



Graduate School of Business
Máster en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresa**

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO
HOTELERO EN PUNTA DEL DIABLO, URUGUAY.**

Tesista: Daniela Denise Parodi

Legajo: 40655

Director de Tesis: Jorge Almada

2016

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, por apoyarme siempre en todas mis decisiones y emprendimientos. A mi marido, por ser un soporte fundamental y por su empuje constante al cumplimiento de mis metas.

Agradezco también a Jorge Almada, director de esta tesis, por su paciencia, dedicación y guiarme a lo largo de este trabajo.

RESUMEN DE LA TESIS

El propósito de esta tesis es analizar la viabilidad de un proyecto hotelero en Punta del Diablo (Uruguay) mediante la construcción de un complejo de cabañas.

Para ello se realizó un análisis de la industria turística, tanto a nivel global, como enfocado en Punta del Diablo, a fin de conocer el contexto dónde se pretender invertir. Además, se procedió a una investigación de mercado mediante dos encuestas, una dirigida a turistas que visitaron el balneario en el mes de marzo 2015 y otra destinada potenciales turistas argentinos.

Entre los resultados obtenidos, se observó que, si bien Punta del Diablo cumple con los requisitos y expectativas de los turistas, la falta de promoción e información acerca del lugar, hace que no sea considerado como un destino para el turismo.

Partiendo de estos hallazgos, se concibe la oportunidad de llevar adelante la construcción de un complejo de cabañas en Punta del Diablo planteando como punto estratégico el plan de marketing, para la promoción y atracción de turistas.

Como resultado de esta investigación se concluye que el proyecto es viable y presenta una propuesta atractiva para potenciales inversores.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA	1
OBJETIVOS	2
<i>Objetivo General</i>	2
<i>Objetivos Específicos</i>	3
HIPÓTESIS	3
METODOLOGÍA	3
1 MARCO TEÓRICO	6
1.1 EL PLAN DE NEGOCIOS	6
1.2 MARKETING TURÍSTICO.....	8
1.2.1 <i>Los servicios del marketing turístico</i>	11
1.3 GESTIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS	13
2 LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y EL TURISMO EN URUGUAY.....	16
2.1 LA INDUSTRIA TURÍSTICA.....	16
2.1.1 <i>Principales tendencias mundiales</i>	19
2.1.2 <i>Proyección de la industria turística como fuente de inversión</i>	23
2.2 EL DESARROLLO TURÍSTICO EN URUGUAY	27
2.2.1 <i>Invertir en Uruguay</i>	30
3 PUNTA DEL DIABLO	34
3.1 UBICACIÓN	34
3.2 CARACTERÍSTICAS	36
3.3 OFERTA HOTELERA	38
3.3.1 <i>Servicios</i>	44
3.4 DEMANDA TURÍSTICA.....	46
3.5 PROMOCIÓN TURÍSTICA.....	48
4 ESTUDIO DE MERCADO	51
4.1 ENCUESTAS REALIZADAS PUNTA DEL DIABLO, URUGUAY. MARZO 2015.....	52
4.1.1 <i>Nacionalidad</i>	52
4.1.2 <i>Edad y modalidad de viaje</i>	53
4.1.3 <i>Tipo de alojamiento, estadía y gastos del viaje</i>	55
4.1.4 <i>Servicios y atracciones</i>	58

4.1.5	<i>Fuentes de información</i>	59
4.2	ENCUESTAS REALIZADAS EN ARGENTINA. FEBRERO – MARZO 2015	60
4.2.1	<i>Uruguay como destino turístico</i>	60
4.2.2	<i>Servicios y atracciones</i>	62
5	COMPLEJO DE CABAÑAS	65
5.1	UBICACIÓN	65
5.2	EL COMPLEJO	66
5.3	PROPUESTA DE VALOR	67
5.4	DISPOSICIONES LEGALES.....	71
5.4.1	<i>Normativa vigente para la promoción de inversiones</i>	71
5.4.2	<i>Normas de regulación del sector</i>	72
6	PLAN DE MARKETING	73
6.1	ACCIONES DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	73
6.2	RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	74
6.3	PRESUPUESTO DE MARKETING	76
7	PLAN DE OPERACIONES	77
7.1	RESERVAS.	77
7.1.1	<i>Check in/ Check out</i>	77
7.2	TRASLADOS	77
7.3	INFORMACIÓN PARA EL HUÉSPED.....	78
7.4	ACTIVIDADES DEL COMPLEJO	78
7.5	SERVICIO DE DESAYUNO	79
7.6	SERVICIO DE MUCAMA	79
7.7	QUEJAS/ RECLAMOS / SUGERENCIAS	79
8	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	81
8.1	EMPLEADOS.....	81
8.1.1	<i>Cronograma de horarios</i>	82
8.2	PRESUPUESTO EN RECURSOS HUMANOS.....	83
9	PLAN FINANCIERO	85
9.1	PRECIOS DEL COMPLEJO.....	85
9.2	INGRESOS	85
9.3	INVERSIÓN INICIAL.....	87
9.4	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	87
9.5	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	88

9.6	COSTOS OPERACIONALES	88
9.7	TASA DE DESCUENTO (WACC).....	89
9.8	PROYECCIÓN FINANCIERA	90
9.8.1	<i>Escenarios</i>	91
CONCLUSIONES.....		93
	EN RELACIÓN A LA INDUSTRIA TURÍSTICA:	93
	EN RELACIÓN URUGUAY Y PUNTA DEL DIABLO:	94
	EN RELACIÓN AL ESTUDIO DE MERCADO:.....	95
	EN RELACIÓN AL PLAN DE MARKETING:	96
	EN RELACIÓN ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO:	97
BIBLIOGRAFÍA.....		98
ANEXO		103
CURRICULUM VITAE.....		127

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Turismo receptor, las economías avanzadas y emergentes	24
Gráfico 2: Turismo receptor, las economías avanzadas y emergentes. Arribo del turismo internacional.	25
Gráfico 3: Turismo internacional según propósito de viaje (%)	26
Gráfico 4: Principales países de llegada de turistas internacionales	28
Gráfico 5: Llegada de turistas internacionales a América del Sur	29
Gráfico 6: Inversión extranjera directa en América del Sur	31
Gráfico 7: Diez principales orígenes de la IED en Uruguay - Año 2012	32
Gráfico 8: Tipo de alojamiento en Punta del Diablo.....	39
Gráfico 9: Capacidad habitacional por tipo de alojamiento.....	39
Gráfico 10: Distribución del alojamiento por zona (playa más cercana)	41
Gráfico 11: Tipo de alojamiento por zonas: Playa La Viuda.....	42
Gráfico 12: Tipo de alojamiento por zonas: Playa del Rivero.....	42
Gráfico 13: Tipo de alojamiento por zonas: Playa de los Pescadores.....	43
Gráfico 14: Tipo de alojamiento por zonas: Playa Grande.....	43
Gráfico 15: Oferta en el área de servicios.....	45
Gráfico 16: Información sobre Punta del Diablo en el mercado argentino	48
Gráfico 17: Principales fuentes de información en el mercado argentino.....	49
Gráfico 18: Principales fuentes de información enero - febrero 2013 en el Departamento de Rocha.....	50
Gráfico 19: Nacionalidad de los visitantes de Punta del Diablo	52
Gráfico 20: Nacionalidad de los visitantes según destino	53
Gráfico 21: Edad de los visitantes de Punta del Diablo.....	54
Gráfico 22: Modalidad de viaje.....	54

Gráfico 23: Modalidad de viaje según destino - enero/marzo 2013.....	55
Gráfico 24: Alojamiento	56
Gráfico 25: Estadía en Punta del Diablo.....	56
Gráfico 26: Cantidad de veces que visitó Punta del Diablo.....	57
Gráfico 27: Gastos del viaje.....	58
Gráfico 28: Preferencia de servicios - Visitantes Punta del Diablo marzo 2015	59
Gráfico 29: Principales fuentes de información.....	60
Gráfico 30: Viaje por turismo a Uruguay en los últimos 5 años.....	61
Gráfico 31: Destino visitado en Uruguay	61
Gráfico 32: Preferencia de servicios - mercado argentino.....	63
Gráfico 33: Preferencias al momento de planificar un viaje - mercado argentino.....	64

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Definición y tipos de turismo.....	17
Cuadro 2: Impactos del turismo	18
Cuadro 3: Ingresos provenientes del turismo.....	21
Cuadro 4: Gastos por turismo internacional	22
Cuadro 5: <i>Ranking</i> relacionado con la estabilidad política y democracia	30
Cuadro 6: Lugares de interés.....	37
Cuadro 7: Turismo receptivo - Primer trimestre 2015	46
Cuadro 8: Turismo receptivo anual 2015.....	47
Cuadro 9: Turismo receptivo anual 2014.....	47
Cuadro 10: Presupuesto para publicidad/ marketing.....	76
Cuadro 11: Personal fijo del complejo	82
Cuadro 12: Cronograma de horario anual.....	82
Cuadro 13: Cronograma de horarios en temporada (oct/mar)	83
Cuadro 14: Presupuesto personal fijo (ene/dic)	83
Cuadro 15: Presupuesto personal refuerzo por temporada (oct/mar).....	84
Cuadro 16: Proyección salarial	84
Cuadro 17: Precios del complejo por cabaña.....	85
Cuadro 18: Ingreso mensual año 1	86
Cuadro 19: Inversión inicial.....	87
Cuadro 20: Depreciaciones y amortizaciones	87
Cuadro 21: Financiamiento	88
Cuadro 22: Costos operacionales	88
Cuadro 23: Proyección financiera	90
Cuadro 24: Indicadores.....	91

Cuadro 25: Escenario Positivo	91
Cuadro 26: Escenario Negativo.....	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Creación de valor para los clientes y creación de relaciones con los clientes.	10
Figura 2: Características del servicio.....	12

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1: Ubicación de Punta del Diablo	34
Imagen 2: Zona de playas	35
Imagen 3: Ubicación del complejo.....	66

INTRODUCCIÓN

Planteamiento de la propuesta

La presente investigación tendrá sus fundamentos a partir del crecimiento observado en los balnearios del Este del departamento de Rocha, Uruguay. Entre ellos, Punta del Diablo, pueblo de pescadores, se destaca como consecuencia del desarrollo turístico y las nuevas exigencias de los visitantes.

Barrenechea, Rodríguez, & Troncoso (2008) aseguran que su ubicación geográfica, ha permitido el desarrollo del turismo de sol y playa, siendo este uno de los recursos más importantes del departamento de Rocha, ubicándolo en el quinto lugar respecto a ingresos por turismo receptivo.

Gracias a la diversidad de sus playas y paisajes, se han desarrollado distintas opciones de alojamiento y servicios para atender la demanda existente. Uno de los motivos para la expansión del turismo en Punta del Diablo, como así también en los balnearios del Este de Uruguay, según indica Casciani (2002, p. 49), fue “el cambio en las tendencias de los visitantes, tanto locales como extranjeros, que comenzaron a priorizar el turismo natural o el ecoturismo”.

Sin embargo, una de las problemáticas que soportan la presente investigación, se origina en que, pese al desarrollo turístico existente, se observa la inexistencia de una adecuada comunicación a los efectos de promocionar esta zona como nuevo atractivo para el turismo.

De esta forma, se busca indagar acerca del desarrollo turístico que tiene Punta del Diablo y la falta de información/promoción del lugar; considerando esta falencia como una oportunidad para el lanzamiento de un negocio hotelero.

En base a lo expuesto anteriormente, en la presente investigación se analizará la viabilidad de un proyecto hotelero, que se llevará a cabo mediante un complejo de cabañas, haciendo fuerte hincapié en el plan de marketing, a fin de potenciar la comunicación y promoción del complejo.

A continuación, se plantean una serie de preguntas que dan inicio a este trabajo:

- ¿Cuál es la proyección turística actual de Uruguay?
- ¿Cuáles son los beneficios de invertir en Uruguay?
- ¿Cómo se ha desarrollado la infraestructura para recibir al turismo?
- ¿Qué servicios ofrecen los complejos actuales?, ¿Qué tipo de servicios podrían sumarse a futuro?
- ¿Cómo es percibido actualmente Punta del Diablo por sus visitantes?

Objetivos

Objetivo General

- Evaluar la factibilidad de una inversión en un proyecto hotelero en Punta del Diablo, Uruguay, como una nueva propuesta para el turismo.

Objetivos Específicos

- Evaluar las alternativas que brindan los complejos turísticos actuales para el turismo en la zona.
- Estudiar el perfil de los visitantes de Punta del Diablo para definir el segmento objetivo del complejo turístico a lanzar.
- Elaborar una propuesta de valor para la industria hotelera y analizar su factibilidad comercial.

Hipótesis

El lanzamiento de un complejo de cabañas en Punta del Diablo, Uruguay, es rentable mediante el desarrollo una propuesta de valor para la promoción y atracción de turistas.

Metodología

La metodología empleada será de tipo cuantitativa y cualitativa. En primer lugar, se llevará a cabo un análisis cuantitativo utilizando como técnica de recolección de datos encuestas. En este sentido, se realizarán dos encuestas, utilizando cuestionarios semi – cerrados. La primera buscando definir el perfil de quienes visitan de Punta del Diablo y la segunda, dirigida a jóvenes argentinos acerca del conocimiento que poseen sobre

este balneario al norte de Uruguay y el interés, o no, por el turismo en Punta del Diablo.

Para el primer caso las encuestas se efectuarán a turistas en Punta del Diablo, que se encuentren hospedados en cabañas, hostels y apartamentos durante el mes de marzo 2015. Las encuestas serán enviadas a través de un *link online* con 8 preguntas, distribuidas por parte de los dueños y administradores de 12 tipos de hospedajes elegidos de acuerdo a cada zona y con características similares al proyecto que se propone emprender. El *link* de la encuesta será reenviado por correo a los visitantes del lugar para que respondan de forma opcional.

Por otra parte, para analizar el mercado argentino, teniendo en cuenta que, según Larruina Salcedo (2013), ocupa el segundo lugar en cantidad de visitantes que recibe el balneario luego de uruguayos, se realizará una encuesta de 11 preguntas, dirigidas a personas entre 24 – 40 años que vivan en Argentina. El cuestionario será enviado a través de un *link online*.

A su vez, se recolectarán datos estadísticos sobre las tendencias del turismo en el departamento de Rocha, con la finalidad de entender el entorno dónde se pretende invertir; como así también, estudiar las posibilidades y oportunidades para el desarrollo del negocio.

La unidad de análisis (UA) serán las cabañas y los distintos tipos de alojamientos de Punta del Diablo, ubicado en el departamento de Rocha, Uruguay. En tanto, se tomará como unidades de respuestas a ejecutivos/administrativos del Ministerio de Turismo y

Deporte de Uruguay, y el Consulado de Uruguay en Buenos Aires, Argentina. Utilizando como técnica de recolección de datos la entrevista.

Para llevar a cabo el lanzamiento del complejo de cabañas, se evaluará la compra de un terreno y la construcción del mismo.

Finalmente, con el objetivo de respaldar esta investigación se recurrirá a fuentes terciarias como ser: material bibliográfico relacionado con la elaboración del plan de negocios, la industria turística, libros, informes y documentos relacionados al desarrollo turístico en Uruguay. También, se utilizará Internet para acceder a páginas de consultas de distintas instituciones de Uruguay, bibliografía virtual, periódicos, buscadores, entre otros que sean de relevancia y estén estrechamente relacionados con la temática de esta tesis para su correcto desarrollo.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 El plan de negocios

En el presente acápite se procederá a enmarcar algunas definiciones y conceptos, los cuales serán la base de este trabajo. Para ello, es necesario destacar la importancia del plan de negocios, como la etapa inicial de todo emprendedor, ya sea que pretenda llevar adelante su propio negocio o bien, salir a la búsqueda de inversores.

Ante la necesidad de un plan, surgen una serie de preguntas como ser: ¿Cuál es su finalidad?, ¿Qué herramientas brinda?, ¿Cuál es el alcance?. Estos son algunos de los interrogantes que se intentarán clarificar antes de abordar dicha investigación.

En primer lugar, no se puede pensar en invertir sin un análisis previo, sin saber mínimamente el riesgo que se está asumiendo, la factibilidad o no, de aquello que se busca desarrollar.

De acuerdo con Tapia (2014), el plan de negocios será aquel documento donde se plasmarán los objetivos del negocio y la metodología a emplear para alcanzarlos. Lo define como una guía organizada que reúne todos los elementos necesarios para la evaluación y puesta en marcha del negocio.

Por otra parte, se plantea que la elaboración del plan de negocios es una actividad que va más allá de la confección del documento escrito, definiéndolo como una actividad intensamente enfocada; y a su vez, resaltando que para abordar dicha actividad serán necesarios el pensamiento honesto acerca del negocio, las claves del éxito,

conocimiento del entorno competitivo, quienes estarán involucrados y, finalmente, las oportunidades y obstáculos (Harvard Business Press, 2009).

Ambas definiciones permiten abordar el plan de negocio como una guía, la cual brindará una visión más acabada de los objetivos, riesgos y beneficios del emprendimiento. Al mismo tiempo, será de suma importancia para la búsqueda de inversores, ya que la elaboración de este informe brindará mayor soporte y confiabilidad a la hora de decidir dónde y en qué invertir.

El plan de negocios será la culminación de un proceso arduo, creativo e interactivo entre las partes que lo componen. Sin embargo, en concordancia con Timmons (1999), no hay que dejar de lado que el plan, no es el negocio en sí, y el mero de hecho de tener elaborado un plan, no garantiza el éxito automático.

Como base del plan de negocios, se utilizará como guía la estructura de acuerdo a lo establecido por Harvard Business Press (2009), abarcando un análisis desde el entorno macro a lo micro, atravesando las siguientes áreas:

- Descripción del negocio
- Análisis del entorno
- Antecedentes del sector
- Análisis competitivo
- Análisis del mercado
- Plan de marketing
- Plan de operaciones

- Equipo de gestión (Plan de recursos humanos)
- Plan financiero

Cabe señalar que si bien, se pretende llevar adelante un análisis de factibilidad, haciendo especial hincapié en el análisis del entorno, mercado y económico – financiero, también se desarrollarán las secciones que componen el plan de negocio a fin de brindar un abordaje más acabado sobre el emprendimiento a evaluar.

1.2 Marketing turístico

El propósito del siguiente apartado es entender y definir a qué se hace referencia cuando se habla de marketing dentro del sector turístico. Es importante separar el concepto de marketing, de la promoción de ventas y publicidad, debido a que muchas veces estos tres conceptos son considerados como uno sólo.

De acuerdo con Kotler, Bowen, García de Madariaga & Flores Zamora (2011), la venta y la publicidad son funciones del marketing pero no las más importantes. El marketing no debe entenderse en el viejo sentido de lograr una venta, si no en un concepto mucho más amplio, relacionado con satisfacer las necesidades del cliente.

La diferencia entre venta y marketing está dada por los objetivos de cada uno. Por un lado, cuando se habla de ventas se pretende que el cliente compre lo que el emprendimiento tiene; mientras que en el marketing, se pretende que el emprendimiento tenga lo que el cliente quiere (Rataric, Caviglia, & Villa Reyes, 2008).

El cambio y evolución acerca de cómo debe ser entendido el marketing está relacionado, de acuerdo con Rataric, Caviglia, & Villa Reyes (2008), con el avance y los cambios tecnológicos, económicos y sociales, lo que generaron que el concepto de marketing adquiriera un significado orientado a la comercialización de servicios.

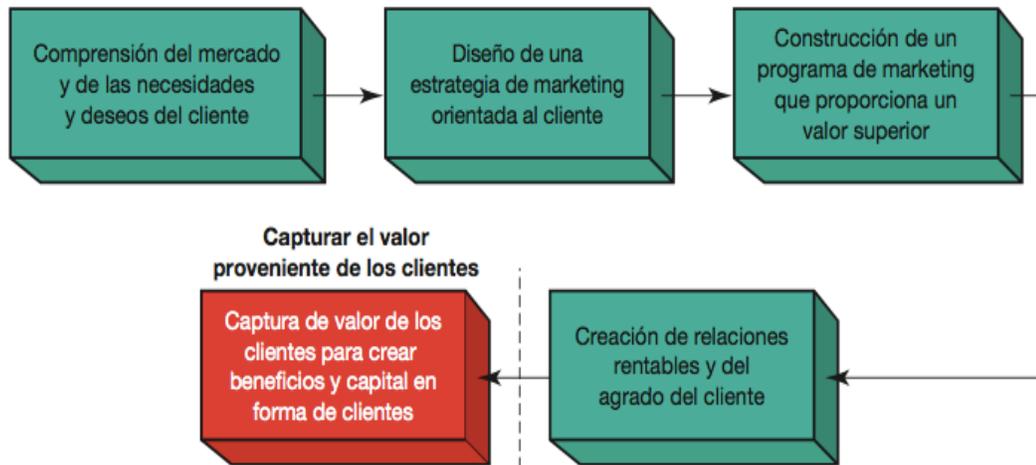
De esta forma, estos autores, definen el marketing como un proceso de intercambio, pero para que este intercambio sea exitoso, deben darse una serie de condiciones como ser: la existencia de dos o más partes; que cada parte tenga algo de valor para la otra; que cada parte pueda entregar lo que tiene; que cada parte pueda aceptar o rechazar la oferta de la otra (Rataric, Caviglia, & Villa Reyes, 2008).

El marketing se entiende como un intercambio de productos y/o servicios que reciben los clientes ofreciendo algo a cambio. En el caso de una empresa hotelera, como el emprendimiento que se propone lanzar, el cliente paga su estadía a cambio de los servicios, comodidad y atención que recibe por parte del hotel, o en este caso, complejo de cabañas.

Kotler, Bowen, García de Madariaga & Flores Zamora (2011, p. 13) definen “el marketing turístico como la ciencia y el arte de captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables”, con lo cual expanden esta definición del marketing como intercambio. De esta forma, el objetivo central del marketing turístico es la satisfacción del cliente que se reanuda en beneficio.

De acuerdo con esta definición más amplia, podemos considerar que la finalidad del negocio en cuestión, será el intercambio de bienes y/o servicios como una de las actividades que permitirá captar, retener e incrementar el número de clientes.

Figura 1: Creación de valor para los clientes y creación de relaciones con los clientes.



Fuente: Kotler, Bowen, García de Madariaga & Flores Zamora (2011, p. 13).

En la Figura 1 se puede observar el proceso del marketing para alcanzar óptimos resultados. En las primeras 4 etapas, se hace foco en la orientación de la empresas hacia el cliente, buscando satisfacer y entender sus necesidades con el objetivo de proporcionarles un valor superior y construir relaciones con los clientes. En la última etapa, se hace referencia al beneficio de la empresa por haber creado un valor superior para el cliente, obteniendo también como recompensa el valor del cliente en sí.

Ahora bien, considerando los dos sectores que componen el turismo: la hotelería y los viajes, en ese contexto antes de pensar un emprendimiento es necesario analizar el

mercado. Para ello, Kotler, Bowen, García de Madariaga & Flores Zamora (2011) definen cinco conceptos fundamentales sobre el cliente y el mercado, estos son:

1. Necesidades, deseos y demandas
2. Ofertas de marketing (productos, servicios y experiencias)
3. Valor y satisfacción
4. Intercambios y relaciones
5. Mercados

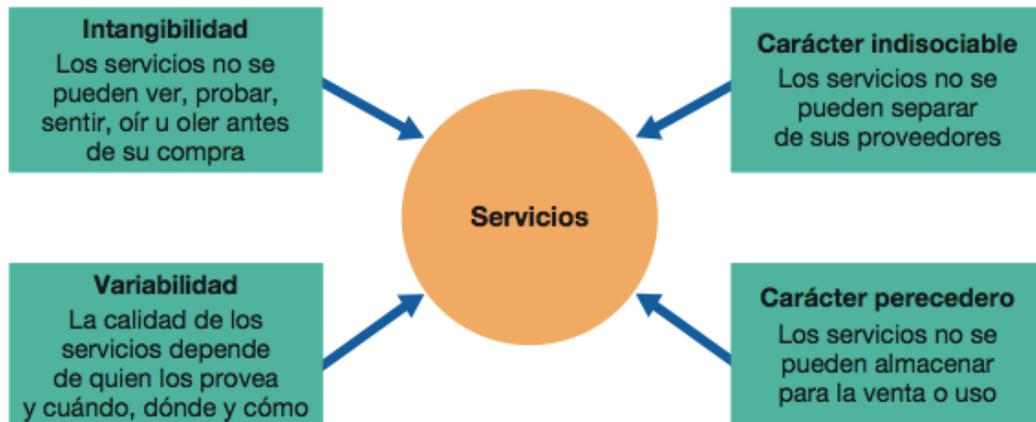
Una vez analizado el mercado y las necesidades (latentes o no) sobre la base de los resultados, será posible idear estrategias de marketing orientadas al cliente con el objetivo de establecer relaciones rentables con ellos.

1.2.1 Los servicios del marketing turístico

Cuando se habla de marketing en el sector turístico, se hace referencia principalmente a algo intangible, que puede definirse como servicios. Por eso, una de las formas de comprender el marketing turístico es analizando la característica de los servicios para optimizar la gestión de los mismos.

Según Kotler, Bowen, García de Madariaga & Flores Zamora (2011) quienes se manejen dentro del marketing de servicios deben enfocarse en las cuatro características de los servicios:

Figura 2: Características del servicio



Fuente: Kotler, Bowen, García de Madariaga & Flores Zamora (2011, p. 43).

Considerando estas características, Lovelock & Wirtz (2009), señalan que cuando se trabaja con el marketing de servicios es necesario una visión más amplia del mismo, incluyendo todas las actividades frente al cliente. Dicha visión se debe a que el marketing es considerado por estos autores como la única función que actúa para transformar las utilidades de operación en un negocio.

Es por ello que Lovelock & Wirtz (2009) buscan ir más allá del modelo de las "4 Ps" (producto – precio – lugar/distribución y promoción) desarrollada por los mercadólogos para comercializar bienes manufacturados. Planteando que es necesario añadir cuatro elementos relacionados con la entrega del servicio. Estos son:

- Entorno físico
- Proceso
- Personal
- Productividad y calidad

De esta forma, estos ocho elementos conforman las “8 Ps” del marketing de servicios, permitiendo crear estrategias viables en mercados competitivos, potenciando el servicio que se ofrece a los clientes.

1.3 Gestión de empresas hoteleras

Por definición de Real Academia Española (2015) cuando se habla de gestión, se hace referencia a “la acción y efecto de gestionar/administrar; en relación a los negocios, es el cuasi contrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño”¹.

Según Fortunato (2005, p.32) “la administración de empresas hoteleras pueden ser interpretado como un conjunto de actividades desarrolladas para el logro de determinados fines”. Sin embargo, para poder afrontar la gestión del negocio en sí, se deben identificar en una primera instancia, las principales premisas que sientan las bases de toda empresa.

Una de ellas, en toda empresa de turismo, es la misión orientada hacia el cliente, enfocada en brindar servicios con el fin de optimizar la satisfacción del huésped, brindando la mejor asistencia y procurando, al mismo tiempo, la máxima rentabilidad (Saucedo, 2013).

¹ Real Academia Española (2015). *Real Academia Española* . Recuperado el 10 de 01 de 2015, de <http://www.rae.es/>

Es por ello que Kotler, Bowen, García de Madariaga, & Flores Zamora (2011) afirman que la gestión en una empresa de servicios utilizará el marketing de manera estratégica para posicionarse en el mercado elegido. El cliente y el empleado, serán quienes creen el servicio.

Sin embargo, dado el alto grado de competitividad entre las empresas de servicios, las mismas necesitan diferenciar sus servicios del de sus competidores, para ello, Kotler, Bowen, García de Madariaga, & Flores Zamora (2011) plantean distintas estrategias para la gestión de servicios:

- Gestión por diferenciación
- Gestión de calidad de servicio
- Resolución de reclamaciones
- Hacer tangible el servicio
- Gestión de recursos humanos
- Gestión del riesgo percibido
- Gestión de la capacidad y la demanda
- Gestionar las relaciones

Para el lanzamiento del complejo de cabañas se empleará como estrategia de crecimiento la gestión por calidad de servicio, mediante el desarrollo de una oferta integral; como así también, será de apoyo algunos elementos dentro de la gestión por diferenciación y relaciones que pueden ayudar en el posicionamiento de este emprendimiento.

2 LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y EL TURISMO EN URUGUAY

2.1 La industria turística

Para entender la industria turística es necesario, en primer lugar, conocer la relación que existe entre la economía y el turismo.

Para ello, se utilizará la definición de economía de Mochón (2008, p.4-5) quién sostiene que “la economía se encarga de administrar los recursos escasos, contribuyendo de la mejor manera posible, para la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad”.

En cuanto al turismo, la Organización Mundial del Turismo² (1998, p. 44) lo define como “un conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros motivos”.

A esta definición, se puede agregar el concepto de Neil Leiper, quién interpreta el turismo como un sistema abierto, compuesto por cinco elementos, los cuales interactúan en un amplio medio ambiente. Estos cinco elementos los identifica como: elemento dinámico: el turista; tres elementos geográficos: la región generadora – la ruta de tránsito – la región de destino; y por último, el elemento económico: la industria turística (como se cita en Acerenza, 1991).

² (N. del A.) En inglés World Tourism Organization (WTO).

A su vez, Raimundo Cuervo señala que dentro de la industria turística existe un subconjunto compuesto por: el transporte, el alojamiento, los servicios de alimentación, los centros de amenidades y diversión, los establecimientos comerciales relacionados, y servicios complementarios (como se cita en Acerenza, 1991).

En base a estas definiciones, se puede considerar el turismo como una actividad dentro de un sistema, el cuál requiere de los elementos descritos anteriormente para poder desarrollarse de manera productiva; de forma tal que, el crecimiento de esta actividad, junto a la correcta administración de los recursos, generen un aporte para la economía del país en cuestión.

En cuanto al turismo existen distintos tipos que podemos clasificarlos en:

Cuadro 1: Definición y tipos de turismo

Definición y tipos de turismo		
Por Procedencia	Turismo Interno	El de los residentes del país que viajan únicamente dentro del mismo país.
	Turismo Receptor	El de los no residentes que viajan dentro del país en cuestión.
	Turismo Emisor	El de los residentes del país cuando viajan a otro país.
Por Destino	Turismo Interior	Incluye el turismo interno y el turismo receptor.
	Turismo Nacional	Incluye el turismo interno y el turismo emisor.
	Turismo Internacional	Se compone del turismo receptor y turismo emisor.

Fuente: Mochón, F. (2008, p. 5).

En el siguiente trabajo se hará hincapié en el turismo interno y receptor, considerando que el mayor porcentaje de visitantes en Punta del Diablo, son de nacionalidad uruguaya, seguido con un amplio porcentaje por argentinos, como señala Larruina Salcedo (2013).

Finalmente, en el cuadro 2, se destaca el impacto positivo y negativo que aporta el turismo receptivo en los distintos ámbitos, independientemente del origen de procedencia del turista.

Cuadro 2: Impactos del turismo

IMPACTO	SOCIO - ECONÓMICO	SOCIO - CULTURAL	SOCIO - AMBIENTAL
POSITIVO	Generación de empleo	Puesta en valor de recursos culturales	Creación de áreas para la protección de ecosistemas
	Contribución al equilibrio de la balanza de pagos	Mejoras en la infraestructura de servicios	Recuperación, protección y conservación de medios culturales
	Ingreso de divisas	Mejora de las oportunidades sociales y aumento de la tolerancia	Planeamiento paisajístico Sensibilización de la población
NEGATIVO	Dependencia de inversores extranjeros	Pérdida de identidad cultural	Alteración del ecosistema
	Inflación	Invasión para los residentes de espacios públicos y saturación de la infraestructura	Alteración del paisaje
	Transformación de la economía local	Potencial tensión social ante el "efecto demostración"	Contaminación (visual, acústica, del agua y aire)

Fuente: Rataric, Caviglia, & Villa Reyes (2008, p. 16 – 18).

2.1.1 Principales tendencias mundiales

A nivel mundial el turismo ocupa un lugar muy importante, dado a su continuo desarrollo y crecimiento. Asimismo, es considerado por varios países como una actividad productiva fundamental para el desarrollo de sus economías.

De acuerdo con el informe presentado por Uruguay XXI³ (2014) el turismo mundial ha crecido casi sin interrupciones en las últimas dos décadas, acompañado por un incremento en los ingresos y en la generación de empleos, lo que permite posicionar al turismo como una actividad productiva cada vez más importante en el ámbito internacional.

Según los datos estadísticos presentados por la Organización Mundial del Turismo (2015), el 2014 fue el quinto año de crecimiento consecutivo para el sector turístico con un aumento del 4,3% (46 millones más de turistas), nuevamente por encima de la media a largo plazo del 3,3% desde la crisis financiera de 2009.

De modo que, “las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) batieron el récord de los 1.133 millones a escala mundial en 2014, partiendo de los 1.087 millones en 2013”, según señala el informe de la Organización Mundial del Turismo (2015, p.4).

³ (N. del A.) Uruguay XXI es el Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Bienes y Servicios del Uruguay, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Oriental del Uruguay

Se estima que el turismo representó el 9,5% del PBI global, y se espera que en 2015 represente el 10,5% del PBI mundial (Uruguay XXI, 2015).

De acuerdo a los datos estadísticos en los últimos años, el flujo de turistas se ha incrementado en todas las regiones, siendo Europa la región que lidera dicho crecimiento en términos absolutos, recibiendo a 15 millones más de turistas internacionales en 2014. De esta forma, logró llegar a un total de 582 millones de turistas (Organización Mundial del Turismo, 2015).

En la región de las Américas se registró el crecimiento relativo más rápido de todas las regiones, con un aumento del 8% en llegadas internacionales, alcanzando de esta forma a un total de 181 millones de turistas (13 millones más que en 2013). En Asia y el Pacífico el crecimiento fue del 5%, equivalente a 14 millones, llegando a 263 millones de turistas. En Medio Oriente se registraron 51 millones de turistas, 3 millones más que en 2013 (lo que significó un crecimiento del 5%), después de dos años de caída. Finalmente, en África, las llegadas internacionales crecieron un 2%, logrando un total de 56 millones, lo que significa un millón más de llegadas en relación a 2013 (Organización Mundial del Turismo, 2015).

En el caso particular de América del Sur, se puede observar en el cuadro 3, como los ingresos provenientes del turismo crecieron entre 2013 – 2014 alrededor de un 1.27%, alcanzando así los US\$ 23,9 mil millones.

Cuadro 3: Ingresos provenientes del turismo

	Ingresos por turismo internacional				Cuota de mercado (%)	Ingresos (\$EEUU)			Ingresos (euro)		
	Monedas locales, precios constantes (variación %)					(miles de millones)	por llegada		(miles de millones)		por llegada
	11/10	12/11	13/12	14*/13			2013	2014*	2014*	2013	
Mundo	4,6	3,9	5,1	3,7	100	1.197	1.245	1.100	902	937	830
Economías avanzadas ¹	5,8	3,7	5,7	3,2	65,5	784	815	1.320	590	614	990
Economías emergentes ¹	2,5	4,4	4,0	4,6	34,5	413	430	840	311	324	630
Por regiones de la OMT:											
Europa	5,0	1,9	4,2	3,6	40,9	491,7	508,9	870	370,2	383,1	660
Europa del Norte	2,6	3,3	7,6	5,3	6,5	74,8	80,8	1.130	56,3	60,9	850
Europa Occidental	4,0	2,9	2,2	1,5	13,7	167,1	171,1	980	125,8	128,8	740
Europa Central/Oriental	6,5	4,4	3,5	-0,8	4,6	60,3	57,7	480	45,4	43,5	360
Europa Meridional/Medit.	6,2	-0,4	4,8	6,2	16,0	189,5	199,2	930	142,7	150,0	700
- de los cuales UE-28	4,2	1,5	3,9	3,7	33,9	405,3	422,6	930	305,2	318,1	700
Asia y el Pacífico	8,6	6,7	8,6	4,1	30,3	360,7	376,8	1.430	271,6	283,6	1.080
Asia del Nordeste	9,2	8,0	9,3	5,1	15,9	184,9	198,1	1.450	139,2	149,1	1.090
Asia del Sudeste	13,3	10,7	10,8	0,4	8,6	108,2	106,8	1.100	81,5	80,4	830
Oceania	-3,6	-1,9	2,4	7,2	3,6	42,9	44,8	3.390	32,3	33,7	2.550
Asia Meridional	11,9	-0,6	6,4	7,8	2,2	24,7	27,2	1.590	18,6	20,5	1.200
Américas	4,6	4,7	4,7	3,1	22,0	264,2	274,0	1.510	198,9	206,2	1.140
América del Norte	5,1	5,0	5,1	2,2	16,9	204,5	210,9	1.750	154,0	158,8	1.320
El Caribe	-0,8	1,6	4,0	6,1	2,2	25,4	27,1	1.210	19,1	20,4	910
América Central	7,4	8,3	3,4	7,5	0,8	9,4	10,2	1.060	7,1	7,7	800
América del Sur	5,3	4,0	3,2	5,7	2,1	24,9	25,8	900	18,7	19,4	680
África	2,3	6,0	2,6	2,9	2,9	35,5	36,4	650	26,7	27,4	490
África del Norte	-5,5	8,2	-1,0	3,4	0,8	10,2	10,6	530	7,7	8,0	400
África Subsahariana	5,8	5,1	4,0	2,8	2,1	25,3	25,9	720	19,1	19,5	540
Oriente Medio	-15,6	0,9	-6,9	5,7	4,0	45,2	49,3	970	34,1	37,1	730

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) ©

(Cifras procedentes de la OMT-UNWTO, mayo de 2015)

¹ Clasificación basada en el Fondo Monetario Internacional (FMI), véase el anexo estadístico del FMI World Economic Outlook de abril de 2015, página 150, en www.imf.org/external/rel/cs.aspx?id=29.

Fuente: Organización Mundial del Turismo (2015, p. 5).

En este cuadro se destacan, dentro de los ingresos por el turismo en la región de las Américas, que el 76% de los aportes corresponden a América del Norte, liderando la región, seguido con el 10% por el Caribe, con el 9,4% ocupa el tercer lugar América del Sur y, finalmente, el 4% de los ingresos pertenecen a Centro América.

En cuanto al origen de los turistas, históricamente los países avanzados, han sido los emisores de turismo. Sin embargo, a pesar que Europa encabeza la lista, en el último tiempo han comenzado a ganar terreno los países emergentes como nuevos emisores de turismo (Uruguay XXI, 2014).

A continuación, se muestra el gasto de los 15 países más importantes emisores de turismo. En la mayoría el crecimiento ha sido positivo, destacando la importante variación que tuvo China, Rusia y Brasil.

Cuadro 4: Gastos por turismo internacional

	US\$	Variación 2013 (%)
1 China	102	30,6
2 Alemania	84	1,4
3 Estados Unidos	84	0,4
4 Reino Unido	52	1,9
5 Rusia	43	28,2
6 Francia	37	1,6
7 Canada	35	3,6
8 Japón	28	-5
9 Australia	28	-0,7
10 Italia	26	-2,6
11 Singapur	22	4,1
12 Brasil	22	14,6
13 Bélgica	20	24
14 Países Bajos	20	-1,3
15 Corea del Sur	20	7,6

* Expresado en miles de millones US\$

Fuente: Uruguay XXI (2014, p. 6).

Estos datos permiten visualizar el crecimiento que ha tenido la industria turística a nivel mundial, gracias al incremento en la cantidad de visitantes que se desplazan internacionalmente, como así también, en los ingresos generados por el turismo. En base a estas estadísticas, se puede afirmar y corroborar la importancia que ha adquirido, a través del tiempo, la actividad turística como motor para la economía a nivel global.

2.1.2 Proyección de la industria turística como fuente de inversión

Además de las tendencias mundiales, donde se pudo observar un crecimiento año tras año, para la elaboración de esta investigación es importante destacar las proyecciones que existen dentro de la industria.

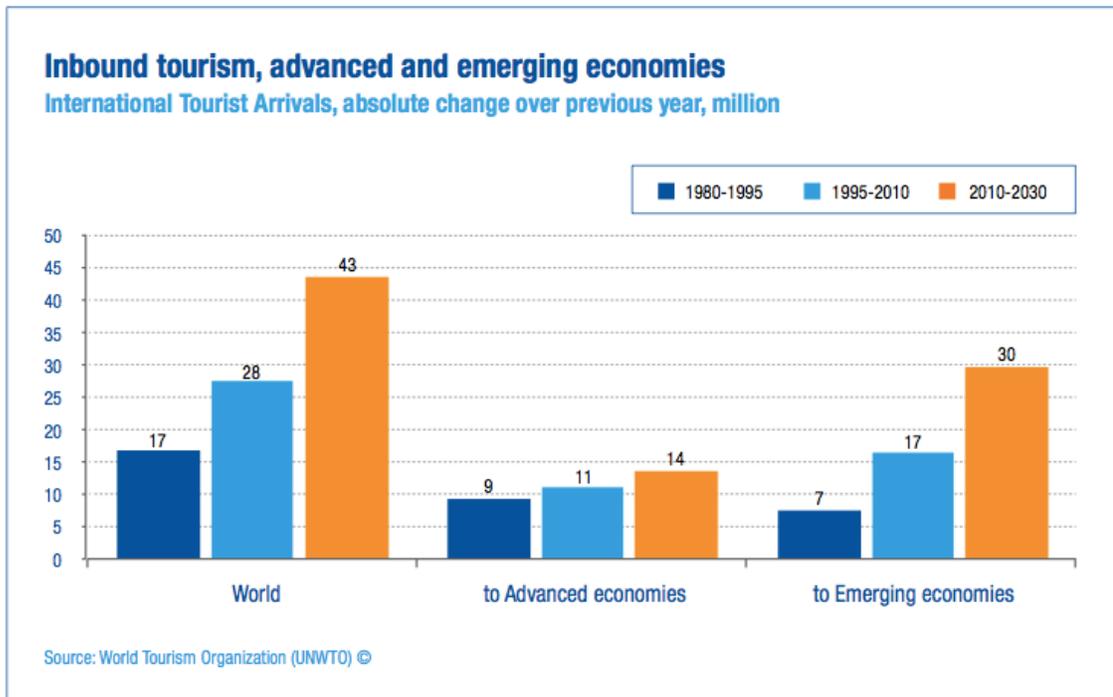
Es necesario considerar cómo está posicionada esta actividad a largo plazo y las posibilidades de desarrollo. Por tal motivo, la importancia que ha adquirido la industria turística a nivel mundial ha permitido que la Organización Mundial del Turismo, elabore una serie de proyecciones que abarcan hasta el año 2030, con el objetivo de visualizar y evaluar la industria a futuro.

Según los informes presentados por la Organización Mundial del Turismo (2011) se espera un crecimiento continuo pero moderado, donde el desplazamiento de turistas internacionales alrededor del mundo se incrementará un 3,3% entre 2010-2030. Esto significa, el incremento de la llegada de 43 millones de turistas en promedio por año entre 2010 – 2030.

Si se compara con el periodo anterior, 1995 – 2010, el promedio anual del desplazamiento de turistas internacionales era de 28 millones al año (Organización Mundial del Turismo, 2011).

Por otra parte, el incremento de turistas beneficiará a las economías emergentes, las cuales se observa tendrán mayor participación y crecimiento dentro de la industria turística en el escenario proyectado entre 2010 – 2030 (ver gráfico 1).

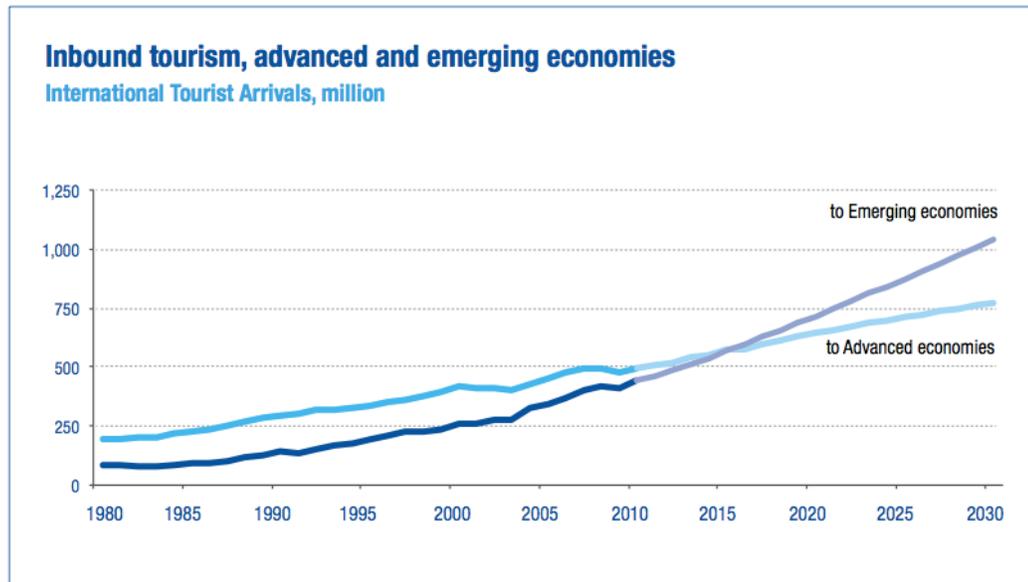
Gráfico 1: Turismo receptor, las economías avanzadas y emergentes



Fuente: Organización Mundial del Turismo (2011, p. 14).

En el gráfico 2 se visualiza el quiebre que se produce a partir del año 2015, generando un cambio en la tendencia histórica, comenzando a tener más protagonismo aquellos países de economías emergentes.

Gráfico 2: Turismo receptor, las economías avanzadas y emergentes. Arribo del turismo internacional.



* Expresado en millones.

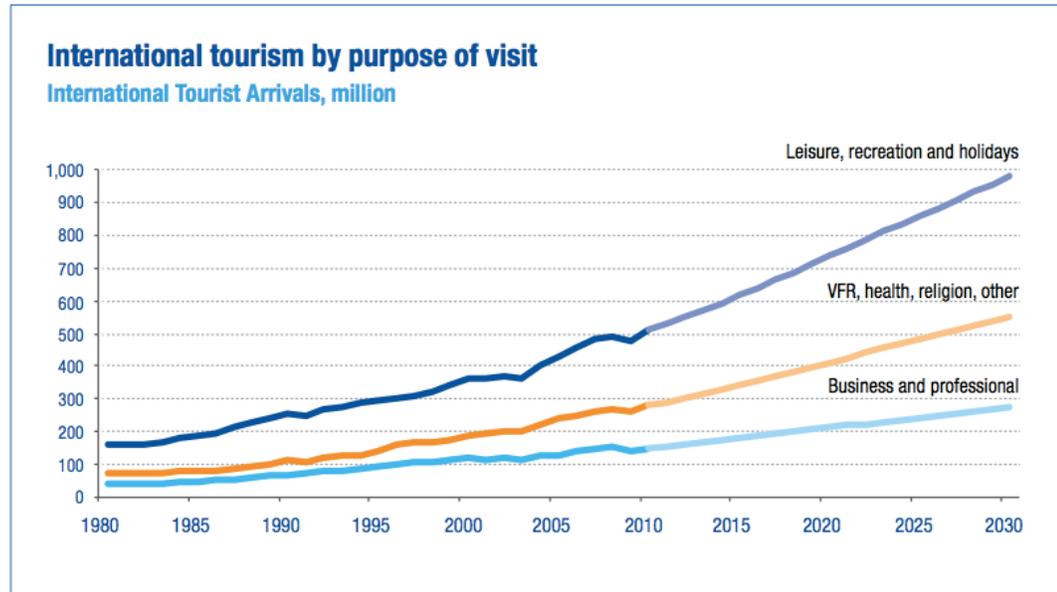
Fuente: Organización Mundial del Turismo (2011, p. 14).

Según la Organización Mundial del Turismo (2011), históricamente, Estados Unidos, Europa, Asia y el Pacífico, con sus economías industrializadas y diversificadas eran los destinos tradicionales para los visitantes internacionales, concentrando en 1980 el 70% del turismo. Mientras que para 2030, se estima que alrededor del 58% del turismo internacional se desplace hacia las regiones como Asia, América Latina, Europa, Medio Oriente y África.

Otra de las proyecciones que no puede dejarse de lado para la presente investigación, es el motivo o propósito que priorizaran quienes emprendan un viaje. De esta forma se prevé, que para 2030, seguirán ocupando el primer lugar los viajes de ocio, recreación y vacaciones; en segundo lugar, viajes para visitar familiares o amigos, por

razones de salud, religión, entre otros y finalmente, ocuparán el tercer lugar, los viajes con motivos profesionales y negocios.

Gráfico 3: Turismo internacional según propósito de viaje (%)



Fuente: Organización Mundial del Turismo (2011, p. 29).

De acuerdo a estas proyecciones, es posible tener una visión más acabada a largo plazo de cómo logra posicionarse la industria del turismo a nivel global. A su vez, se destacan las posibilidades de desarrollo y el protagonismo que irán adquiriendo las economías emergentes dentro de la industria, tanto como emisores de turismo, como receptores del mismo.

Por tal motivo, es importante señalar la importancia de las inversiones y desarrollo en la industria turística de los países en desarrollo, con el objetivo de estar preparados para una expansión y crecimiento planificado, permitiendo el uso adecuado de los recursos.

2.2 El desarrollo turístico en Uruguay

Si bien Uruguay no posee grandes maravillas naturales, comparado con otros países de Latino América, brinda otra serie de beneficios y atracciones para el turismo, lo que le ha permitido desarrollar y potenciar esta actividad a través del tiempo.

Brida, Lanzilotta, & Risso (2008) señalan entre los beneficios la posibilidad de contar con un territorio plano, lo que brinda mayor facilidad para el desplazamiento; además, las ventajas de Uruguay, al ser una país donde no se presentan fenómenos sísmicos, ni volcánicos, ni con niveles de contaminación importantes. La fuerte tradición democrática y cultural, junto a la seguridad ciudadana, también forman parte de la lista de atractivos para el turismo.

Otra de las características de este país, es que presenta una fuerte estacionalidad, al ser un turismo de playa con estaciones bien diferenciadas. Uruguay ha promocionado y desarrollado el turismo estivo. El mayor gasto del turismo se registra en los meses de verano que abarcan enero – marzo (Brida, Lanzilotta, & Risso, 2008).

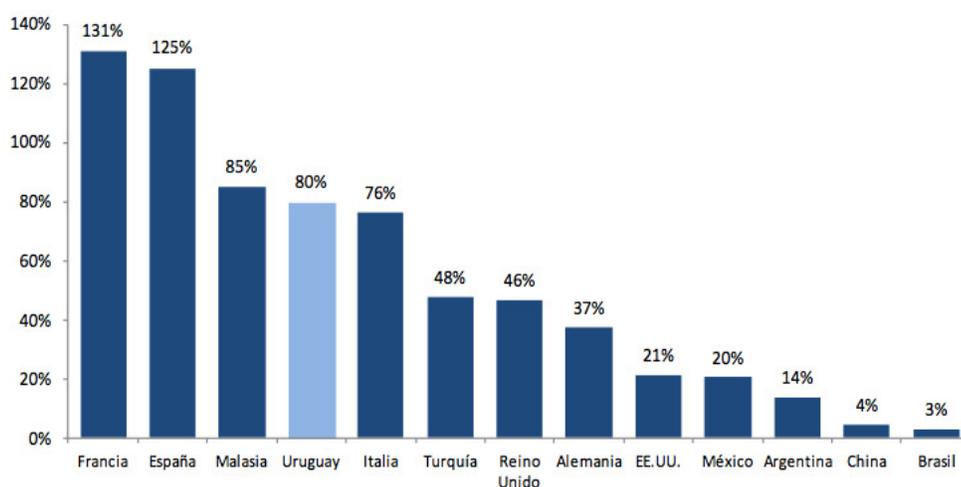
A pesar que la mayor parte del turismo en el país esta asociado al sol y playa, también se caracteriza por ofrecer una amplia gama de oportunidades para el turismo, según los informes de Uruguay XXI (2014), existen distintas opciones: turismo en espacios rurales y de naturaleza; turismo termal y de relax; destino de congresos y eventos; turismo idiomático; turismo náutico; turismo de naturaleza; turismo friendly y turismo social.

De acuerdo con los datos del Ministerio de Turismo y Deporte (2014), en 2014, 2,8 millones de turistas visitaron Uruguay, generando un gasto de US\$ 1.715 millones. Si bien, el gasto fue menor que en 2013 (-8,7%), el número de turistas y los ingresos generados por turismo, consolidaron esta actividad como uno de los principales motores de la economía.

Se estima que el turismo en el país representa aproximadamente el 7% del PBI y genera 96.928 puestos de trabajo directo (Uruguay XXI, 2015).

A nivel global, Uruguay XXI (2014) muestra a través del gráfico 4, la llegada de turistas internacionales en los 10 principales destinos del turismo internacional en 2012, agregando a efectos comparativos Argentina, Brasil y Uruguay. Este último ocupando el cuarto lugar como receptor de turismo en relación a su población.

Gráfico 4: Principales países de llegada de turistas internacionales



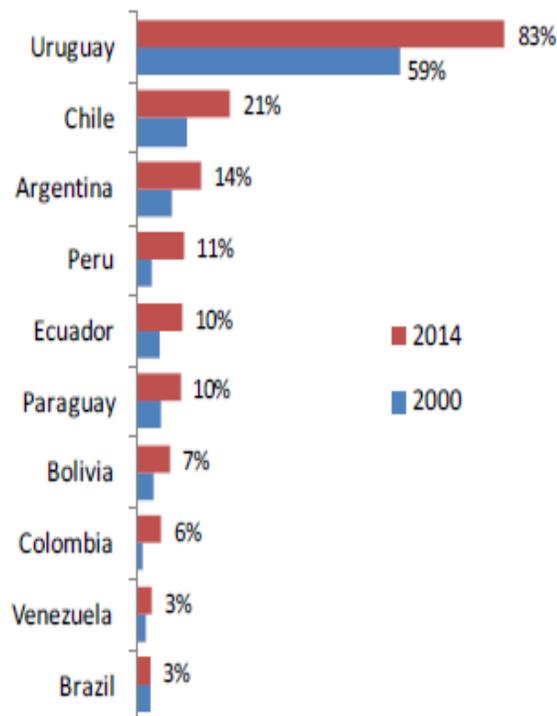
*Año 2012, % turistas/ población del país.

Fuente: Uruguay XXI (2014, p. 6).

Por otra parte, según los datos estadísticos de Uruguay XXI (2014), es importante destacar que Uruguay es el país que recibe mayor número de turistas en relación a su población.

En el gráfico 5 se puede observar la llegada de turistas internacionales en relación a la población en 2000 y 2014:

Gráfico 5: Llegada de turistas internacionales a América del Sur



* Porcentaje de turistas / población del país

Fuente: Uruguay XXI (2015, p. 5) .

De acuerdo con estos datos, es importante destacar la importancia y potencial que existe en el desarrollo turístico en Uruguay.

2.2.1 Invertir en Uruguay

Los beneficios de invertir en Uruguay pueden verse no sólo a través del desarrollo y crecimiento del sector turístico, si no también mediante los beneficios que ofrecen a inversiones extranjeras, lo que resulta atractivo considerando la estabilidad gubernamental del país.

En los cuadros a continuación, se observa el posicionamiento de Uruguay en los *rankings* relacionados con la estabilidad política y solidez democrática:

Cuadro 5: *Ranking* relacionado con la estabilidad política y democracia

Baja corrupción			Índice de democracia			Libertad económica		
País	# Latinoamérica	# Mundo	País	# Latinoamérica	# Mundo	País	# Latinoamérica	# Mundo
Uruguay	1	19	Uruguay	1	18	Chile	1	7
Chile	2	22	Costa Rica	2	22	Colombia	2	34
Costa Rica	3	49	Chile	3	36	Uruguay	3	38
Cuba	4	63	Brasil	4	44	Perú	4	47
Brasil	5	72	Panamá	5	46	Costa Rica	5	53
El Salvador	6	83	México	6	51	México	6	55
Perú	7	83	Argentina	7	52	El Salvador	7	59

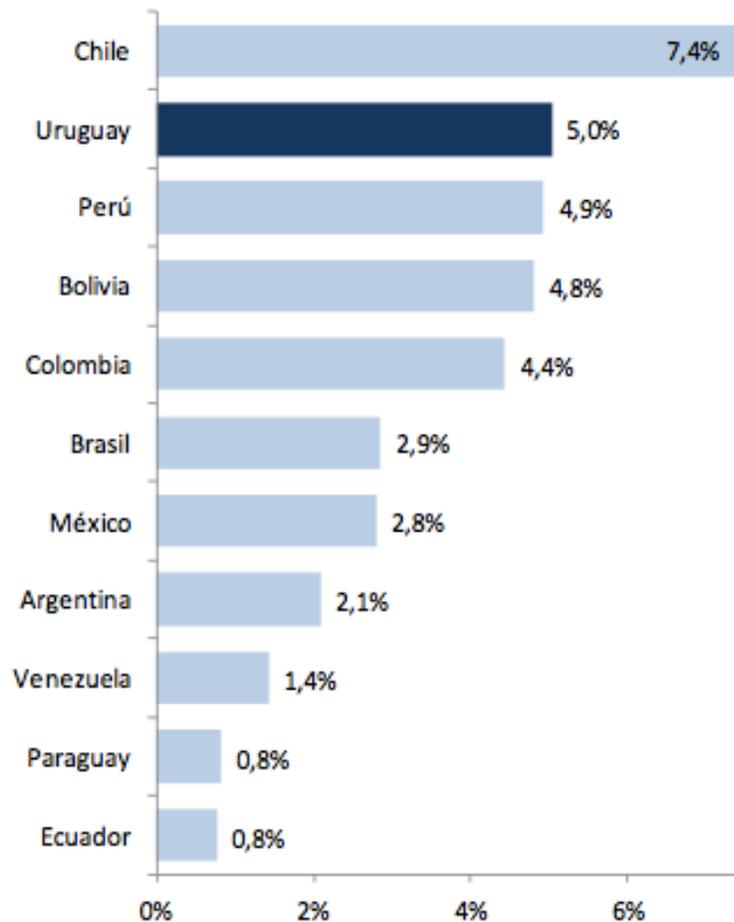
Fuente: Uruguay XXI (2014, p. 4).

En cuanto a los incentivos para inversiones, los mismos se enmarcan dentro de la Ley de Promoción y Protección de Inversiones N° 16.906, aprobada en 1988, con su actual decreto de reglamentación 002/012, en el cuál las inversiones extrajeras reciben por ley el mismo trato que inversiones nacionales. También, cuenta con la reglamentación

específica para la promoción del sector turístico, mediante decreto 175/003 y un régimen específico para inversiones en Hoteles Condominio, por decreto 404/010 y 059/012 (Uruguay XXI, 2014).

Además, de los beneficios legales que se ampliarán más adelante, Uruguay XXI (2014) destaca la importancia de las inversiones extranjeras directas (IED) en el país, las cuales crecieron casi ininterrumpidamente luego de la crisis financiera de 2002.

Gráfico 6: Inversión extranjera directa en América del Sur

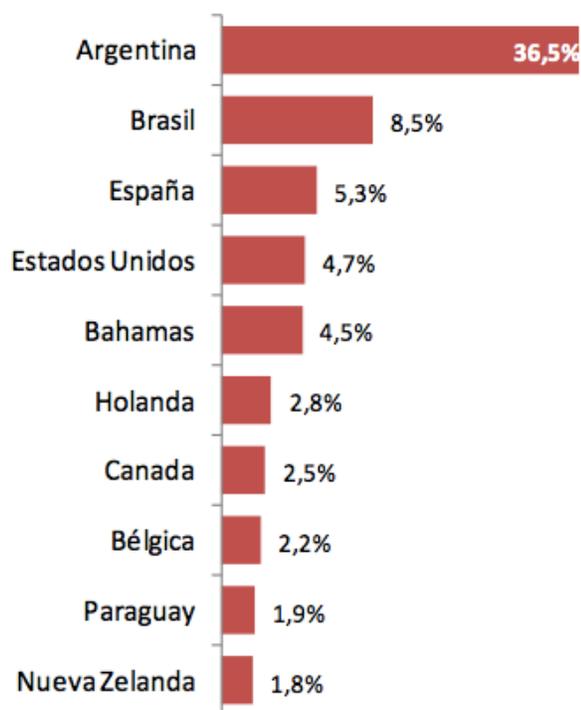


* Porcentaje del PBI, 2013.

Fuente: Uruguay XXI (2014, p. 6).

En cuanto al origen de las inversiones extranjeras, en el gráfico 7, se observan los países con mayor desarrollo de inversiones en el Uruguay, encabezando la lista países de la región como Argentina, seguido por Brasil.

Gráfico 7: Diez principales orígenes de la IED en Uruguay - Año 2012



Fuente: Uruguay XXI (2014, p. 9).

De esta forma, Uruguay se consolida en 2013, como cuarto año consecutivo de crecimiento de flujo de las inversiones extranjeras, luego del descenso en 2009 tras la crisis financiera mundial, marcado alcanzando un máximo histórico. En 2013, ingresaron por concepto de inversiones extranjeras directas al país, US\$ 2.796 millones, 4,1% más que el año anterior (Uruguay XXI, 2014).

Asimismo, es importante resaltar el crecimiento continuo de la economía uruguaya durante los últimos 12 años. En 2014 creció un 3,5% y se estima para 2015 un crecimiento del 2,7%, superior al promedio de América Latina. (Uruguay XXI, 2015).

De esta forma, el Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Bienes y Servicios Uruguay XXI, establece las 10 razones para invertir en el país (Uruguay XXI, 2014):

1. Fuerte estabilidad política y social.
2. Solidez macroeconómica.
3. Acceso a un mercado con gran potencial.
4. Regímenes atractivos para el inversor.
5. Facilidad para hacer negocios.
6. Infraestructura moderna.
7. Líder en tecnología.
8. Disponibilidad de Talento.
9. Respeto por el medioambiente.
10. Un país para vivir.

3 PUNTA DEL DIABLO

3.1 Ubicación

Punta del Diablo es uno de los balnearios ubicado sobre la costa Este, al Norte de Uruguay (cercano a la frontera con Brasil), dentro del departamento de Rocha, a aproximadamente 300 kilómetros de Montevideo. Se accede a este pequeño pueblo por la ruta 9, a la altura del kilómetro 298.

Imagen 1: Ubicación de Punta del Diablo



Fuente: Google Maps (2015)⁴.

Uno de los mayores atractivos de Punta del Diablo son la diversidad y opciones, especialmente para el turismo de sol y playa, considerando que cuenta con cuatro zonas de playa⁵:

⁴ Google Maps (2015). Recuperado el 26 de marzo de 2015, de <https://www.google.com.ar/maps/>

⁵Portal del Diablo (2015). Recuperado el 26 de marzo de 2015, de <http://www.portaldeldiablo.com.uy/>

Imagen 2: Zona de playas



Fuente: Google maps (2015)⁶.

- Playa de La Viuda, es la de mayor oleaje, dunas más grandes, tiene la costa más amplia y un faro al final de la misma.
- Playa de los Pescadores, ubicada frente a las pescaderías, en la zona céntrica del pueblo (entre Playa La Viuda y Del Rivero), sobre sus arenas

⁶ Google Maps (2015). Recuperado el 26 de marzo de 2015, de <https://www.google.com.ar/maps/>

pueden verse anclados distintos tipos de barcos pesqueros. Es una de las playas más profundas y aguas mansas.

- Playa del Rivero, situada en otro de los extremos del pueblo, es una de las playas de mayor convocatoria, especialmente por jóvenes y surfistas.
- Playa Grande, se encuentra atravesando la zona rocosa luego de playa del Rivero, antes de bajar a la costa permite disfrutar de una vista paradisíaca sobre el océano. Es una de las cuatro playas pertenecientes al Parque Nacional Santa Teresa. En el extremo final se encuentra el mirador de ballenas.

Las imágenes de cada playa se encuentran en el anexo I.

3.2 Características

Entre los atractivos principales se destaca la arquitectura descontracturada, sus calles de tierra, barcos sobre las playas y ferias artesanales, estas son algunas de las características de Punta del Diablo.

Si bien en esta zona predomina el turismo de sol y playa, como se hizo referencia anteriormente, Punta del Diablo es también sinónimo del ecoturismo, gracias a su ubicación al Sur del Parque Nacional Santa Teresa, al Norte de las reservas forestales de pino y al Este de la Laguna Negra, permite a los visitantes disfrutar de este tipo de paseos y excursiones al aire libre (Goya, 2014).

Además, cuenta con lugares de interés cercanos, entre los que se destacan, principalmente Cabo Polonio y Chuy. Este último, ubicado aproximadamente a 48 kilómetros, convoca a la mayoría de los turistas, ya que permite, no sólo recorrer la Avenida Internacional, que separa Uruguay y Brasil, sino que en ella abundan los comercios y *free shops* por tratarse de una zona franca (Goya, 2014).

El siguiente cuadro muestra la distancia de los sitios de interés cercanos a Punta del Diablo:

Cuadro 6: Lugares de interés

Parque Nacional Santa Teresa	3 Km
Laguna Negra	5 Km
La Coronilla	16 Km
Aguas Dulces	37 Km
Valizas	39 Km
Cabo Polonio	42 Km
La Pedrera	78 Km
La Paloma	88 Km

Fuente: Portal del Diablo (2015).

En cuanto a la gastronomía del lugar, ofrece comidas tradicionales uruguayas al paso o restaurantes, donde abundan los mariscos y pescados. Durante la noche, además de restaurantes pueden encontrarse bares – *pubs*, la mayoría de estos lugares se encuentran ubicados en la zona céntrica de Punta del Diablo, o sobre la costa (Portal del Diablo , 2015).

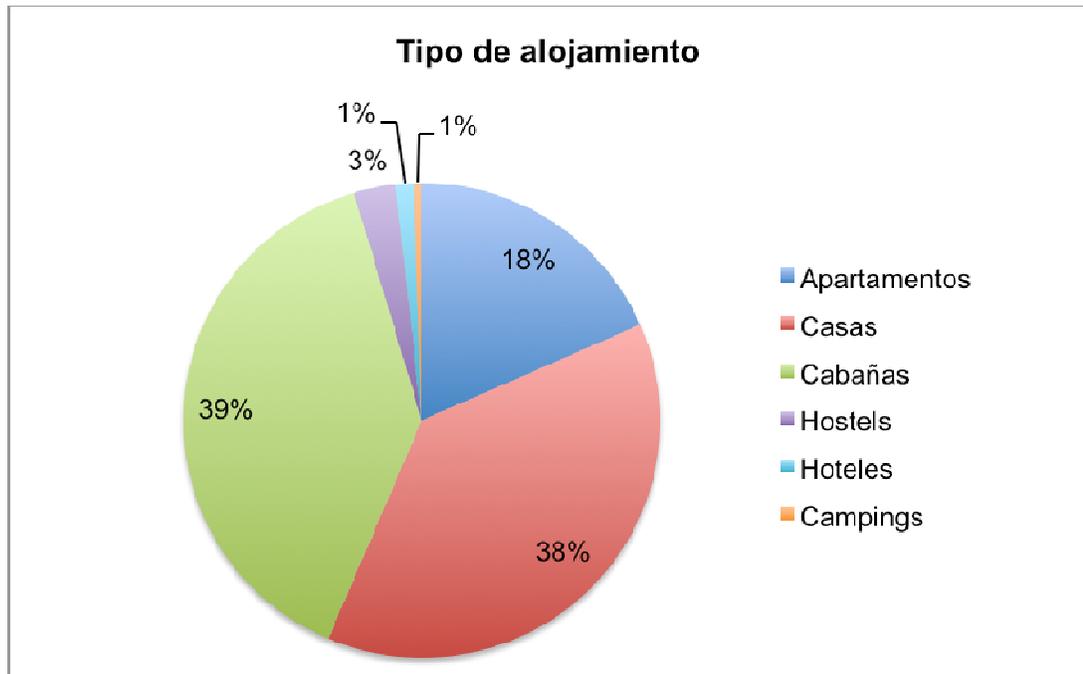
3.3 Oferta hotelera

En el siguiente acápite se analiza la oferta hotelera actual en Punta del Diablo; para ello, se realizó un relevamiento de los distintos tipos de hospedajes (casas, cabañas, hostels, entre otros) a fin de conocer la capacidad habitacional, ubicación y servicios que ofrecen.

Dicho relevamiento se llevo a cabo utilizando como herramienta la información disponible en la página del Portal del Diablo⁷, los datos relevados permitieron obtener la siguiente información:

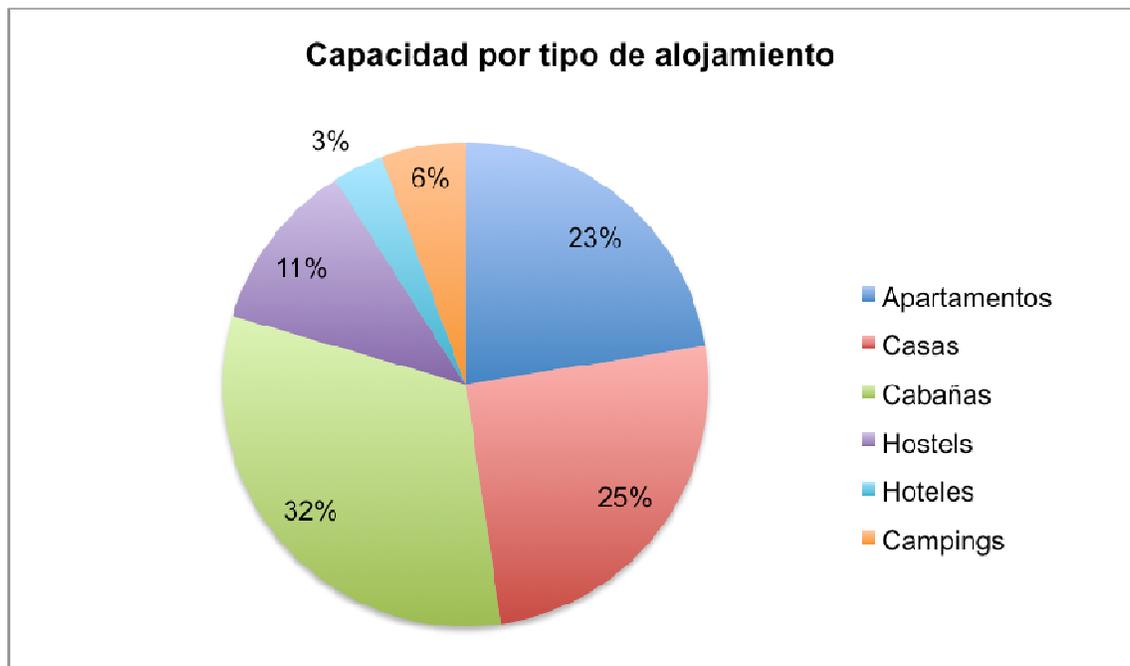
⁷ (N. del A.) El Portal del Diablo, es el portal turístico más importante de Punta del Diablo, concentrando y brindando información acerca de la forma más completa y confiable para encontrar alojamientos, servicios e inversiones. Este sitio fue declarado de interés turístico por el Ministerio de Turismo de Uruguay. Si sitio web es: <http://www.portaldeldiablo.com.uy/es>

Gráfico 8: Tipo de alojamiento en Punta del Diablo



Fuente: Elaboración propia (2015).

Gráfico 9: Capacidad habitacional por tipo de alojamiento



Fuente: Elaboración propia (2015).

De acuerdo con estos datos, se observa la oferta a través de los distintos tipo de alojamiento. En Punta del Diablo hay alrededor de 220 cabañas (39%), ocupando el primer lugar, cuya capacidad habitacional alcanza 1.982 personas (32%). En segundo lugar, predominan los alojamientos de tipo casas con el 38% , lo que equivale a 215 casas en alquiler, con una capacidad para alojar a 1.565 personas (25%).

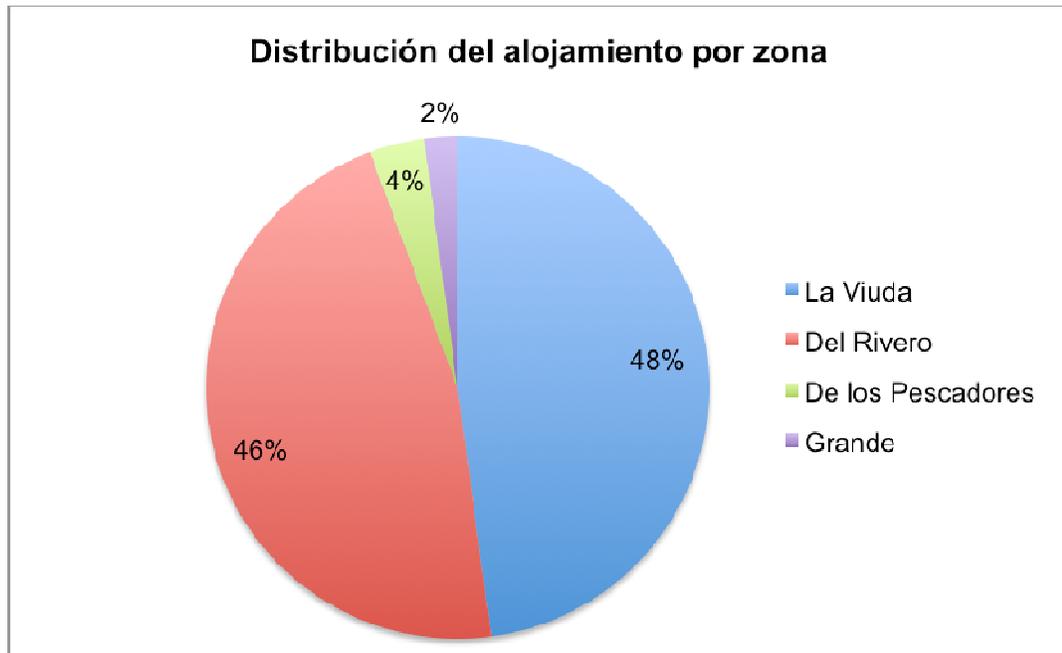
En relación al tipo de alojamientos, también se encontraron en menor medida apartamentos, existen 104 apartamentos en alquiler (18%), con capacidad para 1.397 personas (23%); y hostels, Punta del Diablo cuenta con 16 hostels (3%) cuya capacidad es de 710 personas (11%).

Finalmente, la oferta hotelera ofrece 7 hoteles (1%) y 3 campings (1%), con capacidad para alojar 211 (3%) personas en el primer caso, y 350 (6%) en el segundo.

De esta forma, se relevaron 565 alojamientos, distribuidos en diferentes tipos: cabañas, casas, apartamentos, hostels, hoteles y camping; ofreciendo capacidad para alojar un total aproximado de 6.215 personas.

A continuación, se muestra la distribución de los distintos tipos de alojamientos de acuerdo a su ubicación/zona.

Gráfico 10: Distribución del alojamiento por zona (playa más cercana)

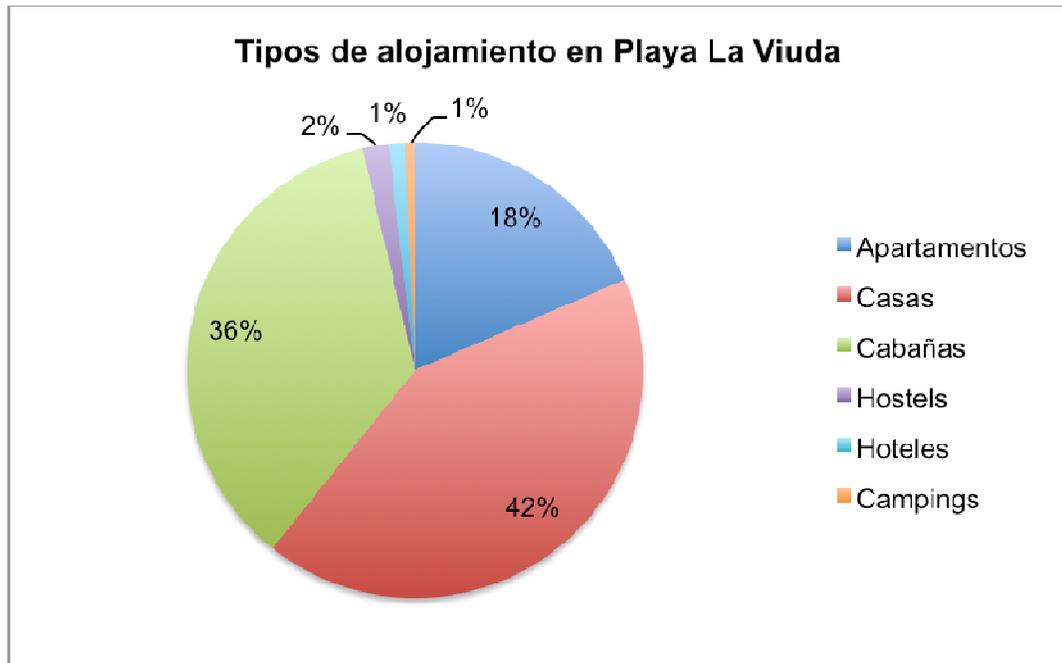


Fuente: Elaboración propia (2015).

En base a estos datos, se puede ver que las dos zonas de mayor expansión y desarrollo turístico son Playa La Viuda y Playa del Rivero, no es casual que estas zonas sean la de mayor ocupación dado que ambas son playas amplias y, a diferencia con Playa Grande, están ubicadas cerca de la zona céntrica.

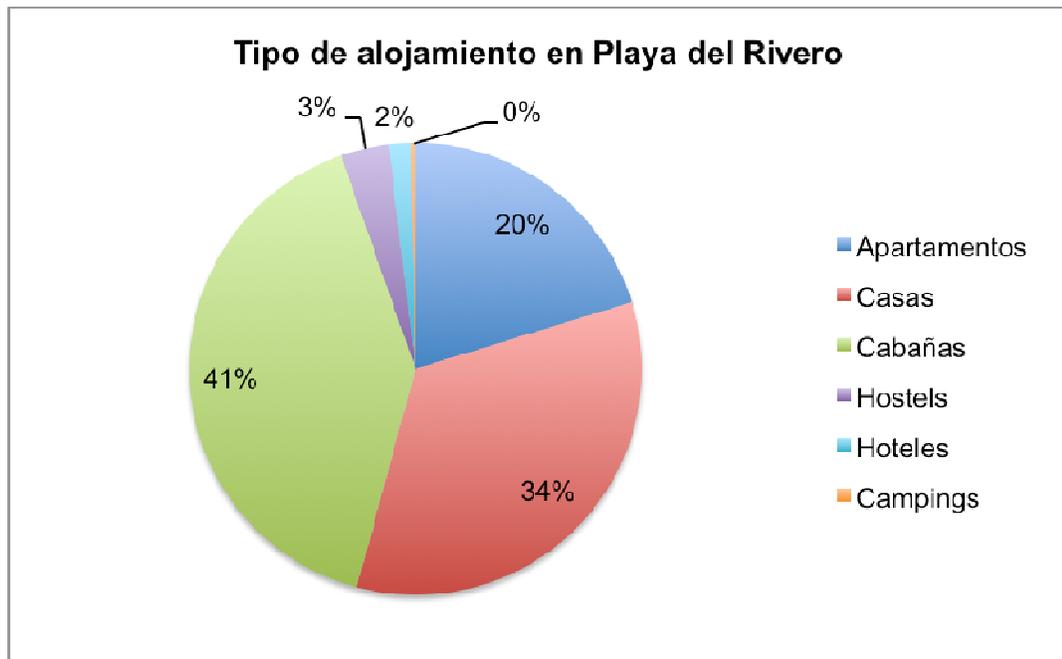
En los gráficos a continuación se puede ver el tipo de alojamiento que predomina en cada zona:

Gráfico 11: Tipo de alojamiento por zonas: Playa La Viuda



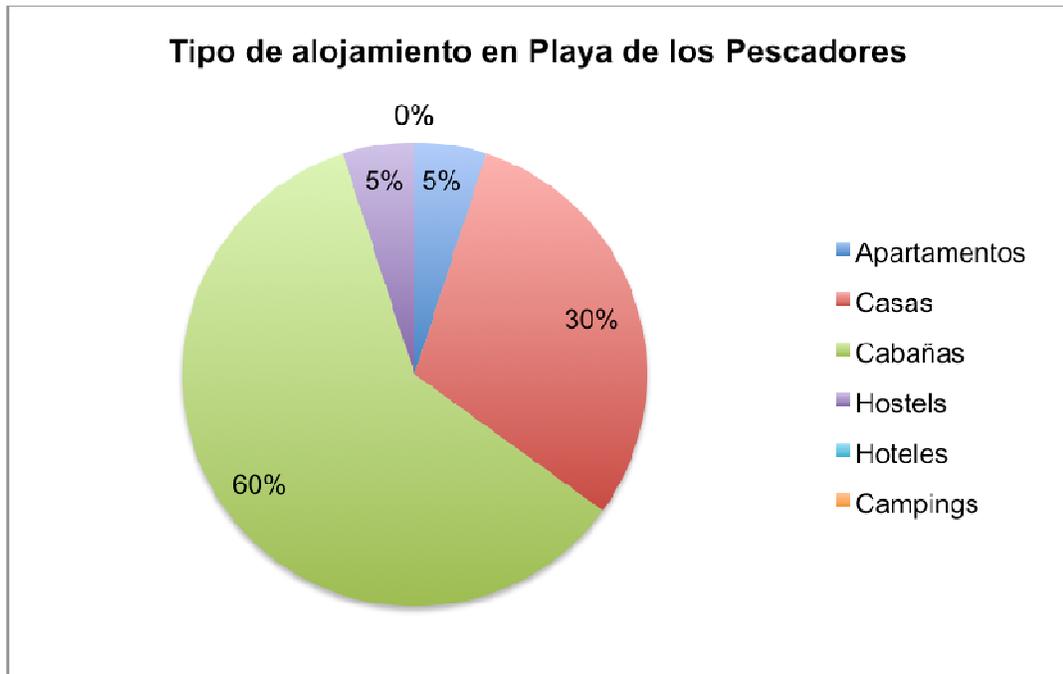
Fuente: Elaboración propia (2015).

Gráfico 12: Tipo de alojamiento por zonas: Playa del Rivero



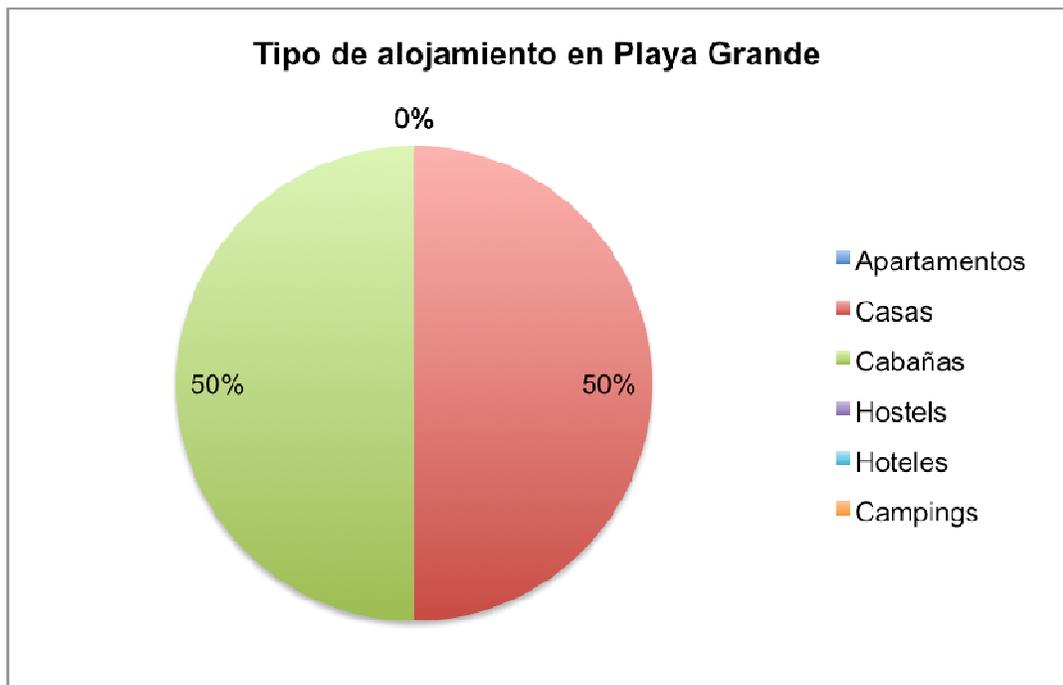
Fuente: Elaboración propia (2015).

Gráfico 13: Tipo de alojamiento por zonas: Playa de los Pescadores



Fuente: Elaboración propia (2015).

Gráfico 14: Tipo de alojamiento por zonas: Playa Grande



Fuente: Elaboración propia (2015).

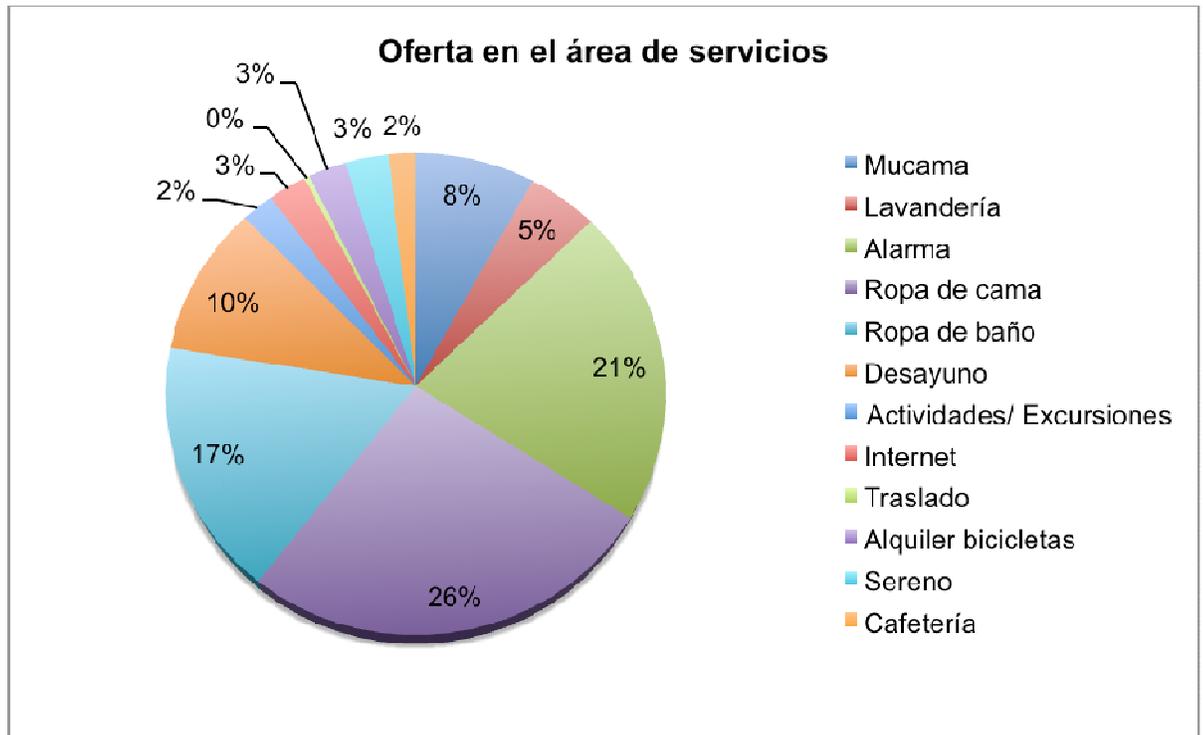
Según el relevamiento realizado, en La Viuda predominan en su mayoría casas, esto está relacionado al tipo de público y a la distribución del territorio, ya que la zona de La Viuda es más amplia que la zona del Rivero, motivo por el cual en este último predominan los complejos de cabañas, lo mismo que ocurre en Playa de los Pescadores.

En relación a Playa Grande, es una de las nuevas zonas en proceso de expansión, se pudo observar que ocupa apenas el 2%, lo que equivale a 12 ofertas de alojamiento distribuidas entre casas y cabañas. Esto se relaciona no sólo con la distancia de la zona céntrica, ya que es una de las playas más alejadas, formando parte de la reserva natural, si no también, con el perfil del visitante, quienes prefieren estar más alejados e inmersos en la naturaleza.

3.3.1 Servicios

En relación a los servicios que ofrecen los distintos tipos de alojamiento en Punta del Diablo, alrededor del 48,8% de los alojamientos ofrecen algún tipo de servicios, siendo en la mayoría de los casos opcional y/o con costo adicional.

Gráfico 15: Oferta en el área de servicios



Fuente: Elaboración propia (2015).

La mayoría de los alojamientos disponen de ropa de cama (26%) y alarma (21%), seguido por ropa de baño (17%). Sólo el 10% ofrecen desayuno y en algunos casos tiene un costo adicional, al igual que el servicio de mucama (8%). Sólo un complejo ofrece servicio de traslado ida y vuelta de la estación (0%). En base a esta información, se puede afirmar que el área de servicios es bastante limitada en relación a la demanda que se detalla a continuación.

3.4 Demanda turística

En cuanto a la demanda turística de Punta del Diablo, se recurrió a los informes emitidos por el Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay en relación al turismo receptivo en el país, especificando las zonas de mayor relevancia.

Cuadro 7: Turismo receptivo - Primer trimestre 2015

VISITANTES INGRESADOS A URUGUAY, DÍAS DE ESTADÍA Y GASTO, SEGÚN ZONA DE DESTINO
PERÍODO: PRIMER TRIMESTRE 2015

ZONA DE DESTINO	TOTAL DE VISITANTES	DÍAS DE ESTADÍA	GASTO EN U\$S CORRIENTES		
			TOTAL U\$S	P/PERSONA	P/P DÍA
Punta del Este	277.435	11,2	490.132.912	1766,7	158,3
Colonia	61.698	4,2	21.700.187	351,7	83,6
Montevideo	196.803	6,8	129.204.619	656,5	96,8
Costa de Oro	60.620	8,4	26.796.871	442,0	52,8
Piriápolis	68.178	10,0	57.362.400	841,4	84,6
Costa de Rocha	93.953	10,3	72.436.018	771,0	74,8
Litoral Termal	99.988	4,8	22.525.948	225,3	47,1
Tránsito	93.800	0,6	2.299.001	24,5	42,6
Otros - Sin datos	37.555	3,4	8.186.204	218,0	63,5
TOTAL/MEDIA	990.030	7,7	830.644.160	839,0	109,3

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay (2015).

En primer lugar, cabe aclarar que cuando se hace referencia a la Costa de Rocha, se incluyen los principales balnearios de la costa Este del departamento, según el Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay (2015), que son: La Paloma, La Pedrera, Cabo Polonio, Punta del Diablo y Barra de Valizas; con lo cual se hace referencia a una demanda aproximada en relación al balneario que se está investigando.

En este caso, se puede advertir que durante los primeros tres meses de 2015, lo que incluye los meses de temporada alta (enero – marzo) la costa de Rocha recibió un 9% (93.953 personas) de quienes visitaron Uruguay.

A continuación, ofrecen un cuadro comparativo de la demanda turística anual entre 2014– 2015:

Cuadro 8: Turismo receptivo anual 2015

PERÍODO: ENERO – DICIEMBRE DE 2015					
ZONA DE DESTINO	TOTAL DE VISITANTES	DÍAS DE ESTADIA	GASTO EN U\$S CORRIENTES		
			TOTAL U\$S	P/PERSONA	P/P DÍA
Punta del Este	620.593	8,5	746.643.454	1203,1	141,1
Colonia	256.634	3,6	72.087.043	280,9	78,2
Montevideo	935.847	6,6	572.140.270	611,4	92,7
Costa de Oro	126.026	7,9	51.623.650	409,6	51,7
Piriápolis	128.902	8,6	87.838.349	681,4	78,9
Costa de Rocha	146.585	9,3	99.982.992	682,1	73,4
Litoral Termal	424.592	4,0	93.900.741	221,2	54,7
Tránsito	177.592	0,6	5.803.106	32,7	51,2
Otros - Sin datos	148.071	4,5	35.626.904	240,6	53,3
TOTAL/MEDIA	2.964.841	6,2	1.765.646.510	595,5	95,6

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay (2015).

Cuadro 9: Turismo receptivo anual 2014

VISITANTES INGRESADOS A URUGUAY, DÍAS DE ESTADÍA Y GASTO, SEGÚN ZONA DE DESTINO					
PERÍODO: AÑO 2014					
ZONA DE DESTINO	TOTAL DE VISITANTES	DÍAS DE ESTADÍA	GASTO EN U\$S CORRIENTES		
			TOTAL U\$S	P/PERSONA	P/P DÍA
Punta del Este	576.879	7,9	709.351.131	1229,6	156,5
Colonia	279.290	3,7	86.127.952	308,4	84,2
Montevideo	842.633	6,0	512.770.504	608,5	101,8
Costa de Oro	101.040	7,6	44.133.363	436,8	57,3
Piriápolis	102.960	8,3	80.404.503	780,9	93,9
Costa de Rocha	122.561	9,2	96.452.672	787,0	85,3
Litoral Termal	489.816	4,0	128.752.531	262,9	65,5
Tránsito	136.597	0,6	5.829.093	42,7	67,3
Otros - Sin datos	158.875	5,4	40.603.748	255,6	47,1
TOTAL/MEDIA	2.810.651	5,8	1.704.425.497	606,4	104,8

Nota: Cifras revisadas a Mayo 2015

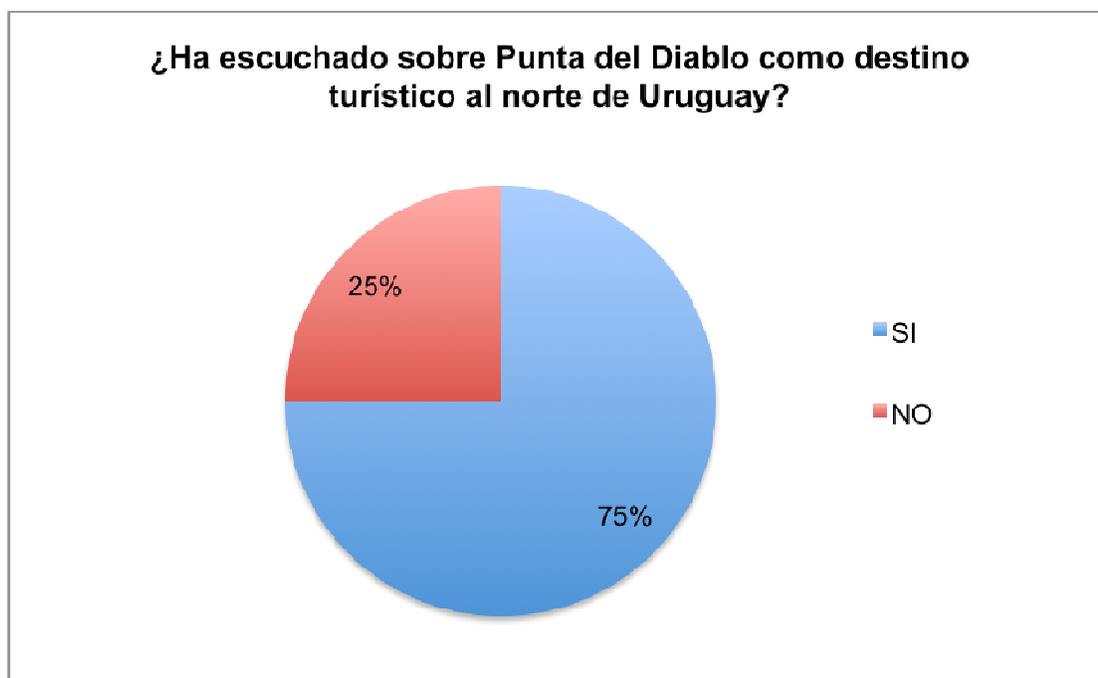
Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay (2014).

Los cuadros 8 y 9 demuestran la evolución del turismo receptivo, se observa que la Costa de Rocha, en el último año, recibió un 19,6% más de turistas en relación al periodo 2014.

3.5 Promoción turística

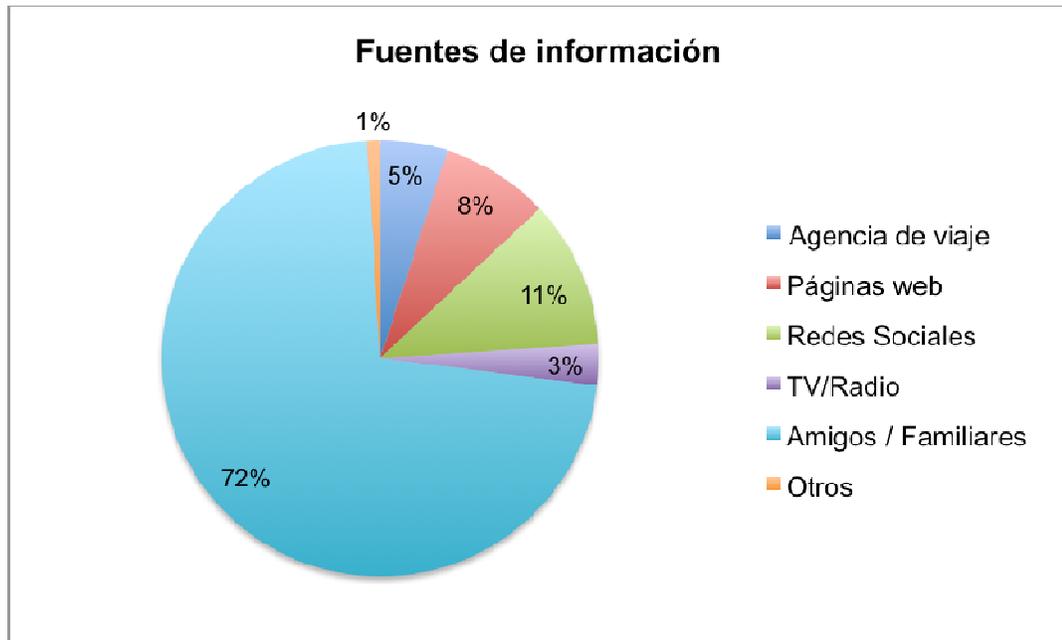
En relación a la promoción turística mediante las encuestas realizadas a 305 jóvenes entre 24-40 años, que viven en Argentina, se pudo observar que existe una carencia en cuanto a la promoción e información acerca del lugar.

Gráfico 16: Información sobre Punta del Diablo en el mercado argentino



Fuente: Elaboración propia (2015).

Gráfico 17: Principales fuentes de información en el mercado argentino

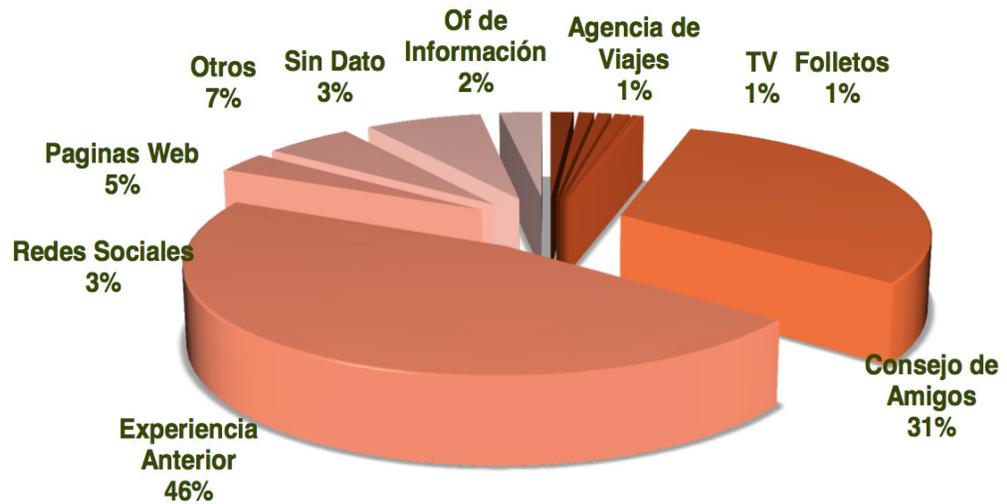


Fuente: Elaboración propia (2015).

Si bien el 75% de los encuestados afirma haber escuchado hablar alguna vez de Punta del Diablo, de acuerdo a los datos relevados, la principal fuente de información es a través de amigos/familiares (72%), con un alto porcentaje en relación a otras fuentes. En segundo lugar, con sólo el 11% siguen las redes sociales, entre la que se destaca *Facebook*, y con el 8% páginas web.

Estos datos coinciden con los informes emitidos por la Dirección de Turismo de Rocha, donde de acuerdo al relevamiento del año 2013, los turistas llegan al lugar, principalmente por experiencias anteriores (46%), seguido por los consejos/recomendaciones de amigos con un 31%.

Gráfico 18: Principales fuentes de información enero - febrero 2013 en el Departamento de Rocha



Fuente: Larruina Salcedo (2013).

De esta forma se puede afirmar que la promoción turística está dada por el “boca a boca”, debido a la falta de publicidad e información a través de los distintos canales. Una de las consecuencias directas de la falta de promoción es la demanda turística, la cual es estacional de (enero – marzo); a pesar de podría verse incrementada si se brindará mayor información acerca del lugar y las propuestas o promociones fuera de temporada.

4 ESTUDIO DE MERCADO

En el estudio de mercado se analizará el perfil de quienes visitan Punta del Diablo, para ello, se realizaron encuestas en el mes de marzo de 2015 a 140 turistas que se encontraban alojados en el balneario con el objetivo de identificar mercado y sus preferencias.

El objetivo de la siguiente encuesta es analizar el grupo etario de quienes visitan el balneario, su nacionalidad, preferencias en el tipo de alojamiento, intereses, entre otros datos relevados a continuación.

Para dicho análisis se utilizará, además, la información suministrada por la Dirección de Turismo de Rocha, con el relevamiento de los visitantes de Rocha entre enero – marzo de 2013 (Larruina Salcedo, 2013).

Por otra parte, con el objetivo de identificar la posible demanda en el mercado argentino, ya que ocupan el segundo lugar entre quienes visitan este destino, se realizó una segunda encuesta destinada a 305 jóvenes entre 24-40 años, que residan en Argentina, con el objetivo de observar el conocimiento acerca de Punta del Diablo y los intereses en relación al tipo de alojamiento y servicios.

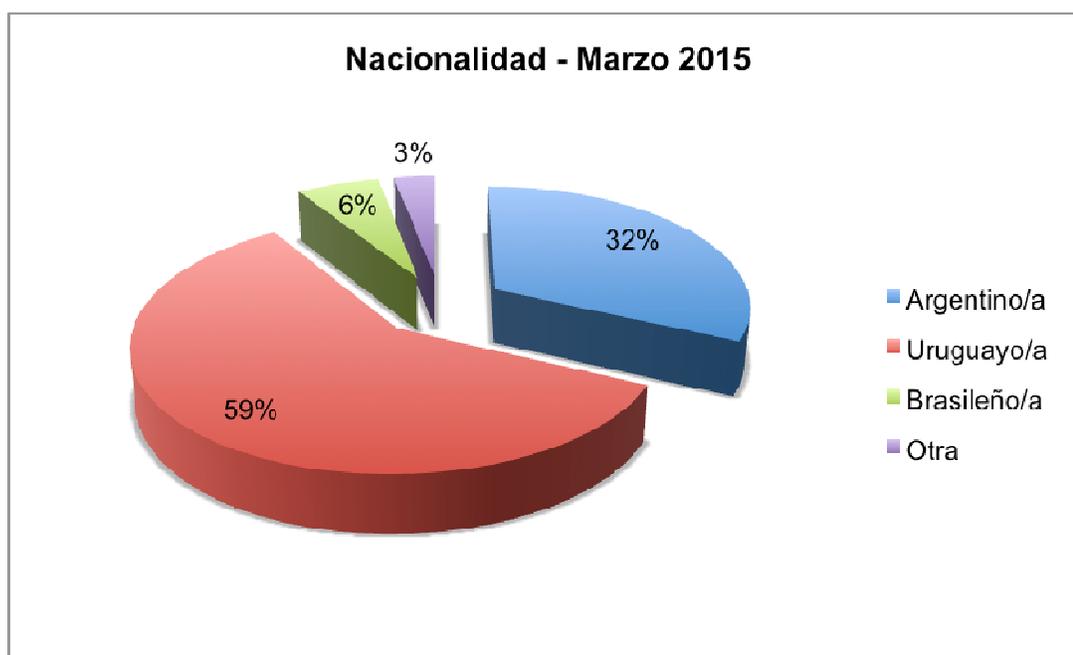
Los cuestionarios de ambas encuestas se encuentran en el anexo II.

4.1 Encuestas realizadas Punta del Diablo, Uruguay. Marzo 2015.

4.1.1 Nacionalidad

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que la demanda turística corresponde en primer lugar al público uruguayo (59%), seguido por argentinos (32%) y brasileños apenas con un (6%), a pesar de la cercanía geográfica. Con el 3% se ubican otras nacionales del continente Europeo.

Gráfico 19: Nacionalidad de los visitantes de Punta del Diablo



Fuente: Elaboración propia (2015).

Si contraponemos estos datos con la información de la Dirección de Turismo de Rocha correspondiente a enero – marzo 2013, se mantiene la misma tendencia entre estas tres nacionalidades, tanto para Punta del Diablo, como demás balnearios que integran el departamento de Rocha.

Gráfico 20: Nacionalidad de los visitantes según destino



Los datos de Cabo Polonio provienen del registro que realizan a la entrada.

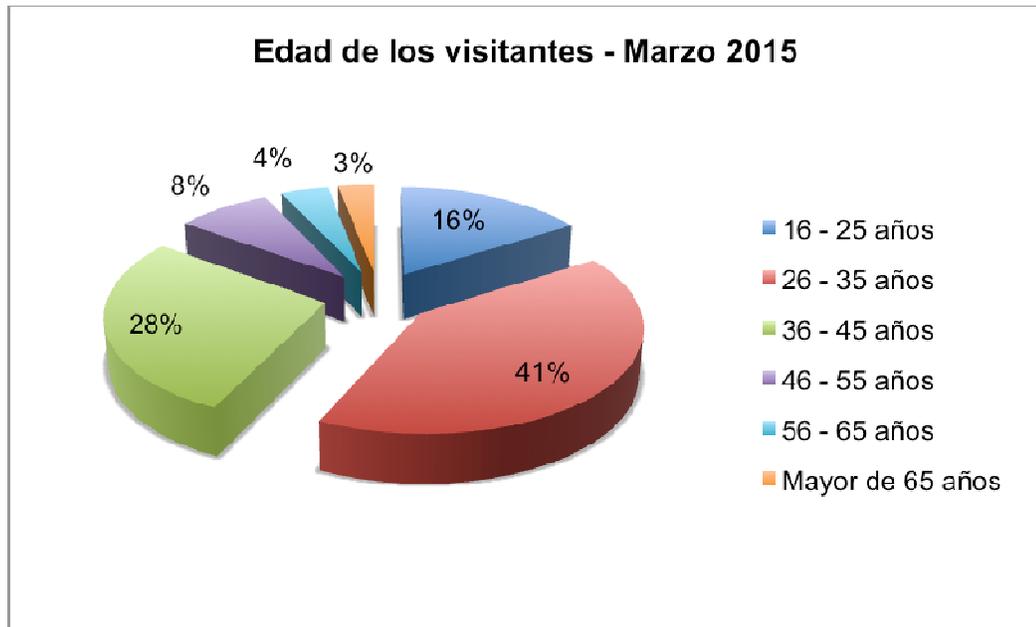
Fuente: Larruina Salcedo (2013, p. 6).

4.1.2 Edad y modalidad de viaje

A continuación, se observa que predominan los grupos jóvenes de 26 a 35 años (41%) y de 36 a 45 años (28%), dentro de estos rangos etarios, en cuanto a la modalidad de viaje el orden es el siguiente: en familia (39%), amigos (31%), pareja (24%) y solo (6%).

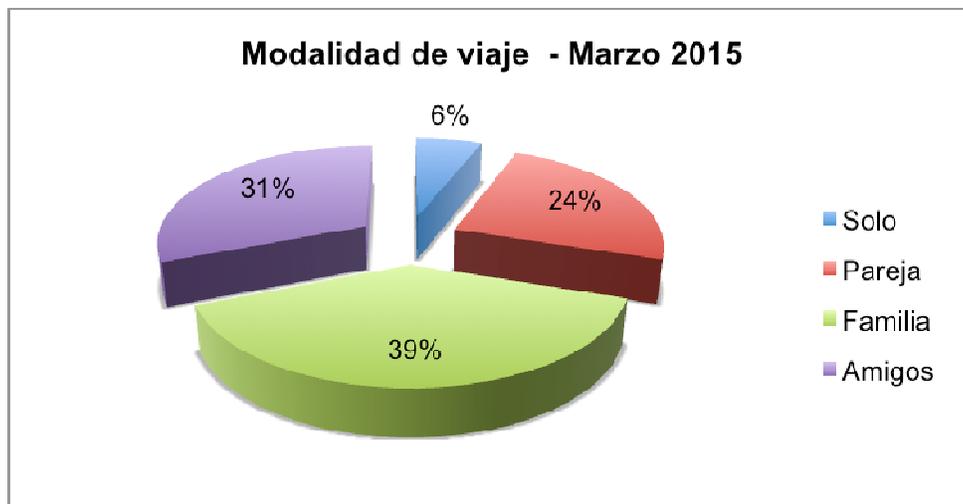
Por lo tanto, se puede afirmar que se apunta a un público joven que se mueve principalmente en grupos.

Gráfico 21: Edad de los visitantes de Punta del Diablo



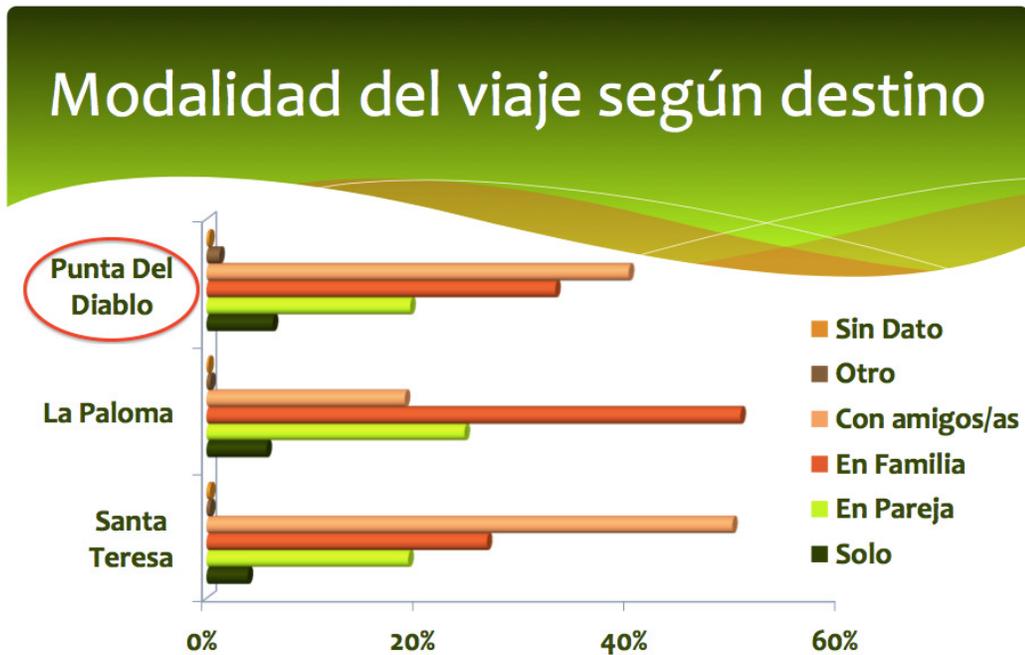
Fuente: Elaboración propia (2015).

Gráfico 22: Modalidad de viaje



Fuente: Elaboración propia (2015).

Gráfico 23: Modalidad de viaje según destino - enero/marzo 2013



La gran mayoría de los visitantes (el 94,2%) viene en grupo, en familia (40,9%).

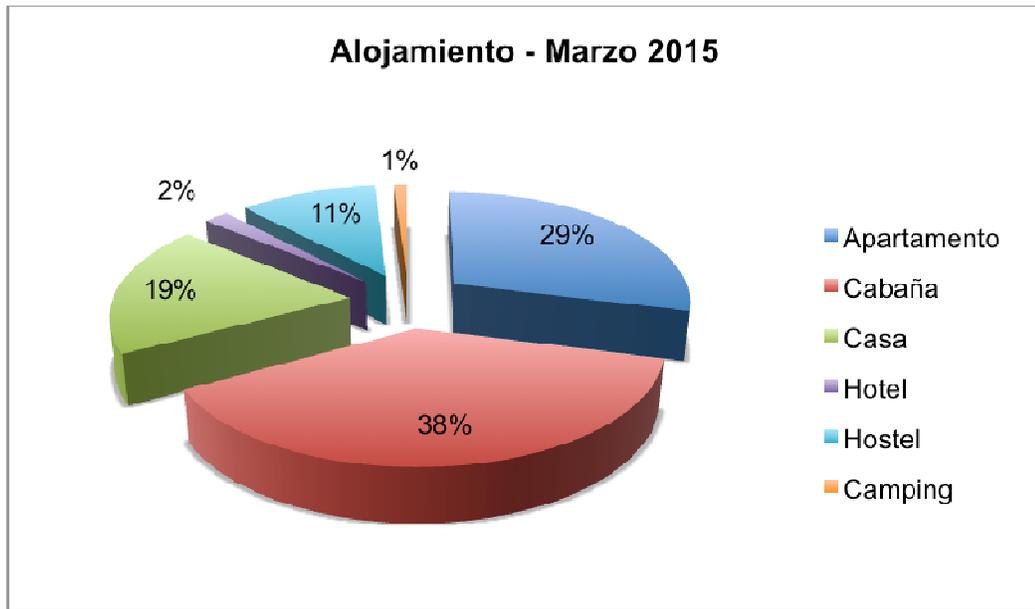
Fuente: Larruina Salcedo (2013, p. 10).

La modalidad de viaje coincide, una vez más, con los datos emitidos por la Dirección de Turismo de Rocha, si bien existe una leve diferencia en los porcentajes, claramente las dos modalidades más frecuentes son amigos y familia en ambas investigaciones.

4.1.3 Tipo de alojamiento, estadía y gastos del viaje

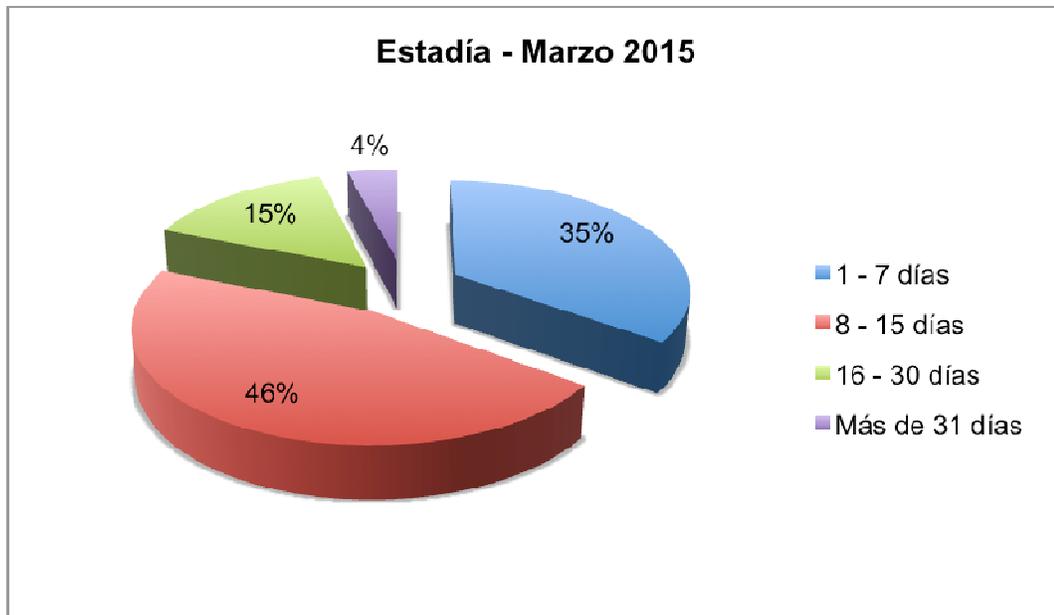
El tipo de alojamiento que predominó en las encuestas, como se observa en el gráfico 24, fueron las cabañas (38%), en segundo lugar los apartamentos (29%), y en tercer lugar casas (19%).

Gráfico 24: Alojamiento



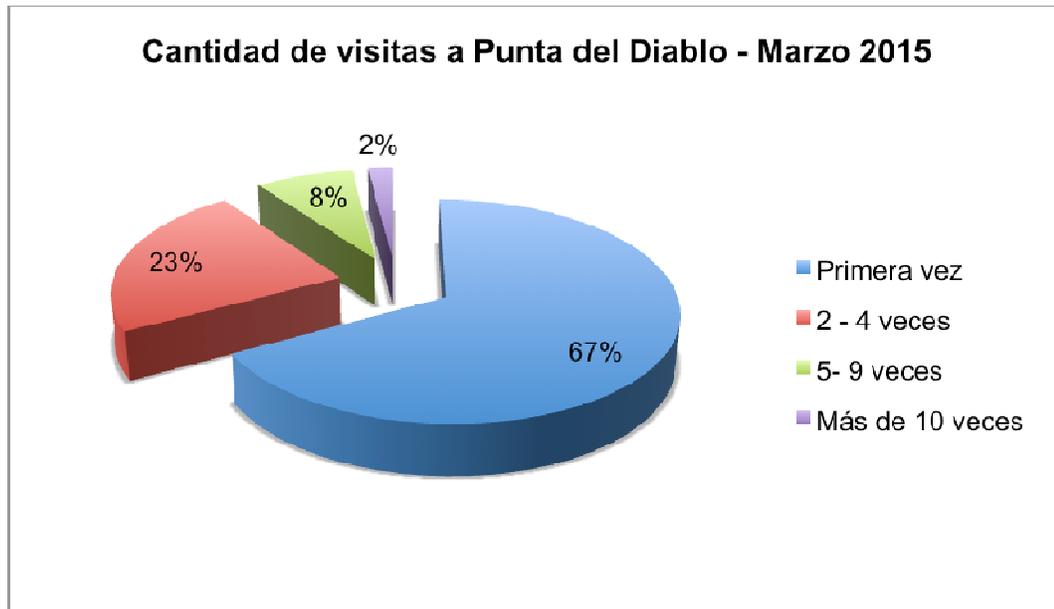
Fuente: Elaboración propia (2015).

Gráfico 25: Estadía en Punta del Diablo



Fuente: Elaboración propia (2015).

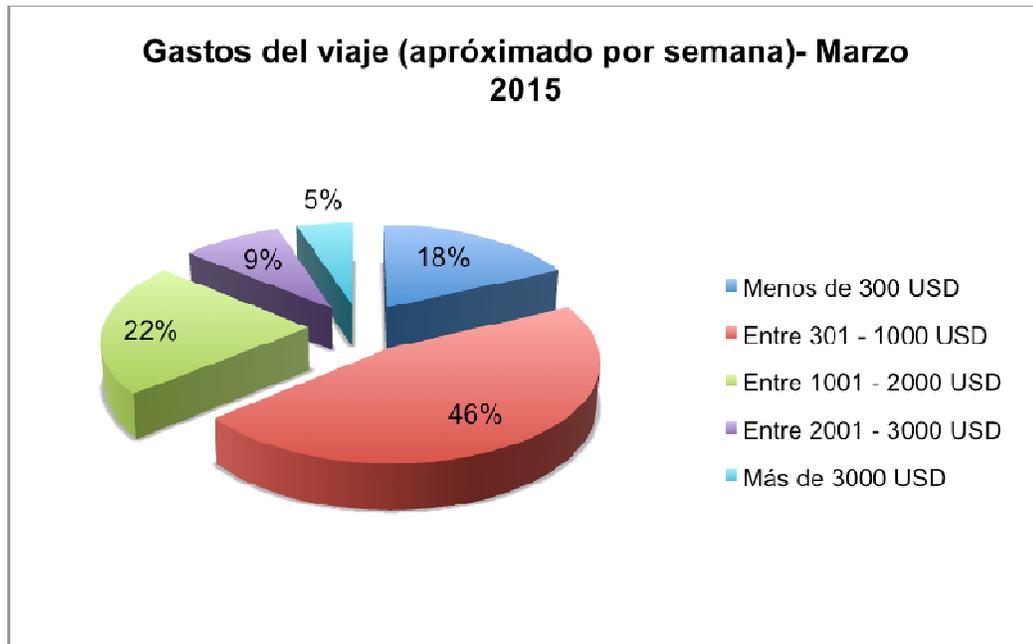
Gráfico 26: Cantidad de veces que visitó Punta del Diablo



Fuente: Elaboración propia (2015).

En cuanto a la estadía en Punta del Diablo, la mayoría elige hospedarse en Punta del Diablo entre 8 a 15 días (46%), y entre 1 a 7 días (35%). Además, cabe señalar que el 67% de los encuestados visitó el lugar por primera vez, mientras el 23% lo hizo entre 2 a 4 veces.

Gráfico 27: Gastos del viaje



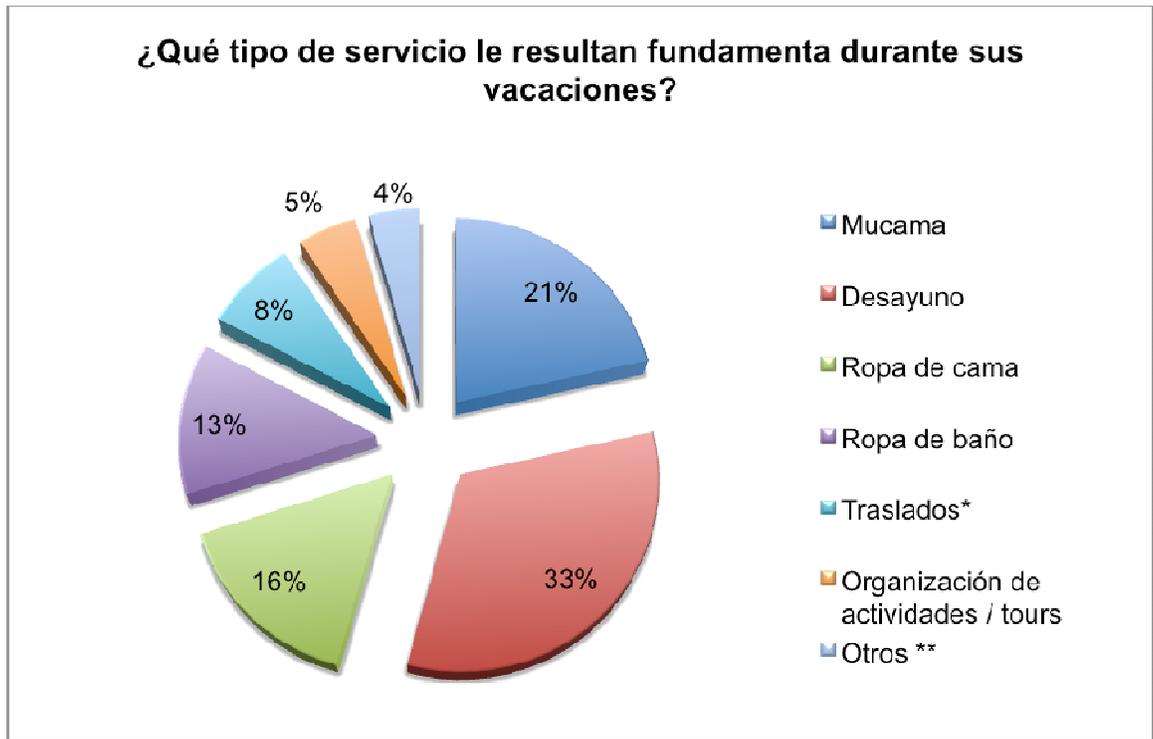
Fuente: Elaboración propia (2015).

En relación a los gastos del viaje la tendencia en marzo, considerando que es el último mes de temporada alta, refleja un gasto aproximado entre 301 a 1000 USD por semana.

4.1.4 Servicios y atracciones

En relación a qué tipo de servicio resulta fundamental durante su estadía, quienes visitaron el balneario durante marzo 2015, respondieron lo siguiente:

Gráfico 28: Preferencia de servicios - Visitantes Punta del Diablo marzo 2015



* traslados: ida y vuelta a la terminal

** Otros: agua caliente, ubicación.

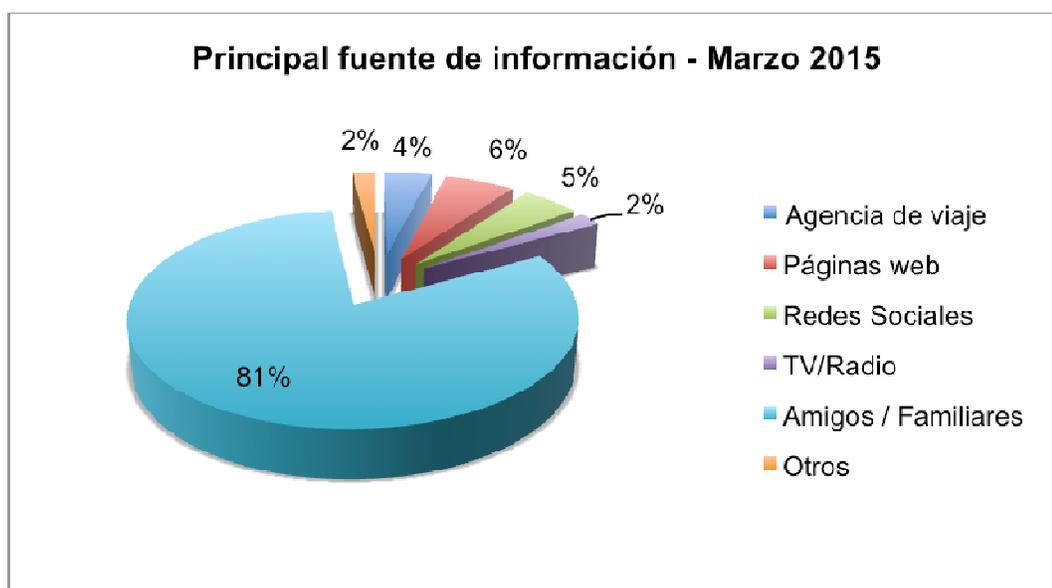
Fuente: Elaboración propia (2015).

En primer lugar, resulta de prioridad con el 33% el desayuno, seguido por servicio de mucama con el 21% y, en tercer lugar, con un 16% contar con ropa de cama. Con menor porcentaje, quedan atrás la ropa de baño (13%), traslados (8%), organización de actividades/ tours (5%) y otros servicios, entre los que se destacaron agua caliente, ubicación, ocupan el último lugar con el 4%.

4.1.5 Fuentes de información

Consultados a través de que medio obtuvieron información acerca de Punta del Diablo, los resultados reflejaron:

Gráfico 29: Principales fuentes de información



Fuente: Elaboración propia (2015).

En base a los datos relevados vemos que continúa siendo a través de la recomendación de amigos/ familiares (81%), demostrando una vez más la escasa promoción e información turística a través de otros canales de comunicación.

4.2 Encuestas realizadas en Argentina. Febrero – marzo 2015

4.2.1 Uruguay como destino turístico

En relación a los datos relevados en Argentina, al ser consultados si en los últimos 5 años viajaron por turismo a Uruguay , y a qué destino en particular, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 30: Viaje por turismo a Uruguay en los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia (2015).

Gráfico 31: Destino visitado en Uruguay



*Otros: Piriápolis, Barra de Valizas, La Paloma, José Ignacio.

Fuente: Elaboración propia (2015).

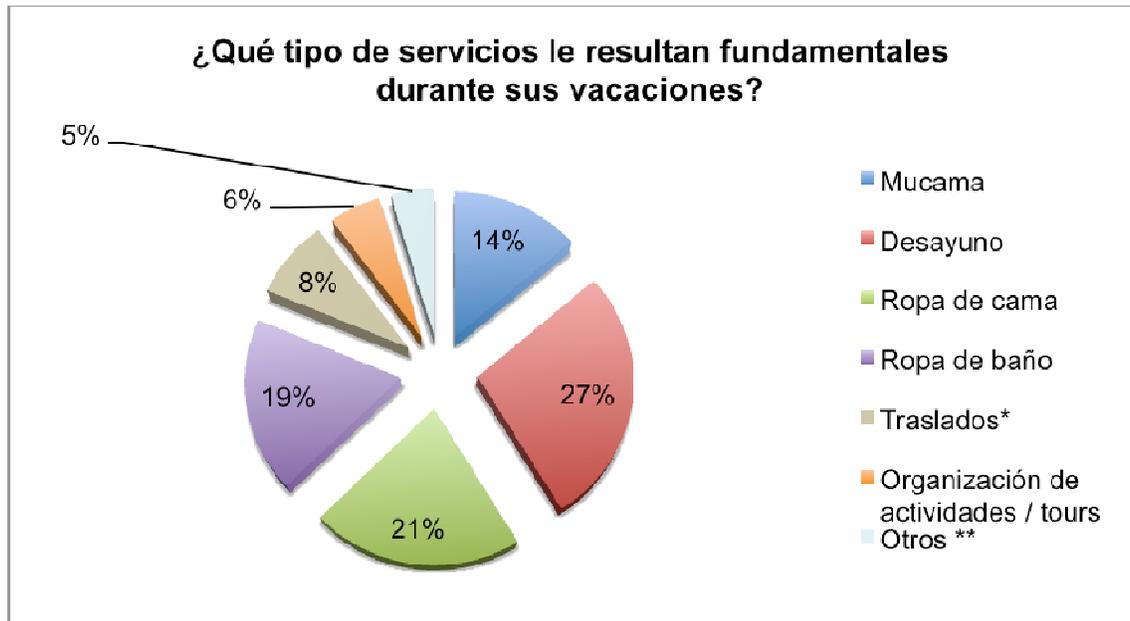
De acuerdo a estos resultados, el 34% eligió Uruguay como destino turístico en los últimos cinco años, la mayoría lo hizo a destinos caracterizados, principalmente, por el turismo de sol y playa; aunque Punta del Diablo fue visitado apenas por el 9% de los encuestados.

4.2.2 Servicios y atracciones

En este punto, las respuestas obtenidas coincidieron con quienes visitaron Punta del Diablo (gráfico 27). Lo que marca una clara tendencia posicionando a los servicios de desayuno y ropa de cama entre los dos más buscados al momento de decidir el tipo de alojamiento.

En tercer lugar es donde aparece la disyuntiva entre el servicio de mucama, elegida por quienes visitaron el balneario, y ropa de baño, elegida por los el público argentino; en tanto el servicio de traslado como organización de actividades / tour y otros (entre los que se destacaron la ubicación, agua caliente y limpieza) ocupan los tres últimos lugares en ambos casos.

Gráfico 32: Preferencia de servicios - mercado argentino



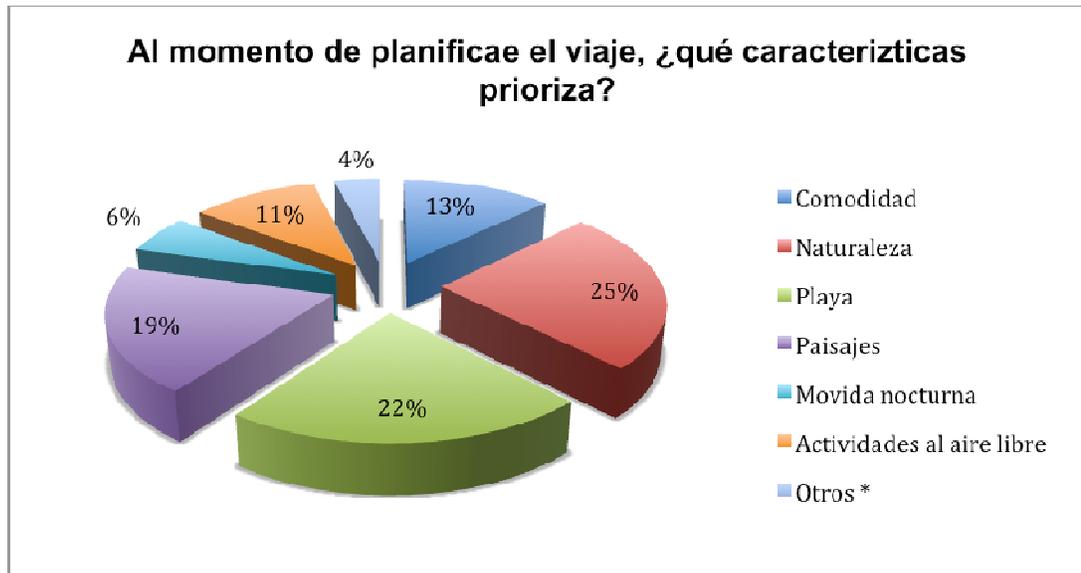
* traslados: ida y vuelta a la terminal

** Otros: agua caliente, limpieza, ubicación.

Fuente: Elaboración propia (2015).

Al momento de organizar un viaje, los encuestados argentinos fueron consultados acerca de qué características del destino priorizan y las respuestas fueron:

Gráfico 33: Preferencias al momento de planificar un viaje - mercado argentino



* Otros: Costos, movida cultural, apto niños, atracción histórica.

Fuente: Elaboración propia (2015).

Finalmente, se observa que muchas de las características, al momento de planificar y elegir donde viajar, están relacionadas con el turismo de naturaleza, playa y paisajes. Punta del Diablo cumple con estas exigencias, ubicándolo como potencial destino para el turismo, además de contar con otras de las características como las actividades al aire libre y, en menor medida, movida nocturna.

5 COMPLEJO DE CABAÑAS

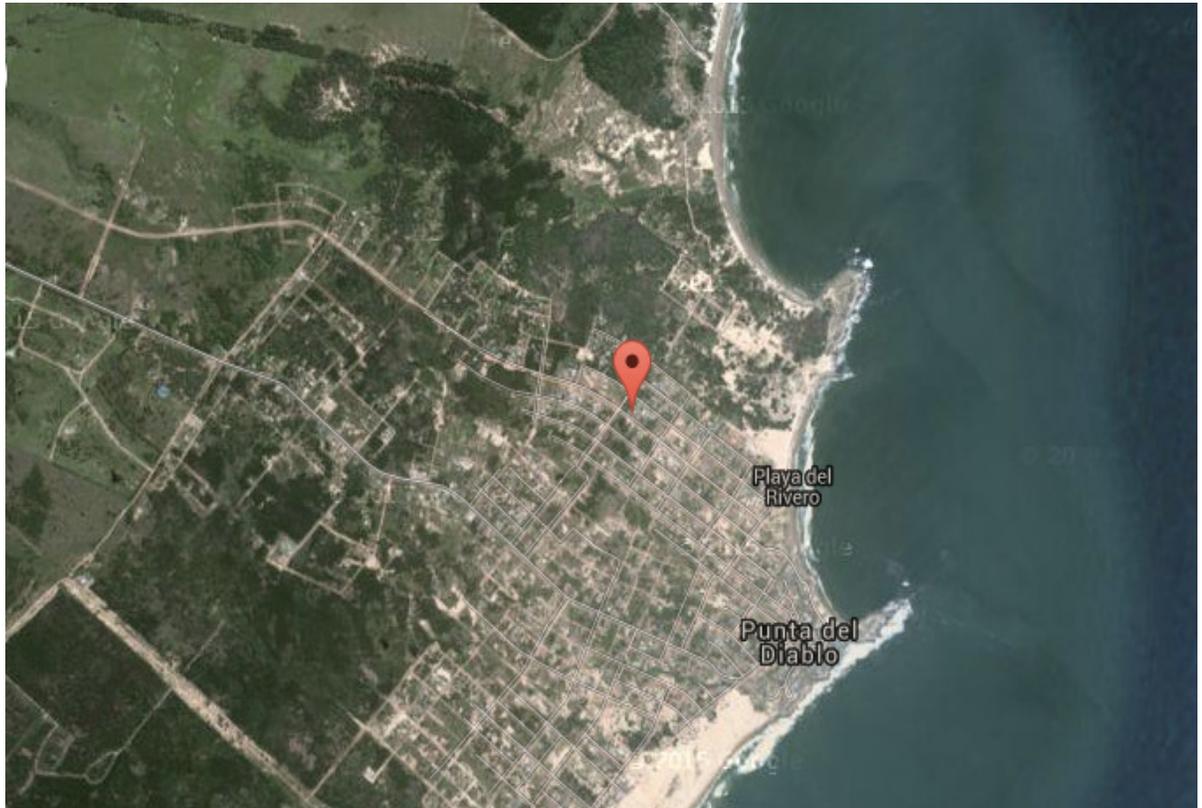
5.1 Ubicación

El complejo de cabañas estará ubicado en la zona de bosque del Rivero, a 3 cuadras de Playa Grande y 4 cuadras de la Playa del Rivero. Al ser una zona de bosque y altura se puede disfrutar de la naturaleza y vista al mar.

Teniendo en cuenta como se mencionó anteriormente, que esta es una zona en expansión y demandada por aquellos que quieren descansar inmersos en la naturaleza, permitirá al turista disfrutar de vista al mar, pudiendo elegir entre Playa del Rivero y, una playa virgen, como lo es Playa Grande.

Si bien está ubicado en uno de los extremos del pueblo, permite ir caminando hacia la zona más céntrica (a unos 700 – 800 metros aproximadamente) y hacia Playa de los Pescadores y la Viuda con facilidad.

Imagen 3: Ubicación del complejo



Fuente: Google Maps (2015)⁸.

5.2 El Complejo

Se levanta sobre un terreno total de 500 metros cuadrados⁹, el complejo de cabañas abarcará un total de 230 metros cuadrados, distribuidos entre 4 cabañas (200mts²) y una oficina administrativa (30mts²).

⁸ Google maps (2015). Recuperado el 26 de marzo de 2015, de <https://www.google.com.ar/maps/>

⁹ Aviso de venta del terreno: Inmobiliaria Surmontes. (s.f.). *Surmontes*. Recuperado el 07 de 2015, de [http://www.surmontes.com/ficha.php?i=37006&b=1&operacion=venta&moneda=U\\$S&precio_minimo=0&precio_maximo=0&pagina=2&orden=1&cp=12&tipos\[\]=terreno&departamentos\[\]=Rocha&zonas\[\]=Punta%20del%20Diablo](http://www.surmontes.com/ficha.php?i=37006&b=1&operacion=venta&moneda=U$S&precio_minimo=0&precio_maximo=0&pagina=2&orden=1&cp=12&tipos[]=terreno&departamentos[]=Rocha&zonas[]=Punta%20del%20Diablo)

Las cabañas tendrán capacidad máxima para 18 personas, distribuidas dos cabañas tipo *loft* (de dos plantas) de 55 mts² para 4/5 personas y otras dos de 45mts² para 3/4 personas.

Asimismo, las cabañas poseerán terrazas, parrilleros, equipamiento y utensilios de cocina, ropa de cama y baño, muebles de exterior, televisor con servicio de cable e internet.

En el anexo IV se muestra el aviso de venta del terreno e imágenes alusivas al modelo de complejo que se busca construir.

5.3 Propuesta de valor

En base a los resultados obtenidos en las encuestas y al relevamiento de la oferta hotelera actual, la propuesta de valor del complejo de cabañas se descompone en los siguientes puntos:

- El eje fundamental de nuestra propuesta será la comunicación, principalmente a través de acciones específicas, que se detallarán más adelante en el Plan de Marketing, con el objetivo de fortalecer el vínculo con los clientes; como así también, posicionar el complejo en el balneario.

Esto se debe fundamentalmente a los resultados obtenidos en las encuestas, que muestran que en el mercado argentino el 72% ha escuchado hablar de Punta del Diablo como destino turístico, principalmente, a través de recomendaciones de amigos/familiares (gráfico 17); mientras que, con un

porcentaje aún mayor, el 81% de quienes se encontraban visitando el balneario en marzo 2015, reconocen como principal fuente de información la recomendación de amigos/ familiares (gráfico 29).

Estos datos demuestran la escasa promoción e información turística a través de los diferentes canales comunicación.

Asimismo, se considera que la posibilidad de brindar mayor información acerca del lugar permitirá captar futuros visitantes, teniendo en cuenta que en el mercado argentino las preferencias al momento de planificar un viaje están relacionadas un 25% con la naturaleza que ofrece el lugar, un 22% posibilidad de disfrutar de playas, 19% con los paisajes y un 13% con la comodidad (gráfico 33); preferencias que pueden encontrarse y caracterizan a Punta del Diablo, especialmente al complejo dada la ubicación y servicios que ofrecerá.

- En relación a la gestión del complejo, explicado en el acápite 2.3 “Gestión de empresas hoteleras”, se pretende para diferenciarse de la competencia, una gestión de calidad de servicio. La misma se llevará a cabo mediante una propuesta integral, contando con los siguientes servicios:

- Se ofrecerá sin costo adicional servicio de desayuno diario, mucama (día de por medio), ropa de cama y baño. Considerando que, de acuerdo a los datos relevados en las encuestas, los servicios que resultan fundamentales tanto para quienes visitaron el balneario (gráfico 28), como para el público argentino (gráfico 32). Los resultados indicaron la preferencia por el servicio de desayuno con el 33% en el primer caso y 27% en el segundo; seguido por el servicio de mucama con el 21% y el 14%; ropa de cama 16% y 21%; y ropa de baño, con el 13% y 19% respectivamente.

Dentro de la oferta actual de servicios en los distintos tipos de alojamiento (gráfico 15) se observó que sólo el 10% ofrece servicio de desayuno, el 8% servicio de mucama (ambos opcionales y/o con costo adicional), el 17% ropa de baño y el 26% ropa de cama.

La prioridad en los servicios, es lo que permitirá diferenciar al complejo brindando un servicio acorde a las expectativas de quienes visiten el lugar.

- Traslado (ida y vuelta) desde su llegada a la estación. En caso de contar con vehículo propio, cuenta con estacionamiento e indicaciones previas a su llegada.

Esta propuesta se basa, en primer lugar considerando la ubicación del complejo en relación a la estación de micros, la cual se encuentra en la entrada del pueblo a una distancia considerable. La finalidad facilitar la llegada al complejo.

En ambas encuestas el 8% lo consideró como un servicio fundamental (gráficos 28 y 32), ubicándolo en quinto lugar. Además, se pudo comprobar en los datos relevados, que de los alojamientos actuales, que sólo uno de ellos ofrece este tipo de servicio (gráfico 15).

- Oferta de actividades/ excursiones con costo adicional a Laguna Negra, Parque Santa Teresa, Cabo Polonio y Chuy. Las salidas se organizarán de acuerdo a la demanda del momento.

Para el desarrollo de esta propuesta se tuvo en cuenta que apenas el 2% de los complejos actuales lleva adelante este tipo de actividad (gráfico 15); siendo que la organización de actividades/ excursiones ocuparon un 5% entre quienes

visitaron Punta del Diablo (gráfico 28) y un 6% dentro de los encuestados en argentina (gráfico 32). En tanto, cuando fueron consultados acerca de que priorizan al momento de realizar un viaje el 11% del grupo argentino destacó el desarrollo de actividades al aire libre (gráfico 33).

El objetivo de esta propuesta es brindar desde el alojamiento la posibilidad de recorrer otros lugares de interés turístico (cuadro 6), disfrutando de otros paisajes naturales, facilitándole al cliente la necesidad de averiguar donde ir y formas de traslado. Al mismo tiempo, se le garantiza confianza y seguridad al momento de salir a recorrer.

- Alquiler de bicicletas: Complementando el punto anterior, la finalidad es fomentar las actividades al aire libre, para quienes quieran salir a recorrer sin verse involucrados en una excursión organizada.

De esta forma, lo que se pretende es abarcar la mayor cantidad de servicios que se priorizan al momento de viajar, orientando al complejo a ser considerado no sólo como un lugar de descanso, si no también de disfrute y opciones para salir a recorrer, aprovechando al máximo la estadía del cliente.

Al mismo tiempo, la oferta de actividades y servicios permite brindarle al público reincidente mayor variedad de actividades, de manera tal que tengan alternativas cada vez que visitan el complejo; teniendo en cuenta que dentro de quienes visitaron Punta del Diablo en marzo 2015 el 23% de los encuestados aseguraron haber visitado el balneario entre 2 – 4 veces (gráfico 26).

5.4 Disposiciones legales

En Uruguay existe un marco normativo que beneficia al inversor, según señaló el Ministro del Departamento Comercial de la Embajada del Uruguay en Buenos Aires, Dr. Pablo Porro, donde los requisitos para los inversores extranjeros no difieren de los requisitos para inversores nacionales, siendo éste uno de los beneficios más destacados. “De hecho, esa equiparación es beneficiosa para el extranjero porque se le dará el mismo trato que a un nacional”, indica el Dr. Porro.

Estos beneficios están vigentes a través de la normativa y normas de regulación del sector turístico. A continuación, se brinda una breve descripción de la normativa vigente y los requerimientos legales.

5.4.1 Normativa vigente para la promoción de inversiones

Régimen de promoción de inversiones: Ley 16.906

Es uno de los aspectos más atractivos para quienes decidan invertir en Uruguay en comparación con otros países, ya que a través de la Ley 16.906 (1998) se declara de interés nacional la promoción y protección de inversiones nacionales y extranjeras. En este sentido, como remarca el Dr. Porro, el inversor extranjero goza de los mismos derechos que el inversor local, no existiendo discriminación desde el punto de vista tributario ni restricciones para la transferencia de utilidades al exterior (Uruguay XXI, 2014).

Dicha Ley fue actualizada mediante los decretos 455/007 y 002/012.

Régimen específico de promoción de inversiones para el sector turístico: Decreto 175/003

Este decreto clasifica las actividades turísticas en dos grupos aplicando incentivos diferentes en cada uno:

- a) Proyectos turísticos: Actividades turísticas destinadas a la oferta de servicio de alojamiento, culturales, comerciales, para congresos, deportivos, recreativos, de esparcimiento o de salud, que conformen una unidad compleja realizada para la captación de demanda de turismo, aprobados de acuerdo a lo previsto en la Ley N° 16.906 ya lo reglamentado en este decreto.
- b) Hoteles, Aparthoteles, Hosterías, Moteles y Estancias turísticas construidas o a construirse.

Ver Decreto 175/003 completo en anexo III.

5.4.2 Normas de regulación del sector

Previo a su funcionamiento deben estar autorizados e inscriptos por el Ministerio de Turismo y Deportes (MINTURD), requiriendo para ello:

- Acreditar habilitación municipal o habilitación en trámite.
- Clasificación del alojamiento en base a los establecido por Decreto 384/997 (ver anexo III), siendo la misma ratificada o rectificada por la Comisión de Clasificación (que funciona bajo la órbita del MINTURD).

6 PLAN DE MARKETING

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, la brecha existente entre el desarrollo turístico del balneario y la escasa promoción e información acerca de Punta del Diablo, reflejado mediante las encuestas, serán la oportunidad para hacer fuerte hincapié en la promoción y difusión del complejo, a través del plan de marketing.

Seguidamente se detallaran las acciones que se pretender llevar adelante.

6.1 Acciones de comunicación y promoción

La comunicación y promoción del negocio tiene un valor estratégico, como se pudo observar en los gráficos 17,18 y 29, el “boca en boca” es el principal medio para la promoción de este lugar.

Las acciones que se llevarán adelante desde el plan de marketing apuntan a la promoción del complejo de cabañas a través de los atractivos turísticos que ofrece Punta del Diablo, teniendo en cuenta la desinformación existente acerca del balneario como destino turístico.

Las herramientas a emplear serán las siguientes:

- Página web: Se creará la página web del complejo, con su ubicación, atractivos turísticos del lugar, actividades que pueden realizarse en el complejo, galería de imágenes, servicios, comentarios de visitantes,

contacto, consultas que pueden enviarse desde la web y promociones vigentes.

➤ Redes Sociales: Creación cuenta a través de las redes sociales más populares como Facebook, Twitter, Instagram reflejando el contenido de l sitio web. Se implementará publicidad por segmentos de acuerdo a la información obtenida en las encuestas.

➤ Mail marketing: Se enviará por correo electrónico mostrando el complejo en imágenes, el lugar y precios promocionales del complejo en distintas épocas de año.

➤ Portales online: convenio con los principales portales de alojamiento como Portaldeldiablo.com.uy, Booking.com y Despegar.com.

➤ Agencias de viajes: convenios con agencias de viajes de Uruguay, Argentina y Brasil en un principio, con la posibilidad de expansión a otros países.

6.2 Relación con los clientes

Desde la propuesta de valor del complejo se busca abordar las necesidades de los clientes, que resultaron de las encuestas observadas en los gráficos N° 28, 32 y 33; sin embargo, para crear relaciones rentables como indica la figura N° 1, se pondrá a

disposición una serie de herramientas que permitan al cliente ser parte y participe del complejo, entre estas acciones se destacan:

- Atención de quejas y reclamos: las mismas podrán realizarse mediante un buzón de quejas y sugerencias, disponible en la oficina administrativa del complejo, así mismo, podrán ser enviadas a través de la página web.

- Información útil previo a su llegada: desde el momento en que se efectúe la reserva, el cliente contará con información sobre Punta de Diablo, el complejo, mapa de cómo llegar y opciones de *tours* que se ofrecen.

- Traslados: podrán solicitar con anticipación el servicio de traslado, tanto como para llegada o salida del complejo.

- Programa fidelidad: Se entregará una tarjeta de huéspedes con el objetivo de fidelizar los clientes frecuentes del lugar, con promociones y descuentos, tanto en el complejo como para restaurantes del balneario.

- Newsletter: el complejo contará con un *newsletter online* e impreso con noticias, novedades del balneario, promociones, descuentos e información útil para los turistas

- Encuestas de calidad del complejo y servicios: el cliente tendrá la opción de participar de encuestas de calidad con el objetivo de optimizar los servicios que ofrece el complejo.

6.3 Presupuesto de marketing

Cuadro 10: Presupuesto para publicidad/ marketing

GASTOS EN PUBLICIDAD/MARKETING	MENSUAL	AÑO 1
Creación de Página Web	\$650	\$650
Diseño Corporativo*	\$150	\$150
Mantenimineto web**	\$70	\$840
Community Manager	\$500	\$6.000
Publicidad ***	\$700	\$8.400
Newsletter online	\$120	\$1.440
Otros	\$300	\$3.600
TOTAL	\$2.490	\$21.080

*Incluye creación de logo, imagen del complejo.

** Mantenimineto mensual, actualizaciones

** Incluye pautas en Facebook, Google AdWords y revistas de turismo.

Valores expresados en USD

Fuente: Elaboración propia (2016).

7 PLAN DE OPERACIONES

7.1 Reservas

Las mismas podrán efectuarse directamente por la página web o portales *online* donde se promocióne el complejo.

Las reservas serán administradas por los dueños del complejo bajo una política estricta de cancelación.

7.1.1 Check in/ Check out

- Abril/ Septiembre

Horario *check in*: 08:00 hs.

Horario *check out*: 11:00 hs.

- Octubre / Marzo

Horario *check in*: 07:30 hs.

Horario *check out*: 11:00 hs.

El complejo contará con servicio de guardaequipajes en caso de llegada/ salida fuera de los horarios de *check in/out*. Este servicio no tiene costo adicional.

7.2 Traslados

Al efectuar la reserva podrá enviarse la solicitud de servicio de traslado llegada/salida. El mismo tiene un cupo de 12 lugares y estará sujeto a los pedidos diarios, con el objetivo de trasladar la mayor cantidad de gente.

El servicio de llegada puede ser solicitado al realizar la reserva y el de salida al momento de efectuar el check in.

7.3 Información para el huésped

Al hacerse efectiva la reserva será enviada de forma automática información acerca del balneario de Punta del Diablo, un mapa sobre cómo llegar al complejo y atracciones para visitar durante la estadía.

7.4 Actividades del complejo

De los lugares de interés detallados en el cuadro 6 se realizarán las siguientes excursiones:

- *Day tour* en Cabo Polonio: excursión saliendo a las 8 am regresando a las 18hs, sale una vez por semana, con costo adicional.
- *Shopping* en Chuy: traslado a la zona franca de 9 am a 14hs. Salida una vez por semana con costo adicional.

- Excursión a Laguna Negra y Parque Nacional Santa Teresa. Salida una vez por semana con costos adicional.

- Alquiler de bicicletas. Costo adicional.

Las salidas semanales se realizarán de acuerdo a la demanda.

7.5 Servicio de desayuno

Horario de desayuno: Abril/ Septiembre 08:00 – 10 hs.

Octubre / Marzo 07:30 – 10 hs.

El servicio es opcional a pedido del cliente y se sirve en la cabaña. No tiene costo adicional.

7.6 Servicio de Mucama

Horario de limpieza de cabañas: Abril/ Septiembre 11:00 – 14 hs.

Octubre / Marzo 11:00 – 15 hs.

El servicio es opcional a pedido del cliente. No tiene costo adicional.

7.7 Quejas/ Reclamos / Sugerencias

Las mismas podrán realizarse mediante un buzón de quejas y sugerencias, disponible en la oficina administrativa del complejo, también podrán ser enviadas a través de la página web.

Se solicitará un correo electrónico y teléfono de contacto a fin de atender las quejas y reclamos para poder brindar una respuesta personalizada en cada caso.

8 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Empleados

Se requerirá personal joven, con experiencia previa, comprometido con la atención cliente, responsable, con buena comunicación, empatía, disciplinados y puntuales. A su vez, deberán ser personas predispuestas al trabajo en equipo y se tendrá en cuenta la presentación personal en general.

El personal contratado deberá reflejar los valores predominantes del complejo:

- Responsabilidad: cumplir eficientemente con las tareas asignadas, facilitando la estadía al cliente.
- Honestidad: transparencia en la realización de las funciones.
- Respeto: respetar y ser tolerante tanto con los compañeros como con el cliente.
- Servicio: actitud de colaboración y buena actitud ante el cliente y los demás empleados del lugar.

El complejo contará con dos tipos de personal:

- Personal fijo: Personal contratado de enero – diciembre. Incluye una recepcionista bilingüe, una mucama, chofer y sereno.
- Refuerzo por temporada: se contratará una recepcionista bilingüe y mucama adicional en época de mayor demanda turística a fin de cubrir las necesidades de los clientes.

Cuadro 11: Personal fijo del complejo

Cargo	Funciones	Conocimiento
Recepcionista bilingüe	Encargado/a de atender a los clientes, llevar adelante el check in/ check out. Cobro de reservas en efectivo y excursiones. Administrar solicitud de traslados llegada/salida y excursiones.	Funcionamiento del negocio y manejo del personal. Actitud de servicio al cliente.
Mucama	Limpieza del complejo y cabañas que soliciten el servicio. Preparar el desayuno para las cabañas que soliciten el servicio.	Aseo general y cocina.
Chofer	Encargado de realizar los traslados de llegada/salida y traslados de excursiones.	Licencia y conocimiento en conducción.
Sereno	Llevará adelante la vigilancia del complejo en horario nocturno/madrugada.	Actitud de servicio con los clientes.

Fuente: Elaboración propia (2016).

8.1.1 Cronograma de horarios

Cuadro 12: Cronograma de horario anual

CRONOGRAMA DE HORARIOS DEL PERSONAL FUERA DE TEMPORADA (ABR/SEP)

HORARIOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Recepcionista 1																								
Mucama 1																								
Sereno																								
Chofer	Se organiza de acuerdo a la llegada y salida de los huéspedes que soliciten el servicio previo aviso.																							

* Horario check in de 08:00 hs

* Horario check out 11:00 hs

* Desayuno 08 - 10 hs

* Limpieza 11 -14hs

Fuente: Elaboración propia (2016).

Cuadro 13: Cronograma de horarios en temporada (oct/mar)

CRONOGRAMA DE HORARIOS DEL PERSONAL EN TEMPORADA (OCT/MAR)

HORARIOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Recepcionista 1																								
Recepcionista 2																								
Mucama 1																								
Mucama 2																								
Sereno																								
Chofer	Se organiza de acuerdo a la llegada y salida de los huéspedes que soliciten el servicio previo aviso.																							

* Horario check in de 07:30 hs

* Horario check out 11:00 hs

* Desayuno 07.30 - 10 hs

* Limpieza 11 -15hs

Fuente: Elaboración propia (2016).

8.2 Presupuesto en Recursos Humanos

El presupuesto para recursos humanos se divide en personal fijo contratado durante todo el año y personal de refuerzo en temporada, lo que incluye la contratación de una recepcionista y una mucama adicionales por 6 meses (octubre/marzo).

Cuadro 14: Presupuesto personal fijo (ene/dic)

Personal	Cantidad	Sueldo*	Impuestos**	Mensual	1er año
Recepcionista bilingüe	1	\$430	\$80	\$510	\$6.115
Mucama	1	\$405	\$75	\$481	\$5.766
Chofer	1	\$394	\$73	\$467	\$5.602
Sereno	1	\$394	\$73	\$467	\$5.602
TOTAL SUELDOS				\$1.924	\$23.085

*Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Uruguay: <http://www.mtss.gub.uy/web/mtss/1-hoteles-apart-hoteles-moteles-y-hosteras>

**Impuestos: Los aportes sociales son hecho por el empleador al Banco de Previsión Social (BPS) y se dividen en :

Aportes personales: 12,5%

Seguro de enfermedad: 5%

Sobre las Retibuciones: 1%

Fondo de Reversión Laboral: 0,125%

Fuente: Elaboración propia (2016).

Cuadro 15: Presupuesto personal refuerzo por temporada (oct/mar)

Personal	Cantidad	Mesual	1er año
			X 6 meses
Recepcionista	1	\$510	\$3.058
Mucama	1	\$481	\$2.883
			\$5.941

Fuente: Elaboración propia (2016).

De esta forma, el presupuesto total en recursos humanos para el primer año asciende a un total de US\$ 29.025.

Para analizar la proyección salarial en el área de recursos humanos, se consideró un aumento del 4% a partir del segundo año en adelante, teniendo en cuenta que el aumento salarial en enero de 2016 fue de un 3,53%, de acuerdo a los datos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay¹⁰.

Cuadro 16: Proyección salarial

	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	
Proyección Salarial	\$530	\$551	\$573	\$596	
	\$500	\$520	\$541	\$562	
	\$485	\$505	\$525	\$546	
	\$485	\$505	\$525	\$546	
	\$24.008	\$24.968	\$25.967	\$27.006	
	\$30.186	\$31.394	\$32.650	\$33.956	Anual

*Proyección del salario 3,53% (considerando 2,5% por inflación proyectada y 1% concepto de crecimiento) de acuerdo a los establecido por el Ministerio de Trabajo del Uruguay para salarios a Enero 2016.

**Se consideró un crecimineto del 4% en la proyección salarial de 2017 en adelante, considerando las cifras del Ministerio de Trabajo a Enero 2016.

Fuente: Elaboración propia (2016).

¹⁰ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay (s.f.). Obtenido de <http://www.mtss.gub.uy/web/mtss/>

9 PLAN FINANCIERO

En el presente apartado se presentarán los estudios económicos / financieros con el objetivo de analizar la viabilidad del proyecto desarrollado a lo largo de este trabajo. Para ello, se han considerado los puntos que se detallan a continuación.

9.1 Precios del complejo

Para calcular los precios por noche del complejo se consideraron 10 complejos de cabañas, con características similares, ubicados en distintas zonas de Punta del Diablo. A partir de ello se obtuvo el precio promedio por noche de acuerdo la capacidad de cada cabaña.

Cuadro 17: Precios del complejo por cabaña

Precio x tipo de cabaña	Temp. Alta (dic/mar)	Temp. Media(abr/may - sep/nov)	Temp. Baja (jun/agos)
Cabaña 1 (X3/4)	\$ 160	\$ 100	\$ 80
Cabaña 2 (X3/4)	\$ 160	\$ 100	\$ 80
Cabaña 3 (X4/5)	\$ 200	\$ 140	\$ 110
Cabaña 4 (X4/5)	\$ 200	\$ 140	\$ 110

* Valores expresados en UDS en base a precios promedio de complejos con características similares.

Fuente: Elaboración propia (2016).

9.2 Ingresos

Los ingresos se calcularon en base al porcentaje de ocupación mensual de Punta del Diablo.

Los ingresos más fuertes se extienden durante los 4 meses que abarca la temporada fuerte, entre diciembre y marzo, donde el porcentaje ocupacional alcanza entre el 90% -100% de ocupación. En tanto, los meses pre y post temporada que abarcan abril, octubre y noviembre, el porcentaje ocupacional se ubica entre el 70% -80%. De esta forma, se puede observar que de los 12 meses al año, 7 presentan una buena demanda ocupacional en Punta del Diablo, según indica el Arq. Fernando Ramos¹¹.

Asimismo, Ramos señala que en temporada baja, que atraviesa los meses de mayo – septiembre, si bien la demanda ocupacional disminuye, continúa siendo una opción de descanso principalmente para el público uruguayo, llegando a una ocupación entre el 55% en el mes de mayo y septiembre. Finalmente el porcentaje ocupacional presenta una fuerte caída alrededor del 15% entre junio/julio.

Cuadro 18: Ingreso mensual año 1

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
OCUPACIÓN AL 100%	\$22.320	\$20.440											Año 1
OCUPACIÓN AL 90%			\$20.088									\$20.088	
OCUPACIÓN AL 80%				\$10.080						\$11.904	\$11.520		
OCUPACIÓN AL 70%					\$8.184				\$7.920				
OCUPACIÓN AL 55%						\$1.710	\$1.767	\$1.767					
OCUPACIÓN AL 15%													
Cantidad de Personas	18	18	16	13	10	3	3	3	10	14	14	16	138
Ingresos													\$137.788

Fuente: Elaboración propia (2016).

¹¹ (N. del A.) Entrevista al Arq. Fernando Ramos del Área de Planeamiento Estratégico de Turismo del Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay (2015).

9.3 Inversión inicial

Para este análisis se ha considerado, en primer lugar, la inversión en activos fijos que comprende los bienes tangibles del proyecto, como ser muebles, equipos, vehículos, terreno y la constitución del complejo, entre otros; la inversión en activos intangibles (o diferidos), que incluye gastos legales de constitución, escribanía, etc.; y la inversión en el capital de trabajo, que calcula la inversión necesaria para poder dar inicio a las operaciones del complejo durante los primeros dos meses de funcionamiento.

Cuadro 19: Inversión inicial

CONCEPTO	VALOR
Inversión Fija	\$293.676
Inversión Diferida	\$19.900
Capital de Trabajo	\$7.321
TOTAL	\$320.897

Fuente: Elaboración propia (2016).

9.4 Depreciaciones y amortizaciones

Cuadro 20: Depreciaciones y amortizaciones

ACTIVO FIJO	AÑOS	VALOR ANUAL
TOTAL MUEBLES Y EQUIPOS	10	\$1.068
TOTAL VEHICULOS	5	\$2.600
TOTAL CONSTRUCCIÓN	40	\$5.750
	TOTAL	\$9.418
ACTIVO DIFERIDO	AÑOS	VALOR ANUAL
Gastos de inmobiliaria	5	\$2.000
Escribania	5	\$1.920
Gastos de consttución y habilitación	5	\$60
	TOTAL	\$3.980

Fuente: Elaboración propia (2016).

9.5 Financiamiento del proyecto

Para el financiamiento del proyecto se tomará un préstamo total de US\$128.359 a 60 meses con una tasa de interés del 4,5%¹². La cuota mensual será de US\$ 2.393.

Cuadro 21: Financiamiento

FINANCIAMIENTO		\$320.897
CAPITAL PROPIO	60%	\$192.538
PRESTAMO	40%	\$128.359

Fuente: Elaboración propia (2016).

9.6 Costos operacionales

Cuadro 22: Costos operacionales

Costos operacionales	
	Año 1
Salarios	\$29.025
Servicios	\$2.160
Intereses	\$5.297
Publicidad/ marketing	\$21.080
TOTAL	\$57.562

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para más detalles ver anexo V.

¹² Tasa de interés extraída del Banco Central del Uruguay a noviembre, 2015. <http://www.bcu.gub.uy/Servicios-Financieros-SSF/Paginas/Series-Estadisticas-Tasas.aspx>

9.7 Tasa de descuento (WACC)

Para obtener la tasa de descuento que permita actualizar los flujos de fondo del proyecto se ha calculado el WACC¹³ de la siguiente manera:

$$\text{WACC} = k_e * E / (E + D) + k_d * (1 - t) * D / (E + D) = 10.72\%$$

A partir del WACC es posible calcular el Valor Presente Neto (VAN) y el *Payback* actualizado del proyecto, detallados en el punto a continuación.

¹³ (N. del A.) *Weighted Average Cost of Capital*. Promedio ponderado del costo del capital, necesario para el cálculo del valor del dinero a través del tiempo.

9.8 Proyección financiera

Cuadro 23: Proyección financiera

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Número de personas	138	151	167	183	202
Capacidad de ocupación	64%	70%	77%	85%	93%
Ingresos	\$137.788	\$ 151.567	\$ 166.723	\$ 183.396	\$ 201.735
UTILIDAD BRUTA	\$ 137.788	\$ 151.567	\$ 166.723	\$ 183.396	\$ 201.735
GASTOS ADMIN Y VENTAS					
Publicidad/Marketing	\$ 21.080	\$ 21.923	\$ 22.800	\$ 23.712	\$ 24.661
Depreciación Activo fijo	\$ 9.418	\$ 9.418	\$ 9.418	\$ 9.418	\$ 9.418
Servicios básicos	\$ 2.160	\$ 2.333	\$ 2.519	\$ 2.721	\$ 2.939
Intereses	\$5.297	\$4.221	\$3.096	\$1.919	\$688
Amortización activo diferido	\$ 3.980	\$ 3.980	\$ 3.980	\$ 3.980	\$ 3.980
Salarios	\$ 29.025	\$ 30.186	\$ 31.394	\$ 32.650	\$ 33.956
GASTOS TOTALES	\$ 70.960	\$ 72.061	\$ 73.207	\$ 74.399	\$ 75.640
Utilidad antes de impuestos	\$ 66.828	\$ 79.506	\$ 93.517	\$ 108.997	\$ 126.095
25% IRAE	\$ 16.707	\$ 19.876	\$ 23.379	\$ 27.249	\$ 31.524
1,5% IP	\$ 1.002	\$ 1.193	\$ 1.403	\$ 1.635	\$ 1.891
UTILIDAD NETA	\$ 65.826	\$ 78.313	\$ 92.114	\$ 107.362	\$ 124.204
FLUJOS					
+depreciación	\$ 9.418	\$ 9.418	\$ 9.418	\$ 9.418	\$ 9.418
+amortización	\$ 3.980	\$ 3.980	\$ 3.980	\$ 3.980	\$ 3.980
FLUJOS TOTALES	\$ -320.919	\$ 79.223	\$ 91.711	\$ 120.759	\$ 137.601

Fuente: Elaboración propia (2016).

Cuadro 24: Indicadores

TIR		17,84%
WACC		10,72%
VAN	\$	66.238
Payback		3,4
Payback Descontado		3,11

Fuente: Elaboración propia (2016).

De acuerdo a los indicadores, se puede observar que el proyecto es financieramente viable, obteniendo una tasa de retorno del 18% y un valor presente neto de US\$66.238. En tanto, el periodo de recupero del proyecto es de 3 años y 4 meses, mientras que el *payback* considerando los flujos actualizados es de 3 años y 11 meses.

9.8.1 Escenarios

Como parte del análisis se consideraron dos escenarios posibles, modificando una de las variables más sensibles del proyecto: la demanda turística, ya que dicha variación se verá reflejada en los ingresos del proyecto.

Cuadro 25: Escenario Positivo

ESCENARIO POSITIVO: AUMENTO DEL 10% INGRESOS (OCUPACIÓN)	
TIR	23,95%
WACC	10,72%
VAN	\$126.737
Payback	2
Payback Descontado	3,7

Fuente: Elaboración propia (2016).

Cuadro 26: Escenario Negativo

ESCENARIO NEGATIVO: CAÍDA DEL 10% INGRESOS (OCUPACIÓN)	
TIR	11,36%
WACC	10,72%
VAN	\$5.739
Payback	4,1
Payback Descontado	4,9

Fuente: Elaboración propia (2016).

El aumento o caída de los ingresos es el factor que determinará el éxito o fracaso del proyecto. En el primer caso positivo, se observa que aumenta considerablemente la tasa de retorno al igual que el valor presente neto. Asimismo, el periodo de recupero se reduce a 2 años, y a 3 años y 7 meses si se consideran los flujos actualizados.

Caso contrario, si se produce una caída en los ingresos, a pesar que continúa presentando un panorama viable, se ve afectado el periodo de recupero que pasa a 4 años y 1 mes, o bien, a los 4 años y 9 meses, tomando los flujos de fondo actualizados. El valor presente neto cae notoriamente en este caso y la tasa de retorno se reduce a un 11,4%.

CONCLUSIONES

La presente investigación comprueba la hipótesis de que el lanzamiento de un complejo de cabañas en Punta del Diablo, Uruguay, es rentable mediante el desarrollo una propuesta de valor para la promoción y atracción de turistas .

Este resultado fue posible gracias al cumplimiento de los objetivos específicos propuestos al inicio relacionados con: la evaluación de las alternativas que brindan los complejos turísticos actuales en la zona, el estudio del perfil de los visitantes de Punta del Diablo y la elaboración de una propuesta de valor atractiva para la industria hotelera, analizando su factibilidad comercial.

De manera tal que el análisis de estos aspectos ha permitidos arribar a las siguientes conclusiones:

En relación a la industria turística:

- Se pudo observar el crecimiento continuo que ha tenido la industria a nivel global, con un cambio en las tendencias, donde los países emergentes pasan a ocupar un nuevo rol como receptores y emisores del turismo mundial.
- El turismo ha ganado terreno en las economías locales como generador de ingresos y esto se ve potenciado en países de economías emergentes, donde es considerado un motor fundamental, no sólo de ingresos sino como generador de trabajo, inversiones y nuevas oportunidades.

- Las proyecciones de la industria en el periodo 2010 – 20130 plantean un panorama alentador, con un crecimiento continuo y moderado, beneficiando especialmente a los países de economías emergentes.
- El desarrollo de la industria y las proyecciones futuras reflejan un impulso para la expansión y el desarrollo de nuevas inversiones, especialmente en países no desarrollados teniendo en cuenta las nuevas tendencias.

En relación a Uruguay y Punta del Diablo:

- Uruguay se potencia como uno de los países más fuertes en América del Sur en relación a las inversiones en el sector turístico, dado la estabilidad gubernamental que posee, como así también la estabilidad socioeconómica en comparación con los demás países de la región.
- A su vez, presenta incentivos para inversiones extranjeras dentro de la industria turística, lo que resulta atractivo. Asimismo, cuenta con un alto índice de inversiones extranjeras, entre las que se destacan aquellas provenientes de Argentina y Brasil liderando el *ranking*. Lo que comprueba que si bien, estos son dos de los países más importantes en la región, no poseen la estabilidad económica y gubernamental de Uruguay lo que trasmite mayor seguridad a la hora de realizar una inversión.
- En cuanto a Punta del Diablo, se pudo observar que reúne las condiciones destacadas por quienes visitaron el lugar, como así también, por aquellos potenciales turistas encuestado en Argentina. Posee los atractivos en cuanto a paisaje, naturaleza y playa, las tres prioridades que más se destacaron entre los

encuestados al momento de ser consultados sobre que priorizan a la hora de emprender un viaje.

- Se pudo comprobar que el balneario también es un destino, aunque en menor medida, que contempla actividades como paseos al aire libre, movida nocturna, salidas comerciales, para aquellos que priorizan este tipo de actividades.
- A pesar de la competitividad que existe en relación a la oferta hotelera se observó que el nivel de servicios y atención a los clientes es básico, donde la mayor parte de los servicios son opcionales y/o con costo extra. Por lo que se comprueba que a pesar de haber varios competidores en el mercado, continua siendo una propuesta prometedora al abordar el servicio desde una visión integral, ofreciendo variedad y poniendo el foco en la relación con el cliente.

En relación al estudio de mercado:

- Se puede afirmar que si bien este destino reúne las condiciones y requisitos de los turista, no es un destino demasiado difundido o del cual se obtenga información fácilmente.
- Entre las principales fuentes de información se pudo relevar, en ambas encuestas, que la principal vía es el “boca en boca”, a través de recomendaciones/consejos de amigos y/o familiares, con porcentajes muy por encima del resto de los demás canales.
- A su vez, se identificaron las nacionalidades de quienes visitan el balneario, entre las cuales se destacan en primer lugar uruguayos, seguidos por argentinos y brasileños, esto se da principalmente por la cercanía geográfica de estos países.

- Entre el target de quienes visitan Punta del Diablo se pudo concluir que se trata de un público joven, entre los 26 – 35 años, que se mueve en grupos tanto de familia como amigos o en pareja.
- El alojamiento elegido por la mayoría de los encuestados fueron las cabañas y los servicios más solicitados son el de desayuno, mucama y ropa de cama/ baño.

En relación al plan de marketing:

- Se concluye que es de vital importancia dado la falta de información y promoción del lugar , como se ha detallado a lo largo de la investigación.
- Su función primordial será la promoción del complejo, mediante la información acerca de los atractivos que ofrece Punta del Diablo como destino turístico y el servicio integral que brinda el complejo para disfrutar al máximo la estadía en el lugar. Las acciones comunicacionales se realizarán a través de distintos canales a fin de lograr posicionamiento y captar la mayor cantidad de potenciales turistas.
- Además se hará hincapié en la relación con los clientes con el objetivo de lograr un *feedback* positivo. Teniendo en cuenta que hay un nivel importante de reincidencia principalmente por parte del público uruguayo, como se pudo observar en las encuestas realizadas.

En relación análisis económico – financiero:

- La inversión en el complejo de cabañas que se pretende llevar adelante representa una inversión inicial de US\$320.897.
- De los cuales un 60% (US\$192.538) representa el capital propio y un 40% (US\$128.359) el capital financiado.
- Se pudo comprobar que el proyecto es financieramente viable, ya que se estima recuperar la inversión antes de los 5 años, generando una rentabilidad del 18% con un valor presente neto proyectado a 5 años de US\$66.238.
- A su vez, se comprueba la viabilidad al plantearse dos escenarios: uno positivo, donde se potenció la rentabilidad del proyecto al recuperar la inversión en un periodo de 3 años y 7 meses; con una tasa de retorno superior al 20% y un VAN de US\$126.737 (proyectado a 5 años).
- En el escenario pesimista, a pesar de que continua siendo viable, se ve afectado el periodo de recupero, el cuál se lograría en 4 años y 9 meses, con una TIR entorno al 11% y un VAN que se ve disminuido llegando a los US\$5.739 (proyectado a 5 años).
- El factor fundamental para la rentabilidad del proyecto está dado principalmente por la ocupación, reflejada en los ingresos del complejo, de manera tal que con una caída de más del 10% en la ocupación el proyecto dejaría de ser rentable.
- Finalmente, se concluye que en el análisis económico/ financiero se comprueba la viabilidad del proyecto y presenta una alternativa atractiva para posibles inversores.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Acerenza, M. A. (1991). *Administración del turismo. Conceptualización y organización* (4ta ed.). Mexico: Trillas.
- Casciani, M. (2002). *Evolución de las Urbanizaciones en la Costa Atlántica de la Reserva de Biosfera Baniados del Este (1966-1998)*. Rocha, Uruguay: Probides.
- Friend, G., & Zehle, S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Cuatro Media.
- Harvard Business Press. (2009). *Crear un plan de negocios* (Vol. 06). Boston, Massachusetts, EE.UU: Impact Media .
- Kotler, P., Bowen, J. T., García de Madariaga, J., & Flores Zamora, J. (2011). *Marketing turístico* (5ta ed.). Madrid: Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). Mexico: Pearson.
- Mochón, F. (2008). *Economía y turismo* (2da ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Saucedo, R. H. (2013). *Organización y gestión de empresas turísticas y hoteleras*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini; Universidad Nacional de Quilmes.
- Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (5th ed.). United States of America: Irwin McGraw-Hill .

Revistas e informes:

- Barrenechea, P., Rodríguez, A., & Troncoso, C. (2008). *Diagnóstico económico del Departamento de Rocha*. Rocha: ART Uruguay.
- Brida, J. G., Lanzilotta, B., & Risso, W. A. (2008). Turismo y crecimiento económico: el caso de Uruguay. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6 (3), 481-492.
- Goya, N. (23 de noviembre de 2014). Las otras playas del este. *Página 12. Sección Turismo*, págs. 4-6.
- Larruina Salcedo, K. (2013). *Encuesta a los visitantes de Rocha*. Rocha, Uruguay: OGD – Corporación Rochense de Turismo – Dirección de Turismo .
- Rataric, M., Caviglia, E., & Villa Reyes, M. C. (2008). *Organicemos las Ideas – Manual para Emprendedores Turísticos*. Buenos Aires: Secretaría de Turismo de la Nación.
- Organización Mundial del Turismo. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: OMT.
- Tapia, G. (2014). Plan de negocios, relaciones entre indicadores, FODA y flujos de fondos. *Enfoques* (07), 78-90.
- Uruguay XXI. (2014). *Inversión extranjera directa en Uruguay*. Uruguay XXI. Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Bienes y Servicios. Montevideo: Uruguay XXI.
- Uruguay XXI. (2014). *Por qué Uruguay?* Uruguay XXI. Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Bienes y Servicios . Montevideo: Uruguay XXI.

- Uruguay XXI . (2014). *Sector Turismo: Un clima de negocios favorables, con estímulos fiscales para el inversor, hacen que el turismo represente el 7% del PBI uruguayo y genere más de 90.000 empleos directos* . Uruguay XXI. Instituto de Promocion de Inversiones y Exportaciones de Bienes y Servicios. Montevideo : Uruguay XXI.
- Uruguay XXI. (2015). *Sector Turismo 2015*. Uruguay XXI. Instituto de Promocion de Inversiones y Exportaciones de Bienes y Servicios. Montevideo : Uruguay XXI.
- World Tourism Organization. (2011). *Tourism Towards 2030. Global Overview*. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization. (2014). *UNWTO Tourism Highlights 2014*. EE.UU: UNWTO.
- World Tourism Organization. (2015). *UNWTO Tourism Highlights 2015*. EE.UU: UNWTO.

Sitios web

- Google maps. (2015). Recuperado el 26 de marzo de 2015, de <https://www.google.com.ar/maps/>
- Hostel de La Viuda. (2015). Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.hosteldelaviuda.com/>
- Inmobiliaria Surmontes. (s.f.). *Surmontes*. Recuperado en julio de 2015, de <http://www.surmontes.com/>

- Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay . (2015). Recuperado el 29 de mayo de 2015, de https://www.mef.gub.uy/5384/8/areas/turismo---decreto-n%C2%BA-175_003-Temas-Econ%C3%B3micos,Inversores,Empresas.html
- Ministerio de Turismo y Deporte (MINTURD). (2014). *Uruguay Natural - Ministerio de Turismo y Deporte* . Recuperado el 23 de marzo de 2015, de Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay: <http://www.turismo.gub.uy/index.php/es/estadistica>
- Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay. (2014). *Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay - Estadísticas* . Recuperado el 28 de mayo de 2015, de <http://www.turismo.gub.uy/index.php/es/el-ministerio>
- Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay. (2015). *Estadísticas Turismo Receptivo 2015*. Recuperado en enero de 2016, de <http://www.mintur.gub.uy/index.php/es/turismo-receptivo>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay. (2016). *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay*. Recuperado en febrero de 2016, de <http://www.mtss.gub.uy/web/mtss/>
- Portal del Diablo . (2015). Recuperado el 26 de marzo de 2015, de <http://www.portaldeldiablo.com.uy/>
- Punta del Diablo Uruguay . (2015). Recuperado el 06 de 2015, de <http://www.puntadeldiablouruguay.com.uy/>
- Real Academia Española . (01 de 01 de 2015). *Real Academia Española* . Recuperado el 10 de 01 de 2015, de Real Academia Española : <http://www.rae.es/>

Otros:

- Diaz Pellicer, L. (2004). *Turismo receptivo en Uruguay (1930 - 1986)*. Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Unidad Multidisciplinaria. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales, Unidad Multidisciplinaria.
- Fortunato, N. (2005). Turismo y gestión local. *Creatividad y Negocios en Turismo y Hotelería - II Jornadas de Reflexión Académica en Turismo y Hotelería* (págs. 32-33). Buenos Aires: Universidad de Palermo.

ANEXO

ANEXO I

Playas Punta del Diablo



Playa de Los Pescadores – Zona Centro



Zona Centro de Punta del Diablo



Playa La Viuda – Zona Sur



Playa La Viuda – Casa de la viuda y faro



Playa del Rivero – Zona Norte



Playa Grande – Zona Norte

Fuente: Punta del Diablo Uruguay . (2015). Recuperado el 06 de 2015, de

<http://www.puntadeldiablouruguay.com.uy/>

ANEXO II

Técnicas de recolección de datos

A) Cuestionario para visitantes de Punta del Diablo. Marzo 2015.

1- Nacionalidad/ Nationality: _____

2- Alojamiento / Accommodation: *(Elegir una opción/ Choose one option)*

Apartamento / Apartment

Cabaña/ Cabin

Camping

Casa / House

Hostel

Hotel

3- Modalidad de viaje / Type of trip: *(Elegir una opción/ Choose one option)*

Solo / Alone

Pareja / Couple

Familia / Family

Amigos / Friends

4- Estadía / Stay: *(Elegir una opción/ Choose one option)*

1 - 7 días / days

8 - 15 días / days

16 - 30 días / days

Más de 31 días / More than 31 days.

5- ¿Cuántas veces visito Punta del Diablo? / How many times did you visit

Punta del Diablo? (*Elegir una opción/ Choose one option*)

Primera vez / First time

2 - 4 veces / times

5 - 9 veces / times

Más de 10 veces / More than 10 times

6- ¿Cómo conoció Punta del Diablo? / How did you know about Punta del

Diablo? (*Elegir una opción/ Choose one option*)

Agencia de viaje / Travel agency

Páginas web / Websites

Redes Sociales / Social Networks

TV / Radio

Amigos - Familiares / Friends - Family

Otros / Others: _____

7- Gastos del viaje / Travel expenses (*Elegir una opción/ Choose one*

option)

Menos de 300 USD / Less than 300 USD

Entre 301 - 1000 USD / Between 301 - 1000 USD

Entre 1001 - 2000 USD / Between 1001 - 2000 USD

Entre 2001 - 3000 USD / Between 2001 - 3000 USD

Más de 3000 USD / More than 3000 USD

8- Edad / Age:

B) Cuestionario para residentes en Argentina. Enero - marzo 2015.

1 – Edad: _____

2 – Nacionalidad: _____

3 – Sexo:

Masculino Femenino

4 – ¿En los últimos 5 años, ha viajado por turismo a Uruguay?

(Marcar el casillero que correspondiente)

SI NO

5 – ¿Cuál fue el destino?

Punta del Este	<input type="checkbox"/>
Punta del Diablo	<input type="checkbox"/>
Barra de Valizas	<input type="checkbox"/>
Cabo Polonio	<input type="checkbox"/>
Barra de Chuy	<input type="checkbox"/>

Otro (especificar): _____

6 – Al momento de planificar un viaje de placer, ¿qué características prioriza?:

(Enumerar del 1 al 7, siendo 1 – más importante y 7- menos importante)

Comodidad

Naturaleza

Playa

Paisajes

Actividades al aire libre

Movida nocturna

Otro (especificar): _____

7 – ¿Ha escuchado sobre Punta del Diablo como destino turístico al norte de Uruguay?

SI NO

8 – A través de qué medio:

(Marcar una o más opciones)

Agencia de viajes Páginas Web

Redes Sociales

(especificar): _____

TV / Radio

Por amigos y/o familiares

Otro (especificar): _____

9 – ¿Tiene algún conocido que haya viajado o este planeando viajar a Punta del Diablo?

SI NO

10 – ¿Qué tipo de alojamiento prefiere para sus vacaciones?

(Seleccionar sólo una opción)

Apartamento	<input type="checkbox"/>
Cabaña	<input type="checkbox"/>
Camping	<input type="checkbox"/>
Casa	<input type="checkbox"/>
Hostel	<input type="checkbox"/>
Hotel	<input type="checkbox"/>

11 – ¿Qué tipo de servicios le resultan fundamentales durante sus vacaciones?

(Enumerar del 1 al 7, siendo 1 – más importante y 7- menos importante).

Mucama <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desayuno <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ropa de cama <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ropa de baño <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traslados (ida y vuelta desde la terminal)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

Organización actividades / tours

Otro (especificar): _____

C) Entrevista 1. Dr. Pablo Porro, Ministro del Departamento Económico, Comercial y de Turismo de la Embajada de Uruguay en Argentina

El objetivo del siguiente cuestionario es conocer las acciones que se llevan adelante desde el Departamento Económico, Comercial y de Turismo, dependiente de la Embajada de Uruguay en Argentina, para el fomento de inversiones argentinas en dicho país dentro del sector turístico. Nos proponemos identificar los beneficios de invertir en el país vecino y los requisitos necesarios para quienes decidan apostar a la industria hotelera en el Uruguay.

Metodología: Entrevista telefónica.
minutos

Duración: 30

Durante la comunicación telefónica con el Dr. Porro se obtuvo la siguiente información relevante para nuestra investigación:

- En relación a las acciones que se llevan adelante desde el Departamento Económico, Comercial y de Turismo para fomentar inversiones argentinas en Uruguay, nos comentó que se brinda información a requerimiento de los inversionistas argentinos interesados.
- Asimismo, se organizan rondas de presentación-país a través de la institución público-privada “Uruguay XXI” (envío de material por correo) en Argentina.
- Se brinda información sobre aspectos relevantes de la economía o los sectores que en Uruguay se consideran prioritarios para invertir. Esto último, bien sea por exenciones impositivas o por interés legítimo del país (por ejemplo infraestructura).
- En cuanto a los requisitos para aquellos argentinos que decidan invertir en el sector turístico en Uruguay, los requisitos para los inversores extranjeros no difieren de los requeridos para inversores nacionales.
- De hecho, esa equiparación es beneficiosa para el extranjero, ya que se le otorga el mismo trato que a un inversor nacional.

- Adicionalmente, no hay control de remesas (utilidades) y se facilitan los aspectos documentales para la radicación en Uruguay. (Envío de material informativo por correo).
- En cuanto información acerca de los incentivos a argentinos que decidan invertir en la industria hotelera en Uruguay, más precisamente en Punta del Diablo (Dpto. de Rocha), destacó la importancia del sector turístico, ya que está entre aquellos que al gobierno del Uruguay le interesa promover.
- Más allá de las propuestas particulares que el Departamento de Rocha pueda brindar, se debe tener en cuenta que el turismo en Uruguay puede brindar al visitante argentino algunas cosas que son muy valiosas para ellos. Como por el ejemplo el trato amable del uruguayo, el cuidado medioambiental y la belleza natural junto con áreas reservadas existentes en Rocha: palmares, dunas y humedales.

D) Entrevista 2. Arq. Fernando Ramos, a cargo del Área de Planeamiento Estratégico de Turismo del Ministerio de Turismo y Deporte del Uruguay.

El objetivo del siguiente cuestionario es conocer acerca de la demanda ocupacional de Punta del Diablo y las acciones que se llevan adelante desde el Ministerio de Turismo y Deporte de Uruguay, para la promoción turística del balneario, tanto en temporada alta como baja.

Metodología: Entrevista *online*.

Duración: 40 minutos

Durante la comunicación telefónica con el Arq. Ramos se obtuvo la siguiente información relevante para nuestra investigación:

- Los ingresos más fuertes se extienden durante los 4 meses que abarca la temporada fuerte, entre diciembre y marzo, donde el porcentaje ocupacional alcanza entre el 90% -100% de ocupación.
- Los meses pre y post temporada que abarcan abril, octubre y noviembre cuyo porcentaje ocupacional se ubica entre el 70% -80%.

- A pesar de ser un lugar que esta en proceso de expansión, es grato observar que Punta de Diablo la demanda turística es óptima en 7 de los 12 meses al año. Es decir que todavía se puede potenciar el turismo, ya que no sólo estamos hablando de un turismo que solamente abarca los meses de enero y febrero, pese a que sin duda son los más fuertes.
- Existe un fenómeno en Punta del Diablo que consiste al ser todavía un lugar en proceso de desarrollo, rodeado de naturaleza, hace posible que aún en temporada baja sea un atractivo principalmente para el público local. Esto se da más que nada durante días festivos o feriados como una opción para el descanso.
- De modo que durante los meses de mayo – septiembre si bien la demanda ocupacional cae, la ocupación llega a un 55% en el mes de mayo y septiembre; y entre el 15% entre junio/julio.
- Nosotros desde el Ministerio seguimos llevando adelante campañas para promover a Punta del Diablo como destino turístico, porque claramente consideramos que tiene todo lo necesario para atender al turismo.
- Si bien, nuestras acciones se centran más que nada en el público local es un desafío que nos hemos planteado, el hecho de apuntalar la promoción turística de la Costa de Rocha en Argentina y Brasil.
- En el último año (2014) fue más el ingreso de brasileños que argentinos en la Costa de Rocha, sin embargo a principio de 2015 estamos viendo que esta situación tiende a revertirse, por lo que claramente necesitamos reforzar la promoción turística en ambos mercados.
- Si bien, el turismo en Uruguay depende mucho de las condiciones económicas de los países limítrofes, necesitamos reapuntalar a nuestro país como un destino fuerte para vacacionar, y más que nada promocionar estos balnearios y lugares que por ahí

no tienen tanta llegada como por ejemplo Punta del Este; en el mercado argentino Punta del Este es una opción segura para vacacionar, aunque cara, comparada con otros destinos.

ANEXO III

Disposiciones legales

- **Resumen - Decreto N° 175/003**

**Decreto N° 175/003. Promoción de actividad para complejos turísticos, hoteles ,
aparthoteles, hosterías, moteles y estancias turísticas construidas y a construirse.**

Régimen Sectorial - Decreto 175/003

Los beneficios previstos para el Sector Turístico, establecidos en el Decreto N° 175/003, a partir de la Ley N° 16.906, se aplican a:

- Actividades turísticas destinadas a la oferta de servicio de alojamiento, culturales, comerciales, para congresos, deportivos, recreativos, de esparcimiento o de salud, que conformen una unidad compleja realizada para la captación de demanda de turismo (Proyectos Turísticos), aprobados de acuerdo a lo previsto en la Ley N° 16.906 y en el presente Decreto.
- Hoteles, Aparthoteles, Hosterías, Moteles y Estancias turísticas construidas o a construirse.

Los beneficios previstos para los Proyectos Turísticos (A) son los siguientes:

- Un crédito por el Impuesto al Valor Agregado incluido en las adquisiciones en plaza de bienes y servicios destinados a la construcción, mejora o ampliación (infraestructura y obra civil) del Proyecto Turístico. Dicho crédito se hará efectivo mediante el mismo procedimiento que rige para los exportadores.
- Exoneración del Impuesto al Valor Agregado a las importaciones de bienes cuyo destino sea el mismo a que refiere el literal anterior.
- Al solo efecto de la liquidación del Impuesto a la Renta de Industria y Comercio, las inversiones que se realicen en la construcción, mejora o ampliación del Proyecto Turístico, en los términos establecidos en el acto de declaración de

promocional y de acuerdo a las condiciones previstas en este Decreto, podrán ser amortizadas en quince años. Las inversiones en equipamiento podrán ser amortizadas en cinco años.

- Al solo efecto de la liquidación del Impuesto al Patrimonio, las inversiones en infraestructura y obra civil que se realicen en la construcción, mejora o ampliación del Proyecto Turístico, en los términos establecidos en el acto de declaración promocional y de acuerdo a las condiciones previstas en este Decreto, se computarán como activo exentos al cierre del ejercicio en que se iniciaron las obras y los diez siguientes. La exoneración también alcanza a los predios sobre los cuales se realicen las construcciones. Las inversiones que se realicen en bienes de activo fijo destinados a equipamiento del Proyecto Turístico, se considerarán como activos exentos al cierre del ejercicio en que se incorporó el bien y los cuatro siguientes.
- Se otorga un crédito por el Impuesto al Valor Agregado incluido en la adquisición en plaza de los bienes de activo fijo destinados al equipamiento o renovación del equipamiento del Proyecto Turístico. Dicho crédito se hará efectivo mediante el mismo procedimiento que rige para los exportadores.
- Exoneración del Impuesto al Valor Agregado a las importaciones de bienes de activo fijo destinados al equipamiento o reequipamiento del Proyecto Turístico, la que estará sujeta a la misma conformidad que el literal anterior.
- Exoneración del 50% de todos los tributos que graven las importaciones de materiales y bienes para la construcción, mejora o ampliación y a los de activo fijo destinados al equipamiento del Proyecto Turístico.

Por su parte, los beneficios explicitados para Hoteles, Aparthoteles, Hosterías, Moteles y Estancias (B) son todos los anteriores, exclusivamente para equipamiento, sin contar los primeros tres, es decir, obtienen los beneficios explicitados en los numerales 4, 5, 6 y 7. Por otra parte, los sujetos pasivos que no sean contribuyentes de IVA no serán beneficiarios de las exoneraciones previstas en los numerales 1, 2, 5 y 6, excepto que existan razones debidamente fundadas y que la ejecución del proyecto dependa de dicha exoneración.

Es importante saber que el Decreto N° 175/003 puede utilizarse en forma complementaria con el del Nuevo Régimen de Promoción de Inversiones (Decreto N° 455/007) para la obtención de los beneficios fiscales.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas del Uruguay (2015).

https://www.mef.gub.uy/5384/8/areas/turismo---decreto-n%C2%BA-175_003-Temas-Econ%C3%B3micos,Inversores,Empresas.html

- **Decreto 384/97 – Clasificación tipo de alojamiento**

DECRETO 384/97 DE 15/10/1997

Visto: Los Decretos del Poder Ejecutivo 230/985 del 12 de junio de 1985 y 476/991 de 5/9/991, que establecen la clasificación por grupos y categorías de Hoteles, Paradores, Moteles y Pensiones, y Aparta. Hoteles respectivamente.

Resultando: Que la actual realidad en el Sector turismo, ha puesto de manifiesto la necesidad de modificar y adecuar la reglamentación vigente. Considerando:

- I) Que resulta necesario dotar a la Industria de un instrumento regulador eficaz, que se adapte a los constantes cambios del mercado turístico, y que indique con claridad al usuario los servicios y niveles de confort de los establecimientos clasificados;
- II) Que deben unificarse los criterios y parámetros de clasificación, con la finalidad de mejorar los servicios que se prestan, y poder competir con la oferta regional;
- III) Que con la participación directa de los sectores interesados, se logrará una clasificación acorde con la realidad existente, posibilitando el control de la calidad de los servicios, mediante una verificación eficaz de los parámetros de clasificación.

Atento: A lo expresado, a lo establecido por el Decreto Ley No. 14.335 de 23/12/74 y Artículo 84 de la Ley No. 15.851 de 24/12/986.

Fuente: (Ministerio de Turismo y Deporte (MINTURD), 2014.

<http://www.uruguaynatural.com/index.php/pt/informacion/normativa/item/2115-decreto-384-997-definici%C3%B3n-clasificaci%C3%B3n-y-categorizaci%C3%B3n-de-alojamiento-tur%C3%ADstico>

• **Formulario de Declaración Jurada Hoteles.**

COMPLETAR DATOS POR SISTEMA MECANOGRAFIADO O POR CUALQUIER MEDIO MECANICO.

**MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE
REGISTRO DE OPERADORES**

Solicitud de inscripción Hoteles y Afines

..... de de

DECLARACION JURADA

Quien suscribe, ,titular del documento de identidad N° en calidad de de la empresa solicito inscripción en el Registro de Operadores en el Sector Hoteles y Afines.
Declaro bajo juramento que los datos que a continuación se detallan son ciertos.

EMPRESA

Razón Social:	
Nombre Fantasía:	
Domicilio Fiscal:	Localidad:
Departamento:	Localidad:
Domicilio Constituido:	Localidad:
Departamento:	Localidad:
RUT	BPS

Titulares

Nombres y Apellidos	Documento de Identidad	de	Domicilio / Departamento / Localidad

APODERADO

Nombres
Documento de Identidad
Domicilio / Departamento / Localidad

GERENTE

Nombres
Documento de Identidad
Domicilio / Departamento / Localidad

DATOS DE CONTACTO (Estos datos aparecerán en la Página Web Oficial del Ministerio de Turismo y Deporte)

Teléfono	Fax
Correo Electrónico	
Página Web	
Celular	
Latitud	Longitud

Correo Electrónico Para Notificaciones:	
---	--

N° Registral Anterior	Fecha
-----------------------	-------

Art. 239 del Código Penal: El que, con motivo del otorgamiento o formalización de un documento público, ante un funcionario público, prestare una declaración falsa sobre su identidad o estado, o cualquiera otra circunstancia de hecho, será castigado con tres a veinticuatro meses de prisión.

Art. 347 del Código Penal: El que con estratagemas o engaños artificiosos, indujere en error a alguna persona, para procurarse a sí mismo o a un tercero, un provecho injusto, en daño de otro, será castigado con seis meses de prisión a cuatro años de penitenciaría.

Declaro bajo juramento que los datos consignados en los Documentos Matriz de Categorización Hotelera y Formulario Areas Categorización de Hoteles que se adjuntan son ciertos.

HABITACIONES	
PLAZAS	

Timbre Profesional

FIRMA:

**SIGUE PAPEL NOTARIAL
SERIE N°.....**

- **Inscripción de Hoteles y Afines**

- **¿Qué es?**

Es requisito previo al inicio de actividades de empresa que desarrolle el giro de hotelería y la obligatoriedad del cumplimiento del trámite, establecida por las Leyes 13659, 17296 y Decreto 210/2001

- **¿De quién depende?**

- **Ministerio de Turismo y Deporte**
- Dirección Nacional de Turismo

- **¿Dónde y cuándo se realiza el trámite?**

MONTEVIDEO.

Dirección: Rambla 25 de Agosto de 1825 sin número, esquina Yacaré, Planta Baja.
Sede del Ministerio de Turismo y Deporte.

Horario de atención al público: 11:00 a 16:00 horas.

Teléfono (598) (2) 1885 INTERNOS 120, 122, 145, 174.

Correo Electrónico registro@mintur.gub.uy

- **¿Qué se necesita para realizarlo?**

Requisitos:

3. Completar [Formulario de Declaración Jurada Hoteles.](#)
4. Certificación notarial:
 1. de firmas de la Declaración Jurada, debiendo certificarse notarialmente todos los datos detallados en la misma.
 2. personas jurídicas: certificar vigencia de la misma, representación legal, nombre, Cédula de Identidad de los representantes, vigencia de los cargos.
 3. en los casos que corresponda, cumplimiento de la Ley 17.904 (arts. 13 a 15) y de la Ley 18.930.
 4. cuando comparece apoderado se certificará respecto al Poder: lugar, fecha y Escribano autorizante, nombre y Cédula de Identidad del apoderado, que el Poder tiene facultades suficientes y vigencia del mismo.
 5. Certificados BPS y DGI vigentes.

6. Habilitación Municipal vigente.

7. Timbre Profesional.

Se inscribirá provisoriamente por un plazo máximo de 18 meses en los casos que se presente constancia de tramitación de habilitación municipal. Al vencimiento de dicho plazo si no se presentara la habilitación municipal caducará la inscripción.

Vigencia de inscripción definitiva: 5 años.

Vigencia de inscripción provisoria: 18 meses.

Cambio de Razón Social

Presentar certificado notarial que acredite tal extremo, cumpliendo con el debido tracto sucesivo.

OPCION TRAMITE REGISTRAL ON LINE. Firma electrónica Escribano

Si utiliza esta opción debe tener presente que debe expedirse testimonio notarial de la documentación referida en el numeral 4).

- ¿Cómo se hace?

○ TRAMITE PRESENCIAL: Se presenta toda la documentación requerida para la inscripción de Hoteles y Afines, la que es cotejada por el funcionario que la recibe. Cumplido pasa a estudio del técnico jurídico, quien una vez que la califica, si la misma se encuentra en orden, se procede a la anotación registral en caso de que la documentación se observe, se realiza informe, del que se confiere vista al interesado por correo electrónico.

○ TRAMITE NO PRESENCIAL U “*ONLINE*” Requisito indispensable: Firma electrónica Escribano: Previo a realizar trámites registrales, deberá ingresar al sitio web www.turismo.gub.uy , *links* “Prestadores Turísticos”, “Registre su empresa en nuestro sistema registral on line” y complete el formulario que aparece en pantalla, de esta manera obtendrá su usuario y contraseña. Para comenzar a operar con la nueva herramienta, ingrese a “Realice su trámite registral on-line”. Para un cabal conocimiento del procedimiento, está a su disposición Manual para ingreso al sistema.

○ TRAMITE SEMI PRESENCIAL En el caso de que su profesional Escribano no cuente con firma electrónica, el trámite será semi presencial: siga las instrucciones que se detallan en el literal 2. Una vez que le notifiquemos que la documentación

enviada se encuentra en orden, deberá remitir a este Registro los originales de la misma.

- **Tener en cuenta:**

- **Costo:**

Sin costo.

- **Forma de solicitarlo:**

Se presenta en forma presencial o se remite por correo postal. En el primer caso puede ser presentada por terceros no siendo necesario acreditar representación.

- **Otros datos de interés:**

Duración / entrega: 15 días hábiles aproximadamente.

- **Normativa Asociada:**

- [Decreto 210/001](#)

Decreto 210/001 sobre Hoteles.

ANEXO IV

Imagen 1: Captura de pantalla del aviso de terreno para la venta

Punta del Diablo
Propiedades por Barrio

ÚNICA - FRENTE AL MAR - PDD
La mejor propiedad de Punta del Diablo

Buscador de Propiedades

Venta Alquiler REF. IR

Precio US\$ \$U

Desde Hasta

Sin mínimo Sin máximo

Tipos de Propiedad

Departamentos

Zonas

Habitaciones

Categoría

Mostrar resultados

Nº 55

Terreno Bosque Rivero

Venta | Terreno | Punta del diablo

Residencial. Solar arbolado con pinos en la mejor cuadra del Bosque del Rivero. Pronto para edificar con todos los servicios disponibles. Acceso directo a Playa Rivero y Playa Grande.

US\$ **40.000**

Características

► Terreno (mts2): 500

Mapa

Avenida Central No 5 No 7 No 9 No 12

Playa del Rivero

Punta del Diablo

Datos del mapa Condiciones del servicio

Fuente: Inmobiliaria Surmontes. (s.f.). Surmontes. Recuperado en julio de 2015, de

<http://www.surmontes.com/>

Imagen 2: El complejo - Imágenes alusivas a cabaña para 3/4 personas



Fuente: Portal del Diablo (2015).

Imagen 3: El complejo - Imágenes alusivas a cabaña para 2/3 personas





Fuente: Portal del Diablo (2015).

ANEXO V

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Precios promedio por noche de 10 complejos con características similares.

Lista de Precio (USD)				
	Precio por noche			
	Temporada alta (dic - mar)		Temporada media/baja (abr - nov)	
Nombre del complejo	Capacidad X3/4	Capacidad X4/5	Capacidad X3/4	Capacidad X4/5
Calas del Diablo	200	240	130	180
Oxy Mar	190	200	135	170
Miralejos	160	220	90	130
Arenas del Diablo	160	200	90	115
Mandala de Mar	120	140	80	100
Elementos del Diablo	170	180	90	120
Los Apaches	150	200	90	120
Cabañas Alquimia	150	220	110	180
Las Chiringas	120	130	80	100
Les Diablettes	130	175	100	102
PROMEDIO X NOCHE	155	191	100	132
Promedio mensual	4.650	5.715	2.985	3.951
Promedio por temporada	18.600	22.860	23.880	31.608

* Precios relevados el 08 de octubre de 2015 del portal www.booking.com y portaldeldiablo.com

** A modo comparativo para estimar el precio se utilizaron como referencia 10 complejos con características similares.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Inversión Inicial

INVERSION FIJA	
ACTIVO	VALOR
Muebles y equipos de cocina	\$4.133
Muebles y equipos baño	\$1.073
Muebles y equipos habitaciones	\$2.920
Muebles y equipos living	\$2.050
Muebles y equipos jardín	\$500
Vehículos	\$13.000

Terreno	\$40.000
Construcción	\$230.000
TOTAL	\$293.676

Fuente: Elaboración propia (2016).

INVERSION DIFERIDA	
ACTIVO	VALOR
Gastos de inmobiliaria	\$10.000
Escribanía	\$9.600
Gastos de consttución y habilitación	\$300
TOTAL	\$19.900

Fuente: Elaboración propia (2016).

CAPITAL DE TRABAJO (2 meses de operación)		
CONCEPTO	MES 1	MES 2
Servicios Básicos	\$130	\$130
Total sueldos	\$2.914	\$2.914
Intereses préstamo	\$470	\$463
Otros	\$150	\$150
SALDO	\$3.664	\$3.657

* contemplando meses enero febrero con personal de refuerzo

Fuente: Elaboración propia (2016).

Servicio básicos

SERVICIOS BASICOS

Valor mensual	
Servicio Básicos (agua, luz, gas, basura)	\$130
Internet + Cable	\$35
Teléfono	\$15
TOTAL MENSUAL	\$180
TOTAL ANUAL	\$2.160

Fuente: Elaboración propia (2016).

Préstamo

PRESTAMO

TOTAL PRESTAMO	\$125.430
PERIODO	60 meses
TASA INTERES	4,5% *
PAGO MENSUAL	\$2.338

* Tasa de interés extraída del Banco Central del Uruguay a noviembre, 2015:
<http://www.bcu.gub.uy/Servicios-Financieros-SSF/Paginas/Series-Estadisticas-Tasas.aspx>

Fuente: Elaboración propia (2016).

Consideraciones para la proyección financiera

*Capacidad total = 216

*Se estima crecimiento turístico anual del 10%

*Enero-agosto 2015 en crecimiento turístico fue de 8,9% en relación a los 8 meses de 2014.

* Publicidad/mkt: Se considerará un aumento del 4% a partir del segundo año.

*Servicios básicos: Incremento anual del 8% en concepto de inflación

*Impuesto a las rentas de las actividades económicas (IRAE) 25%

*Impuesto al patrimonio (IP) 1,5%

CURRICULUM VITAE

DANIELA DENISE PARODI

Capital Federal, Buenos Aires. Argentina CP. 1406

Teléfono: + 54 9 11 62138144 / + 54 11 5245 6555

E-mail: parodi_daniela@hotmail.com

Educación

NEW YORK UNIVERSITY

Leonard N. Stern School of Business. New York. EE.UU.

Master en Administración de Empresas. MBA (Enero 2014– Mayo 2014)

- Estudiante de Intercambio Internacional

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Buenos Aires. Argentina

Master en Administración de Empresas MBA. (Agosto 2012– Presente)

- Seleccionada para programa de intercambio con la Universidad de Nueva York.

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Buenos Aires. Argentina

Licenciada en Periodismo (Marzo 2006 – Diciembre 2009)

Experiencia

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Dirección Nacional de Vialidad. Buenos Aires, Argentina

- Planificación semestral y ejecución del plan de comunicación.
 - Elaboración y planificación de las acciones de comunicación a nivel regional y provincial en los 24 Distritos de la D.N.V.
 - Estrategia en Redes Sociales (Twitter, Facebook y YouTube)
 - Relevamiento mensual de las acciones del departamento y evaluación.
 - Comunicación externa con medios.
- 2014–
Presente

ASISTENTE DE MARKETING & COMUNICACIÓN (FREELANCER)

Grub Design. Buenos Aires. Argentina

- Desarrollo de estrategia de marca para fortalecer el crecimiento de la empresa
 - Manejo de redes sociales (Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn)
 - Administración de Redes Sociales.
 - Acciones para el fortalecimiento de relaciones con los clientes.
- 2013 – 2014

- 2011 – 2014 **PRENSA Y COMUNICACIÓN**
Órgano de Control de Concesiones Viales (OCCOVI). Buenos Aires, Argentina
- Planificación e implementación de campañas relacionadas a proyectos viales.
 - Acciones de comunicación interna orientada a mejorar la comunicación tanto dentro del organismo, como así también en las distintas sedes provinciales.
 - Comunicación externa enfocada en fortalecer la relación con los medios.
 - Organización de eventos institucionales.

- 2007 – 2011 **ASISTENTE DE PRENSA Y RELACIONES PÚBLICAS**
Dirección Nacional de Vialidad. Buenos Aires, Argentina
- Elaboración de comunicados de prensa y publicación en medios nacionales e internacionales.
 - Organización de eventos institucionales.
 - Manejo de ceremonial y protocolo.

- 2009 – 2009 **ASISTENTE EN PRODUCCIÓN GENERAL**
FM 92.3 La Radio. Buenos Aires, Argentina.
- Asistente para el programa de Mario Caira.
 - Búsqueda de noticias diarias y reportajes radiales.

Idiomas

- **Inglés:** Avanzado.
- **Francés:** Intermedio
- **Portugués:** Básico

Computación

- Herramientas de Internet
- Entorno Mac y Windows
- Paquete Office (Word, Excel, PowerPoint)
- Redes Sociales

Cursos y Seminarios

- Digital Marketing Workshop por Marc Weisinger (Elite SEM). New York, EE.UU. Marzo 2014
- Seminario de Marketing Político dirigido por el publicista Braga Menéndez. Buenos Aires, Argentina. Agosto 2010.
- IV Congreso Nacional e Internacional sobre “La Responsabilidad Social de los Medios y el Periodismo” organizado por el Foro de Periodismo Argentino (FOPEA). Buenos Aires, Argentina. Noviembre 2009.
- Seminario de “Periodismo, Tránsito y Seguridad Vial en Argentina”, organizado por la Agencia Nacional de Seguridad Vial y la Asociación de Periodistas de Tránsito y Transporte de la Argentina(APTTA). Buenos Aires, Argentina. Noviembre 2009.

- Seminario de “Periodismo en Campo de Batalla” organizado por el Foro de Periodismo Argentino (FOPEA) y dirigido por el periodista Gustavo Sierra. Buenos Aires, Argentina. 2007.