para la Recuperación de Deportistas de Alta Competencia, (Año 2003).

### **b) Especiales:**

BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, 5ta Edición, Editorial Mc Graw Hill, (Año 2001).

MIRANDA MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos, 4ta Edición, (s.d.).

SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, 5ta Edición, (s.d.).

### **c) Otras publicaciones:**

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y SENSOS, Encuesta de Ocupación Hotelera EOH, (Marzo de 2013).

MARTOS, María Enriqueta, Cátedra de Formulación y Evaluación de Proyectos, UNT, Apuntes de clases, (Tucumán 2013).

QUINTEROS, Juan José, Cátedra de Formulación y Evaluación de Proyectos, UNT, Apuntes de clases, (Tucumán 2013).

ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS, [www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp](http://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp), (Octubre 2013).

CLASIFICADOS SAN MIGUEL DE TUCUMÁN, [www.sanmigueldetucuman.anunico.com.ar/aviso-de/terrenos\\_lotes\\_campos/vendo\\_terreno\\_en\\_termas\\_de\\_rio\\_hondo-1996660.html](http://www.sanmigueldetucuman.anunico.com.ar/aviso-de/terrenos_lotes_campos/vendo_terreno_en_termas_de_rio_hondo-1996660.html), (Octubre 2013).

DAILY WEB, [www.dailyweb.com.ar](http://www.dailyweb.com.ar), (Noviembre 2013).

DIARIO ÁMBITO, [www.ambito.com](http://www.ambito.com), (Octubre 2013).

EASY, [www.easycatalogo.com/ofertas-easy-septiembre-2013-online/](http://www.easycatalogo.com/ofertas-easy-septiembre-2013-online/), (Octubre 2013).

FRÁVEGA, [www.fravegacatalogo.com/ofertas-fravega-septiembre-2013/](http://www.fravegacatalogo.com/ofertas-fravega-septiembre-2013/), (Octubre 2013).

WELCOME ARGENTINA, [www.welcomeargentina.com/termasde\\_riohondo](http://www.welcomeargentina.com/termasde_riohondo), (Octubre 2013).

MERCADOLIBRE, [www.mercadolibre.com.ar](http://www.mercadolibre.com.ar), (Octubre 2013).

QUINTEROS, Juan José, [www.quinterosnet.com](http://www.quinterosnet.com), (Octubre 2013).

QUIROGA, [www.quirogamedios.com/ar/articulos/receso-de-julio-como-y-donde-vacacionan-los-argentinos-que-viajan-por-argentina.html](http://www.quirogamedios.com/ar/articulos/receso-de-julio-como-y-donde-vacacionan-los-argentinos-que-viajan-por-argentina.html), (Octubre 2013).

TARIFAS DE HOTELES EN LAS TERMAS DE RIO HONDO, [www.lastermasderiohondo.com/hoteles/tarifas.asp](http://www.lastermasderiohondo.com/hoteles/tarifas.asp), (Octubre 2013).

TERMENSES, [www.termenses.com.ar](http://www.termenses.com.ar), (JULIO 2013).

TODO SOBRE PROYECTOS,  
[www.todosobreproyectos.blogspot.com.ar/2009/02/pasos-para-elaborar-un-proyecto-de.html](http://www.todosobreproyectos.blogspot.com.ar/2009/02/pasos-para-elaborar-un-proyecto-de.html), (Octubre 2013).

TUR NOTICIAS, [www.verturismo.com.ar](http://www.verturismo.com.ar), (Noviembre 2013)

## ÍNDICE ANALÍTICO

Prólogo.....	Pág. 1
Resumen.....	3

### CAPÍTULO I

#### ESTUDIO DE MERCADO

1.- Introducción.....	5
2.- Análisis de la cruz de Porter.....	6
2.1.- Consumidores.....	6
2.2.- Competidores.....	9
2.3.- Competidores potenciales.....	13
2.4.- Sustitutos.....	14
2.5.- Proveedores.....	15
3.- Análisis FODA.....	16
4.- Marketing Mix.....	17
4.1.- Producto.....	17
4.2.- Precio.....	18
4.3.- Plaza.....	19
4.4.- Promoción.....	19

CAPÍTULO II  
ESTUDIO TÉCNICO

	Pág.
1.- Necesidades de materia prima.....	21
2.- Proceso de producción.....	22
3.- Maquinarias y equipos.....	23
4.- Edificios e instalaciones.....	23
5.- Inversión en espacio físico del área administrativa.....	26
6.- Impacto ambiental.....	26

CAPÍTULO III  
ESTUDIO ORGANIZACIONAL

1.- Función financiera.....	27
2.- Requerimientos y costos del personal especializado y no especializado.....	27
3.- Definición de la estructura organizacional.....	28

CAPÍTULO IV  
ESTUDIO LEGAL

1.- Organización jurídica.....	29
2.- Costos legales.....	30

CAPÍTULO V  
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

	Pág.
1.- Inversión en Activo Fijo.....	33
2.- Resumen Activo Fijo.....	35
3.- Inversión en Activo Fijo por año.....	36
4.- Depreciaciones.....	37
5.- Resumen depreciaciones.....	43
6.- Sueldos.....	44
7.- Gastos de comercialización y supuestos.....	45
8.- Gastos de administración.....	47
9.- Costos.....	48
10.- Ingresos.....	49
11.- Capital de trabajo.....	50
12.- Impuestos.....	51
13.- Flujo de fondos del proyecto.....	52
14.- Análisis de sensibilidad.....	53
15.- Análisis de riesgo.....	54
16.- Resumen de escenarios.....	55
17.- Valores Gráfico de Tornado.....	56
18.- Gráfico de Tornado.....	57
Conclusión.....	58
Índice bibliográfico.....	59