

**PROVINCIA TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

---

**PROYECTO CONCESIÓN HOTEL YEHUIN  
EX-2024-00027425- -CFI-GES#DC**

---

**INFORME FINAL  
TOMO I**

**JULIO 2024  
EJIDO GLOBAL (CUM DEO SRL)**

## ÍNDICE GENERAL

<b>1. EQUIPO</b>	<b>4</b>
<b>2. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>4. FASE 1: ANÁLISIS DEL MARCO DE DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	<b>8</b>
Tarea 1.1: Descripción del Proyecto	8
Tarea 1.2: Antecedentes	8
Tarea 1.3: Objetivos del Proyecto	12
Tarea 1.4: Ubicación	13
Tarea 1.5: Estructura de Mercado	15
<b>5. FASE 2: ESTUDIO TÉCNICO OPERATIVO</b>	<b>17</b>
Tarea 2.1. Tamaño	17
Tarea 2.2. Localización	19
Tarea 2.3. Proceso	20
Tarea 2.4. Organización y Administración	21
Tarea 2.5. Aspectos legales	24
<b>6. FASE 3. ESTUDIO DE MERCADO POTENCIAL</b>	<b>27</b>
Tarea 3.1. Definición del producto o servicio	27
Tarea 3.2. Determinación del segmento objetivo	31
Tarea 3.3. Identificación de los proveedores	35
Tarea 3.4. Identificación de competidores	36
Tarea 3.5. Comportamiento del mercado	39
Tarea 3.6. Demanda actual y proyectada	42
<b>7. FASE 4. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO</b>	<b>43</b>
Tarea 4.1. Presupuesto de inversión	43
Tarea 4.2. Gastos de explotación	44
Tarea 4.3. Ingresos proyectados	45
Tarea 4.4. Cuadro proyectado de resultados	47
Tarea 4.5. Flujo de fondos	47
Tarea 4.6. Indicadores (VAN, TIR, Período de Recupero)	48
Tarea 4.7. Financiamiento	48
<b>8. FASE 5. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES DE ADJUDICACIÓN</b>	<b>50</b>
Tarea 5.1. Periodo de adjudicación	50
Tarea 5.2. Canon de concesión	51
Tarea 5.3. Condiciones contractuales	52
5.3.1. Características de la Concesión	52
5.3.2. Responsabilidad	53
5.3.3. Obligaciones del Concesionario	53
5.3.4. Condiciones de entrega del Inmueble	54

5.3.5. Ejecución de las obras	54
5.3.6. Obras y actividades mínimas obligatorias	55
5.3.7. Modificación de obras	56
5.3.8. Explotación y control	56
5.3.9. Mantenimiento y Equipamiento de la Hostería Yehuín	57
5.3.10. Otros Servicios	58
5.3.11. Régimen del personal	58
5.3.12. Prohibiciones	59
Tarea 5.4. Criterios de evaluación	59
Tarea 5.5. Garantías	65
5.5.1. Garantía de Mantenimiento de Oferta	65
5.5.2. Garantía de Cumplimiento de Contrato	65
5.5.3. Formato de garantías	66
5.5.4. Devolución de las Garantías.	67
5.5.5. Actualización de la Garantía de Cumplimiento de Contrato.	67
Tarea 5.6. Proceso de adjudicación, revisión y apelación	67
5.6.1. Jurisdicción	67
5.6.2. Domicilio y Notificaciones	68
5.6.3. Anuncios	68
5.6.4. Examen de las ofertas	68
5.6.5. Información complementaria	68
5.6.6. Clausura del procedimiento licitatorio.	69
5.6.7. Adjudicación	69
5.6.8. Licitación privada fracasada. Decisión de dejar sin efecto el procedimiento.	69
5.6.9. Instrumentos contractuales y orden de prelación normativo.	69
5.6.10. Proceso de revisión y apelación	70
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>72</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Normativa aplicable al proyecto.....	24
Tabla 2: Unidad de negocio: Alojamiento.....	27
Tabla 3: Unidad de negocio: Experiencias gastronómicas.....	28
Tabla 4: Unidad de negocio: Campamento.....	29
Tabla 5: Unidad de negocio: Actividades turísticas guiadas.....	29
Tabla 6: Características Grupo Objetivo: Viajeros Aventureros.....	32
Tabla 7: Características Grupo Objetivo: Amantes de la gastronomía.....	33
Tabla 8: Características Grupo Objetivo: Ecoturistas conscientes.....	34
Tabla 9: Características Grupo Objetivo: Familias Viajeras.....	34
Tabla 10: Tendencias de Mercado: Turismo Sostenible.....	40
Tabla 11: Tendencias de Mercado: Turismo Gastronómico.....	40
Tabla 12: Tendencias de Mercado: Turismo Naturaleza.....	41
Tabla 13: Presupuesto Inversión (Dólares).....	43
Tabla 14: Gastos de explotación.....	44
Tabla 15: Proyección de ingresos (Dólares).....	46
Tabla 16: Cuadro de resultados proyectados.....	47
Tabla 17: Flujo de fondos.....	47
Tabla 18: VAN, TIR y período de recupero.....	48
Tabla 19: Factores de análisis de propuestas.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fachada Norte.....	10
Figura 2: Fachada Sur.....	10
Figura 3: Interior habitación.....	10
Figura 4: Interior restaurante.....	10
Figura 5: Interior pasillos.....	11
Figura 6: Espacio camping.....	11
Figura 7: Espacio exterior.....	12
Figura 8: Mapa Político Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.....	13
Figura 9: Ubicación del Lago Yehuín.....	14
Figura 10: Lago Yehuín.....	14
Figura 11: Ubicación del terreno a desarrollar el proyecto de Hostería Yehuín.....	20
Figura 12: Audiencias de público consideradas para la Hostería Yehuín.....	32
Figura 13: Demanda potencial de la Hostería Yehuín.....	42

## 1. EQUIPO

**Coordinador del Proyecto:**

Diego Braun Del Grande

**Colaboradores:**

Leonel Villella

Silvina Miguenz

Federico Zerba

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de concesión de la Hostería Yehuin en Tierra del Fuego tiene como objetivo rehabilitar y operar la hostería, que estaba abandonada y destruida, transformándola en un establecimiento turístico de referencia en la región. Este documento analizó las condiciones necesarias para llevar a cabo el proceso de licitación, asegurando la viabilidad técnica, operativa, económica y legal del proyecto.

A tal fin, se ejecutaron 5 (cinco) fases de trabajo, a saber:

- Fase 1 - Análisis del Marco de Desarrollo del Proyecto: se llevaron a cabo diversas tareas para describir detalladamente el proyecto, sus antecedentes, objetivos, ubicación, estructura de mercado y criterios físicos. Estas tareas permitieron definir los requisitos y características que debería cumplir el pliego de licitación.
- Fase 2 - Estudio Técnico Operativo: se analizaron aspectos clave como el tamaño y la localización de la hostería, el diseño y los procesos operativos, la tecnología a utilizar, la organización interna, la administración y los aspectos legales. Este estudio permitió asegurar que la hostería será operativamente viable y cumpla con todas las normativas vigentes.
- Fase 3 - Estudio de Mercado Potencial: se definió el producto o servicio ofrecido, se determinó el segmento objetivo, y se identificaron los proveedores y competidores. Además, se analizó el comportamiento del mercado y se proyectó la demanda actual y futura. Este análisis permitió garantizar que la hostería pueda posicionarse exitosamente en el mercado turístico.
- Fase 4 - Estudio Económico Financiero: se desarrolló un presupuesto de inversión detallado, se estimaron los gastos de explotación, y se proyectaron los ingresos esperados. Se elaboraron estados financieros proyectados, se analizó el flujo de fondos y se calcularon indicadores financieros clave como el VAN y la TIR. Además, se identificaron las fuentes de financiamiento posibles. Este estudio resultó clave para asegurar la viabilidad económica del proyecto.
- Fase 5 - Determinación de las condiciones de adjudicación: se establecieron las condiciones específicas para el proceso de adjudicación, incluyendo el período de adjudicación, el canon de concesión, las condiciones contractuales, los criterios de evaluación, las garantías requeridas, y el proceso de revisión y apelación. Estas condiciones garantizarán un proceso de licitación justo y transparente.

El análisis realizado demostró que el proyecto de rehabilitación y operación de la Hostería Yehuin es viable desde el punto de vista técnico, operativo, económico y legal. Existe un potencial significativo en el mercado turístico de la región y los indicadores financieros proyectados fueron positivos, aunque moderados. Además, se identificaron las normativas legales pertinentes y se definieron las condiciones de adjudicación necesarias para un proceso de licitación exitoso.

### **3. INTRODUCCIÓN**

El presente documento corresponde al Informe Final del “Proyecto Concesión Hotel Yehuin” (Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur), dirigido a evaluar la factibilidad de recuperación del complejo adaptándola a un programa de necesidades específicas, e identificando los requerimientos y condiciones que deberán incluirse en el pliego de bases y condiciones para la licitación del mismo.

A tal fin, el Informe Final comprende el desarrollo de las tareas realizadas durante el primer y segundo mes de trabajo dedicado a cumplimentar las cinco (5) fases de la consultoría, vinculadas a analizar el marco general del desarrollo del proyecto, realizar los estudios técnico operativo, del mercado potencial y el económico financiero; así como la determinación de las condiciones de adjudicación. Por tanto, el informe detalla la descripción, antecedentes, objetivos, ubicación y estructura del mercado del Proyecto. Presenta también aspectos clave asociados a la operación del mismo y el mercado potencial al que apuntará; así como calcula la estimación económica y financiera, incluyendo un análisis de inversiones necesarias, gastos de explotación e ingresos proyectados, flujo de fondos e indicadores de VAN, TIR y período de recupero, así como oportunidades de financiamiento. Finalmente, presenta las condiciones específicas para el proceso de adjudicación, incluyendo el período de adjudicación, el canon de concesión, las condiciones contractuales, los criterios de evaluación, las garantías requeridas, y el proceso de revisión y apelación.

#### **4. FASE 1: ANÁLISIS DEL MARCO DE DESARROLLO DEL PROYECTO**

En el presente apartado se detallan las tareas propuestas en el plan de trabajo asociadas al análisis del marco de desarrollo del proyecto, comprendiendo entonces la descripción del mismo, los antecedentes, los objetivos, la ubicación y la estructura de mercado.

##### **Tarea 1.1: Descripción del Proyecto**

La fundación Banco de Tierra del Fuego posee la propiedad del Hotel Yehuin que actualmente se encuentra abandonado. La institución pretende otorgar el uso de dicha propiedad en concesión a un inversor privado que presente un proyecto de remodelación, ampliación y refuncionalización del mismo. Como se desconoce el fin último de la explotación del proyecto, se evaluará considerando un plan de negocios de alojamiento tradicional.

El proyecto tiene como finalidad recuperar un espacio icónico de la Provincia, generando no solo un aumento en los servicios turísticos orientados a la receptividad de visitantes nacionales y extranjeros sino también colaborando con la generación de empleo genuino en el sector con amplio desarrollo y el establecimiento de inversiones de capital en el circuito económico provincial.

La razonabilidad de reconstrucción tanto técnica como constructiva o la alternativa de ejecutar nuevas superficies será resultante de las pautas analíticas del equipo de evaluación.

El alcance del proyecto está definido por la formulación de un documento que exprese las condiciones y los requerimientos necesarios para la formulación del pliego de bases y condiciones para la concesión del Hotel Yehuin. No incluye la formulación del documento legal o pliego.

Como se desconoce el fin último de la explotación del proyecto, se evaluará considerando un plan de negocios de alojamiento tradicional.

##### **Tarea 1.2: Antecedentes**

La Hostería Yehuin forma parte de una serie de edificaciones que hasta los años 90 fueron usadas para fomentar el turismo interno en la isla, debido a que el 93% del turismo se desarrolla en la parte sur de la isla, particularmente en Ushuaia y alrededores.

Esas instalaciones hoteleras fueron realizaciones de la gestión del gobernador Ernesto Campos, quien tuvo una especial inquietud por fomentar el turismo fueguino. Se llamó a licitación y comenzaron a construirse el hotel Albatros en Ushuaia y las hosterías Alakush en Lapataia, Petrel en el lago Escondido y Kaikén a orillas del lago Khami.

Luego, se extendió la capacidad hotelera con la construcción del hotel Los Yaganes en Río Grande y las hosterías en el cabo San Pablo, en el lago Yehuin y en el paso San Sebastián. En una etapa posterior a estas iniciativas estatales, comenzó a desarrollarse la inversión privada en esta estratégica actividad receptiva de turistas.

Actualmente la Hostería Petrel en Lago Escondido se encuentra abandonada y en ruinas, al igual que Hostería Cabo San Pablo. Kaiken fue privatizada, Alakush concesionada en la órbita del Parque Nacional.

#### LAGO YEHUIN:

La Hostería Yehuin se construyó en el año 1967 y fue adquirida en 1987 por el Banco de Tierra del Fuego. Actualmente se encuentra en estado de abandono. Solo queda su estructura que contiene 14 habitaciones y un salón comedor que representan una superficie construida de 901,36 m<sup>2</sup> en un predio cuya superficie total es de 173 Ha.

La hostería formaba parte del circuito Corazón de la Isla, junto con las termas del Río Valdez y fue manejado por el Automóvil Club Argentino, luego distintos concesionarios y posteriormente por la Fundación BTF hasta su abandono.

Es importante aclarar que el edificio fue creado exclusivamente como infraestructura de servicios y carece totalmente de valor patrimonial.

#### ESTADO ACTUAL:

La situación actual es de completo abandono, instalaciones desmontadas, sin carpinterías, mobiliarios, sanitarios, artefactos, revestimientos e incluso techos han sido desmontados. Las figuras a continuación ejemplifican el estado de situación actual del complejo.

Esto ha significado una notable erosión del agua en las paredes, afectando incluso su capacidad estructural.

Los pases de instalaciones en el entrepiso de madera quedaron expuestos dado que la estructura que lo cubría ha desaparecido en su mayoría.

En varios sectores del interior se observa que se han realizado fogatas, lo cual es visible por el humo y hollín que ha quedado en las superficies.



Figura 1: Fachada Norte  
Fuente: Elaboración propia.



Figura 2: Fachada Sur  
Fuente: Elaboración propia.



Figura 3: Interior habitación  
Fuente: Elaboración propia.



Figura 4: Interior restaurante  
Fuente: Elaboración propia.

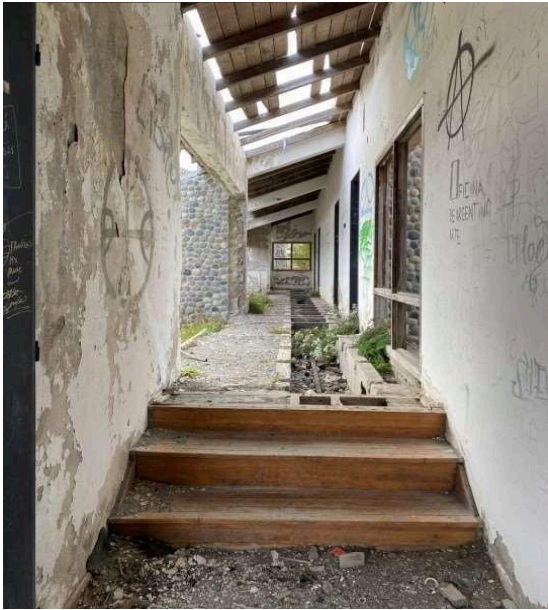


Figura 5: Interior pasillos  
Fuente: Elaboración propia.



Figura 6: Espacio camping  
Fuente: Elaboración propia.



Figura 7: Espacio exterior  
Fuente: Elaboración propia.

### **Tarea 1.3: Objetivos del Proyecto**

El presente trabajo tiene por objetivo general, evaluar la factibilidad de recuperación de la Hostería Yehuín adaptándola a un programa de necesidades específico.

Se presentará un listado de requerimientos y condiciones que deberán incluirse en el pliego de bases y condiciones para la licitación del Hotel Yehuín.

Los objetivos específicos del proyecto son:

- Evaluar las características del proyecto a desarrollar, su prefactibilidad, su capacidad técnico-operativa y su capacidad económico-financiera.
- Determinar las condiciones de base para la licitación.
- Establecer el periodo de adjudicación.
- Definir el canon a pagar por parte del inversor.

### Tarea 1.4: Ubicación

Tierra del Fuego es una isla separada del continente americano por el estrecho de Magallanes y su territorio está dividido entre la Argentina y Chile.

La superficie del sector argentino de la isla, que incluye Isla de los Estados, es de 21.571 km<sup>2</sup>.

La provincia de Tierra del Fuego limita al norte con el estrecho de Magallanes, al este con el mar Atlántico, y al oeste y al sur con Chile y el Canal Beagle. Dentro de la jurisdicción de la provincia, también se encuentran incluidas una zona de la Antártida reclamada por Argentina y un conjunto de islas ubicadas en el Atlántico Sur (Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwich del Sur).

Ushuaia, la capital de la provincia, está situada a 3.079 km de Buenos Aires y a 1.000 km de la Península Antártica.



Figura 8: Mapa Político Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur  
Fuente: Ministerio de Educación, Argentina.

Sobre la Ruta H y a unos 90 km de Tolhuin - Tierra del Fuego, se encuentra el Lago Yehuin, ubicado en la Reserva Provincial "Corazón de la Isla". El lago es ideal para la pesca de truchas, además de poder disfrutar de las típicas actividades náuticas.

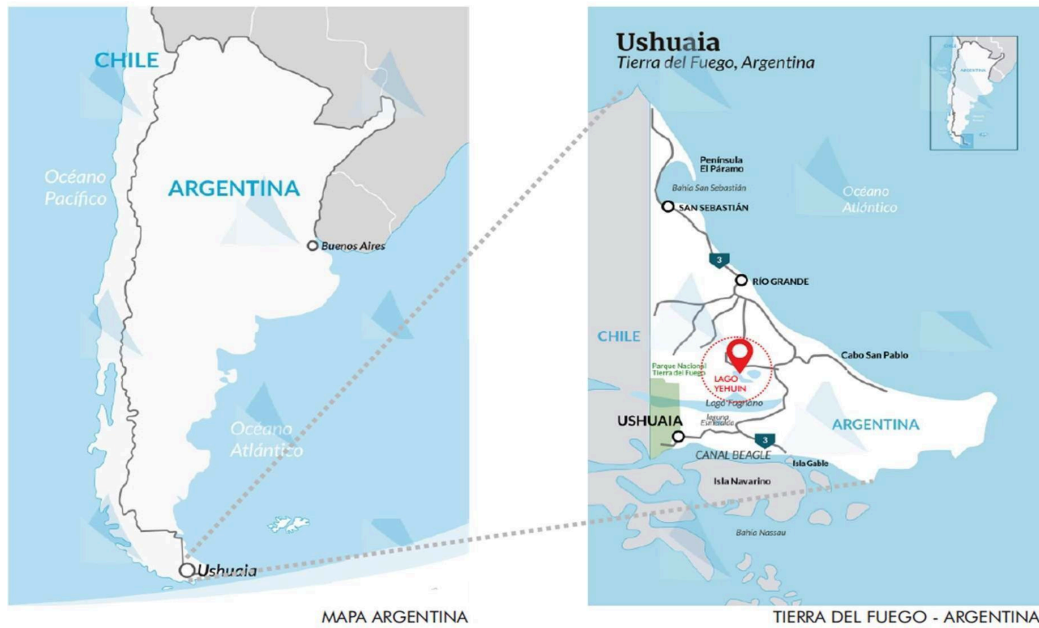


Figura 9: Ubicación del Lago Yehuin  
Fuente: Provincia Tierra del Fuego.



Figura 10: Lago Yehuin  
Fuente: Elaboración propia en base a imagen satelital de Google.

### **Tarea 1.5: Estructura de Mercado**

Por sus características paisajísticas, Tierra del Fuego invita a recorrer variedad de áreas naturales, tales como bosques, valles, estepa, lagos, costas y montañas. Las actividades vinculadas a la naturaleza son las más elegidas por quienes visitan el destino, complementadas con una variedad de opciones gastronómicas de calidad internacional.

A la fecha, el último anuario turístico registrado en la Provincia fue del año 2021. arrojando los siguientes resultados (INFUETUR, 2021).

Durante el año 2021, la provincia de Tierra del Fuego recibió 248.330 viajeros (arribados vía aérea, terrestre y marítima). La variación interanual respecto del 2020 presentó un incremento del 26%. Sin embargo, con respecto al año 2019 (año prepandemia) representó una variación negativa del -51%.

De la totalidad de llegadas a Tierra del Fuego, el 95,6% correspondió a viajeros que arribaron a la ciudad de Ushuaia y el 4,4% restante a Río Grande. En relación al origen de los viajeros, el 91,3% correspondió a viajeros residentes, 7,9% a no residentes, mientras que el restante 0,8% corresponde a viajeros sin declarar.

Durante la temporada invernal 2021, la provincia de Tierra del Fuego recibió una totalidad de 90.136 viajeros (arribados vía aérea, terrestre y marítima). La variación interanual respecto del 2020 presentó un incremento del 5637%, lo que indica un resultado positivo. Sin embargo, este indicador está atravesado casi en su totalidad por la situación de emergencia sanitaria que limitó los viajes turísticos. De todas maneras, se destaca la temporada del año 2021, con una suba y superando los números prepandemia, lo que permite prever óptimas expectativas.

De acuerdo a datos emitidos por la Administración Nacional de Aviación Civil Argentina, entre enero-diciembre 2021, Tierra del Fuego registró un total de 360.371 pasajeros desembarcados (+106% respecto de 2020 y un -34% respecto al año 2019). De esta totalidad, un 90,8% correspondió al movimiento de personas en el Aeropuerto Internacional “Malvinas Argentinas” de Ushuaia, y el restante 9,2% al Aeropuerto Internacional “Gobernador Ramón Trejo Noel” de Río Grande.

La oferta de alojamiento de Tierra del Fuego a diciembre 2021 engloba a 282 establecimientos hoteleros y parahoteleros, con un total de 6.482 plazas; 36 de ellos corresponden a la categoría hotel y representan el 52,4% de las plazas ofertadas. De los destinos de la provincia, Ushuaia concentra la mayoría de la oferta total (88,4%) con 5.736 plazas; 491 corresponden a plazas de alojamiento en Río Grande y 255 plazas en Tolhuin, representando, respectivamente, un 7,6% y un 4,0% del

total de plazas ofertadas.

Gran parte de los turistas que visitan la ciudad de Ushuaia arriban por vía marítima, por lo que el segmento de cruceros es de gran importancia para el destino, al representar un significativo porcentaje en las llegadas de turistas y visitantes durante la temporada estival.

Adicionalmente a los datos registrados del año 2021, se detallan a continuación, los registros correspondientes a Mayo 2024 (INFUETUR, 2024):

- 64.310 pasajeros que ingresaron a la provincia vía vuelos de cabotaje (Marzo, 2024).
- Casi 8 de cada 10 pasajeros eran procedentes de la provincia de Buenos Aires (77,6%). En segundo lugar, pasajeros provenientes de la provincia de Santa Cruz (15,2%) y en tercer lugar los provenientes de Córdoba (4,7%) (Marzo, 2024).
- Durante los meses de enero y febrero se contabilizaron un total de 744 pasajeros en vuelos internacionales con destino a la provincia provenientes de la ciudad de Santiago de Chile. El 91,1% tenía nacionalidad estadounidense.
- 88.226 pernoctaciones totales según Encuesta de Ocupación Hotelera Ushuaia (EOH) (Febrero, 2024).
- El primer trimestre del año 2024 registra un total de 48.698 turistas no residentes en Ushuaia.
- 85.735 turistas no residentes (Temporada estival 2023-2024).
- En lo que respecta al turismo internacional terrestre, se registraron 7.057 viajes de visitantes receptivos por el Paso San Sebastián/ Paso Internacional “Bella Vista” (Marzo, 2024).

## 5. FASE 2: ESTUDIO TÉCNICO OPERATIVO

En el presente apartado se detallan las tareas propuestas en el plan de trabajo asociadas al Estudio Técnico Operativo, comprendiendo entonces la descripción del tamaño, localización, proceso, organización, administración y aspectos legales del proyecto.

### Tarea 2.1. Tamaño

En cuanto al dimensionamiento previsto para la reconstrucción objeto de la futura licitación, la Hostería Yehuín contemplaría los servicios de alojamiento, gastronomía y camping en un entorno natural excepcional. Contaría con 15 habitaciones dobles, un restaurante que promoverá la gastronomía local con lugar para 60 comensales, 50 parcelas para 200 plazas de camping con servicios completos, y 30 espacios para motorhome, todos ubicados junto al hermoso lago Yahuín en Tierra del Fuego.

Tras la realización de una minuciosa revisión de la estructura existente de las instalaciones de la Hostería y su entorno, desde el camino de acceso hasta sus límites perimetrales, se considera necesario el diseño de un programa de rescate de parte de su estructura y un programa de puesta en valor y ampliación de servicios que permitiría poner en funcionamiento nuevamente la Hostería Yehuín.

Se deberá privilegiar la recuperación de la Hostería, respetando en todo lo posible su estructura original y ampliando sus áreas de servicio a fin de adaptarlas a los requerimientos actuales, para su posterior puesta en marcha y gestión de actividad, brindando así la oportunidad de acceso, recreación y alojamiento a toda la comunidad y al turismo.

El potencial proyecto de concesión deberá considerar las superficies sujetas a demolición debido a su estado de deterioro, otras susceptibles de recuperación y remodelación y aquellas que requieren ampliación. La construcción se divide en 7 (siete) Bloques de acuerdo a las distribución y funcionalidad de cada una de las áreas, a saber:

#### **BLOQUE 1 = 392 M2**

- COCINA
- SANITARIOS
- COMEDOR

- DECK
- MUELLE
- ALMACENAMIENTO ALIMENTICIO

**BLOQUE 2 - RECEPCIÒN SUPERFICIE = 180M2 07**

- HALL FRÍO
- RECEPCIÒN
- ESTAR COMÚN

**BLOQUE 3 - DORMITORIOS SUPERFICIE = 140M2 10**

- LAVADERO
- PASILLO/ESTAR
- DORMITORIOS CANT: 3

**LOQUE 4 - DORMITORIOS SUPERFICIE = 255M2**

- PASILLO/ESTAR
- DORMITORIOS CANT: 6

**BLOQUE 5 - DORMITORIOS SUPERFICIE = 285M2 10**

- LAVADERO
- PASILLO/ESTAR
- DORMITORIOS CANT: 6
- GUARDADO

**BLOQUE 6 - INGRESO SUPERFICE = 97M2 14**

- CONTROL INGRESO
- 2 TANQUES DE 2500L TRICAPA
- COLECTOR
- BOMBA

- TABLERO GENERAL ELÉCTRICO
- GENERADOR
- ZEPPELIN 940KG CAPACIDAD C/U 28
- AREA LAVADO DE ROPA

#### **BLOQUE 7 - PERSONAL SUPERFICIE = 282M2 20**

- HALL FRIO
- GUARDADO
- DORMITORIOS CANT: 4
- ESTAR DE PERSONAL
- COMEDOR DE PERSONAL
- COCINA DE PERSONAL
- BAÑO

El futuro proyecto deberá ser elaborado tratando de preservar en todo lo posible la estructura original y recurriendo para su remodelación a materiales amigables con el entorno y que recuperen el espíritu inicial de la construcción.

#### **Tarea 2.2. Localización**

La Hostería Yehuin se encuentra en el corazón de la isla, Tierra del Fuego, Argentina a orillas del lago Yehuin. En sus cercanías se encuentra el parador Yowen, desde allí se pueden observar a familias de cóndores que habitan el lugar. La hostería formaba parte de la propuesta “Corazón de la Isla” creada durante el primer gobierno provincial y que abarcaba las Termas del Valdez-Lago Fagnano – Tolhuin - Lago Yehuin, la zona rural y las cuencas hídricas circundantes hasta el límite con Chile. Un sector de alto valor paisajístico con abundante fauna autóctona, que permite una variada oferta turística.

Datos Catastrales:

Parcela Rural 101 / Inscripción de Dominio FR: I-B-9

Superficie 173 Ha 08a 39Ca 50 dm<sup>2</sup>

Superficie construida actual en PB. 901,36 m<sup>2</sup>

El predio posee una superficie total de 173 ha. Sin embargo, la superficie a concesionar se sugiere que se circunscriba a las 5 hectáreas que rodean la Hostería incluyendo la costa del lago.



Figura 11: Ubicación del terreno a desarrollar el proyecto de Hostería Yehuin  
Fuente: Elaboración propia en base a imagen satelital de Google.

### **Tarea 2.3. Proceso**

La planificación de operaciones es un componente crucial que deberá tener en cuenta el futuro proyecto de la Hostería Yehuin, para brindar a los huéspedes una experiencia única y auténtica en un entorno natural impresionante. La estrategia operativa se deberá centrar en varios aspectos clave que garantizan la eficiencia y la calidad en los servicios a brindar.

En cuanto a los procesos operativos, se deberán diseñar para garantizar un excelente servicio al cliente en todas las áreas de la hostería. Desde la recepción de los huéspedes hasta la limpieza de las habitaciones y la preparación de los platos, cada paso del proceso se deberá optimizar para ofrecer una experiencia impecable.

En cuanto al personal, se deberá contar con un equipo capacitado y comprometido con la misión de la Hostería Yehuin. Deberá recibir formación continua para mantenerse actualizado en cuanto a estándares de servicio, cocina

local y prácticas sostenibles. Además, de fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso para garantizar la satisfacción y el bienestar del equipo.

En lo referido al abastecimiento y logística, se convendrá trabajar con proveedores locales y regionales para garantizar la calidad y frescura de los productos, promoviendo así la gastronomía local y apoyando la economía de la comunidad. Además, se tendrá que gestionar de manera eficiente los inventarios y la logística para minimizar el desperdicio y garantizar la disponibilidad de los insumos necesarios para las operaciones.

La gestión ambiental y social de un establecimiento como la hostería, requerirá la implementación de prácticas ecoamigables en todas las operaciones, como el reciclaje, el ahorro de energía y agua, y la minimización de residuos.

Finalmente, la innovación y mejora continua deberá buscar constantemente nuevas formas de mejorar los procesos operativos, incorporando tecnología y buenas prácticas para aumentar la eficiencia y la calidad de los servicios. Fomentar la creatividad y la innovación en todo el equipo de trabajo, incentivando la experimentación y la colaboración para seguir evolucionando y ofreciendo experiencias únicas a los huéspedes.

#### **Tarea 2.4. Organización y Administración**

El futuro concesionario deberá considerar la conformación de un equipo de conducción profesional y con capacidad resolutive para llevar adelante la gestión de la hostería.

A continuación, se presenta una nómina sugerida y no taxativa de las funciones a cubrir.

- Gerente: Encargado de supervisar las operaciones relacionadas con el alojamiento, gastronomía, administración, ventas, mantenimiento y todos los aspectos operativos.
- Chef Ejecutivo: Responsable de la gestión de la cocina y la preparación de alimentos de alta calidad. Colaborará con el personal de cocina para garantizar una experiencia gastronómica excepcional.
- Jefe de Camping y Camping-Caravanning: Supervisará las áreas de camping y motorhome, incluyendo la infraestructura y los servicios para campistas.

- **Jefe de Mantenimiento y Seguridad:** Encargado de mantener la infraestructura en condiciones óptimas, garantizar la seguridad de los huéspedes y visitantes, así como velar por la sustentabilidad en la gestión de los recursos ambientales.
- **Jefe de Eventos y Reuniones Especiales:** Coordinará eventos especiales, corporativos, para diversificar los ingresos y ofrecer experiencias personalizadas.

Es fundamental que cada miembro del equipo tenga experiencia y habilidades relevantes para su rol específico, así como una fuerte pasión por el turismo sostenible y la satisfacción del cliente. La colaboración entre los departamentos y una comunicación eficaz serán clave para el funcionamiento exitoso de la hostería.

Para asegurar un funcionamiento eficiente y de alta calidad en el equipo operativo de alojamiento en la hostería, se requerirá un personal capacitado y dedicado. Aquí se propone un equipo operativo sugerido y no taxativo:

- **Jefe Alojamiento:** Este líder del equipo supervisará y coordinará todas las operaciones relacionadas con el alojamiento, garantizando una experiencia excepcional para los huéspedes. Será el punto de contacto principal para el equipo y la dirección.
- **Recepcionista Principal:** Responsable de la recepción y el registro de llegadas y salidas de los huéspedes. Atenderá consultas, proporcionará información sobre la hostería y coordinará solicitudes especiales.
- **Asistente de Recepción:** Apoyará al recepcionista principal en la atención al cliente y la gestión de reservas, asegurando una recepción eficiente y un servicio de alta calidad.
- **Supervisor de Limpieza:** Encargado de supervisar a los miembros del equipo de limpieza y mantener la limpieza y el orden en todas las áreas de alojamiento, incluyendo habitaciones, áreas comunes y baños.
- **Personal de Limpieza:** El equipo de limpieza se encargará de la limpieza y el mantenimiento regular de las habitaciones y áreas comunes, asegurando que todas las áreas estén impecables y listas para los huéspedes.
- **Técnico de Mantenimiento:** Profesional con habilidades técnicas que realizará reparaciones y mantenimiento en habitaciones, áreas comunes y sistemas en general.

- Cocineros: Ayudarán al chef ejecutivo en la preparación de alimentos y garantizarán la eficiencia en la cocina.
- Personal de Desayuno: Encargado de preparar y servir el desayuno para los huéspedes en el restaurante. Mantendrá la estación de desayuno limpia y bien abastecida.
- Personal de Servicio en el Restaurante: Incluye camareros y camareras responsables de proporcionar un servicio amable y eficiente a los comensales.
- Lavaplatos: Ayudarán en la limpieza de utensilios de cocina, platos y áreas de preparación para mantener la higiene en la cocina.
- Personal de Limpieza de Áreas Comunes: Mantendrá limpias las áreas comunes, incluyendo el restaurante, el bar y la cafetería.
- Controlador de Inventario y Suministros: Supervisará el inventario de alimentos, bebidas y suministros necesarios para las operaciones y realizará pedidos según sea necesario.
- Personal de Almacén: Encargado de recibir y almacenar suministros de manera ordenada y eficiente.
- Personal de mantenimiento zona de camping y motorhome : Mantendrá los espacios exteriores, jardines y paisajes, asegurando un entorno agradable y bien cuidado.
- Personal de Seguridad: Colaborará con el equipo de mantenimiento para garantizar que todas las áreas sean seguras para los huéspedes y el personal.

El equipo operativo de alojamiento deberá trabajar en estrecha colaboración para proporcionar a los huéspedes una experiencia excepcional y mantener las instalaciones en perfecto estado. La comunicación efectiva, la atención al detalle y un compromiso compartido con la satisfacción del cliente serán fundamentales para el éxito del equipo y el proyecto en su conjunto.

Por otra parte, se sugieren una serie de buenas prácticas a considerar por el futuro concesionario o promotor del proyecto.

- Desarrollo y Cultura del Equipo: considerar la importancia del desarrollo y la cultura del equipo de trabajo. Valorar la diversidad, la colaboración y el

crecimiento profesional de cada uno de los miembros. Promover un ambiente de trabajo inclusivo, donde se fomente la comunicación abierta, el respeto mutuo y la confianza.

- **Formación y Desarrollo Profesional:** comprometerse a proporcionar al equipo las herramientas y el apoyo necesarios para crecer y desarrollarse en su carrera. Ofrecer oportunidades de capacitación y formación continua, así como programas de mentoring y coaching para ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial.
- **Cultura Organizacional:** valorar la pasión por el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la excelencia en todo lo que se haga. Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, donde se reconoce y se celebra el esfuerzo y el éxito de cada miembro del equipo. Basar la cultura organizacional en la transparencia, la honestidad y el compromiso con la excelencia en el servicio.
- **Gestión sustentable:** promover un sistema de gestión sustentable en el proceso de prestación de servicios, asegurando buenas prácticas en la gestión del agua, energía, residuos y aguas residuales; así como fomentando la puesta en valor del patrimonio natural y cultural, y la promoción del desarrollo local bajo los principios de igualdad.

### **Tarea 2.5. Aspectos legales**

El pliego de licitación y el diseño del futuro proyecto requiere contemplar la normativa nacional y provincial que se detalla en la Tabla a continuación:

Tabla 1: Normativa aplicable al proyecto.

Normativa aplicable
<p><b>Normativa general:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Constitución Nacional.</li> <li>● Constitución de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.</li> </ul> <p><b>Leyes Nacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ley N° 19.587 - Ley Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo y reglamentación. Decreto N° 1.057/2.003. Decreto N° 911/96 - Reglamento de Seguridad e Higiene para la Construcción.</li> </ul>

- Ley N° 24.557 - Riesgos del Trabajo y reglamentación. Decreto N° 1.278/2.000.
- Ley N° 25.675 - Ley General del Ambiente.
- Ley N° 20.284/73 - Prevención y Control de la Contaminación Atmosférica.
- Ley N° 25.916 - Gestión de Residuos Domiciliarios.
- Ley N° 25.612 - Gestión Integral de Residuos Industriales y de Actividades de Servicios.
- Ley N° 24.051 y Decreto Reglamentario N° 831/93 - Residuos Peligrosos.
- Ley N° 22.421 - Flora y Fauna - Régimen Legal: Protección y Conservación de la Fauna Silvestre.
- Ley N° 25.688 - Preservación de las Aguas.
- Ley N° 25.743 - Protección del patrimonio arqueológico y paleontológico y reglamentación.
- Régimen de libre acceso a la información pública ambiental. Ley N° 25.831.

**Leyes Provinciales:**

- Ley N° 55 Medio Ambiente.
- Ley N° 105 de Residuos Peligrosos.

**Normativa aplicable para la habilitación de establecimientos y actividades turísticas en la provincia:**

General y aplicable a todas las prestaciones turísticas:

- Ley Provincial N° 65.
- Ley Provincial N° 342.
- Decreto Provincial N° 2621/93 (Reglamenta Ley n° 65)
- Decreto Provincial N° 477/01 (Amplía y modifica el Decreto Provincial 2621/93)
- Guías de turismo - Ley Territorial N° 338
- Operadores de Turismo Aventura - Ley Provincial N° 837
- Decreto N° 1135/15 Reglamenta Ley Provincial n°837.

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, el promotor del proyecto Hostería Yehuín necesitará prestar atención al cumplimiento de todas las normativas y regulaciones vigentes en Argentina para la operación de un establecimiento turístico. Asegurando la operación con las licencias y permisos necesarios para brindar servicios de alojamiento, gastronomía, camping y actividades turísticas en la región de Tierra del Fuego. Además, de cumplir con las normas de seguridad e higiene tanto en las instalaciones como en las actividades que ofrecerán a los huéspedes.

- **Licencias y permisos:** contar con las licencias correspondientes para operar legalmente en la industria turística, incluyendo la habilitación municipal, registro ante la autoridad de turismo de la provincia y cualquier otro permiso requerido por las autoridades locales.
- **Normas de seguridad e higiene:** la seguridad y salud de los huéspedes y empleados es una prioridad. Cumplir con todas las normativas y protocolos de seguridad e higiene, incluyendo la prevención de incendios, control de plagas, manipulación de alimentos y limpieza de instalaciones.
- **Protección del medio ambiente:** operar de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Implementar prácticas de conservación de energía, gestión de residuos y uso de recursos naturales de forma responsable. Fomentar la educación ambiental entre los empleados y huéspedes para promover la protección de la naturaleza y la biodiversidad de la región.
- **Responsabilidad social:** Buscar contribuir al desarrollo de la comunidad local a través de la generación de empleo, el apoyo a emprendedores locales y la promoción de la cultura y tradiciones de Tierra del Fuego. Colaborar con organizaciones sociales y ambientales para fortalecer el tejido social y mejorar la calidad de vida de las personas que habitan en la región. Aplicar a instrumentos voluntarios vinculados al turismo sustentable como ser programas de distinción o certificación.

## 6. FASE 3. ESTUDIO DE MERCADO POTENCIAL

En el presente apartado se detallan las tareas propuestas en el plan de trabajo asociadas al Estudio de mercado potencial, comprendiendo entonces la definición del producto o servicio, la determinación del segmento objetivo, la identificación de los proveedores y competidores, el comportamiento del mercado y el análisis de la demanda actual y proyectada.

### Tarea 3.1. Definición del producto o servicio

Dado que se trata de una evaluación de un proyecto futuro que resultará del proceso de licitación de la propiedad en cuestión, se presenta a continuación la definición sugerida y tal vez más conveniente para el desarrollo del futuro proyecto.

La Hostería Yehuín ofrecerá a sus huéspedes una experiencia única en alojamiento, gastronomía, camping y actividades turísticas en el hermoso entorno de Lago Yehuín. Con un enfoque en la cocina patagónica auténtica y el compromiso con la sostenibilidad, brindando una experiencia integral para quienes buscan disfrutar de la naturaleza y la cultura local.

Las unidades de negocio se dividen en:

Tabla 2: Unidad de negocio: Alojamiento.

<b>Alojamiento en habitaciones acogedoras</b> <b>15 habitaciones cómodas y acogedoras, decoradas</b> <b>con elementos locales para brindar una experiencia auténtica.</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desafíos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Decoración con elementos locales</li> <li>Comodidades modernas en un entorno rústico</li> <li>Atención personalizada de alta calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia en el sector hotelero</li> <li>Mantenimiento constante de las habitaciones</li> <li>Variaciones en la demanda turística</li> </ul>
<b>Audiencia objetivo</b>	<b>Estrategia de precios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Viajeros que buscan comodidad y autenticidad</li> <li>Parejas en escapadas románticas</li> <li>Grupos de amigos o familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precios basados en temporada y tipo de habitación</li> <li>Descuentos para estadías prolongadas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Paquetes especiales para lunas de miel o celebraciones especiales</li> </ul>
<b>Marketing y Promoción</b>	<b>Estrategia de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Publicidad en redes sociales y sitios de reserva</li> <li>● Colaboración con agencias de viajes locales</li> <li>● Ofertas especiales en temporada baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitación del personal en atención al cliente</li> <li>● Mantenimiento regular de las instalaciones</li> <li>● Seguimiento de comentarios y reseñas de huéspedes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Unidad de negocio: Experiencias gastronómicas.

<b>Experiencias gastronómicas patagónicas</b> <b>Cocina enfocada en platos auténticos de la Patagonia,</b> <b>utilizando ingredientes locales y técnicas tradicionales.</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desafíos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ingredientes frescos y de calidad</li> <li>● Amplia selección de vinos regionales</li> <li>● Ambiente acogedor con vistas al lago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rotación de menús según disponibilidad de ingredientes</li> <li>● Competencia con otros restaurantes de Tolhuin especialmente</li> <li>● Educación del público sobre la cocina patagónica</li> </ul>
<b>Audiencia objetivo</b>	<b>Estrategia de precios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amantes de la gastronomía regional</li> <li>● Turistas interesados en la cultura culinaria</li> <li>● Grupos que desean probar sabores locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Menú fijo con opciones a la carta</li> <li>● Degustaciones temáticas con maridaje de vinos</li> <li>● Descuentos para huéspedes alojados en la hostería</li> </ul>
<b>Marketing y Promoción</b>	<b>Estrategia de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eventos especiales con chefs invitados</li> <li>● Publicación de recetas y videos en redes sociales</li> <li>● Alianzas con bodegas locales para promociones cruzadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación continua del equipo de cocina</li> <li>● Evaluación periódica de la satisfacción de los clientes</li> <li>● Colaboración con productores locales para abastecimiento de ingredientes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Unidad de negocio: Campamento.

<b>Campamento junto al lago</b> <b>Experiencia de acampar (incluye Motorhome) en un entorno natural, con acceso a servicios básicos y actividades al aire libre.</b>	
Ventajas	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonas de acampada seguras y equipadas</li> <li>• Actividades guiadas de observación de aves y senderismo</li> <li>• Servicios de baños y duchas disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones climáticas cambiantes</li> <li>• Mantenimiento de las instalaciones de acampada</li> <li>• Competencia con otros campamentos en la región</li> </ul>
Audiencia objetivo	Estrategia de precios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amantes de la naturaleza y la aventura</li> <li>• Familias que buscan una experiencia diferente</li> <li>• Grupos de amigos en busca de aventuras al aire libre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifas por espacio de acampada</li> <li>• Alquiler de equipo de acampada</li> <li>• Descuentos para grupos grandes</li> </ul>
Marketing y Promoción	Estrategia de ejecución
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción en sitios web de camping y turismo aventura</li> <li>• Paquetes combinados con otras actividades de la hostería</li> <li>• Descuentos por reservas anticipadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal en seguridad en el campamento</li> <li>• Limpieza y mantenimiento diario de las instalaciones</li> <li>• Servicio de atención al cliente 24/7 durante la temporada de camping</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Unidad de negocio: Actividades turísticas guiadas.

<b>Actividades turísticas guiadas</b> <b>Excursiones y actividades guiadas en la naturaleza para explorar la belleza de Tierra del Fuego de forma segura y educativa.</b>	
Ventajas	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías especializados y conocedores del entorno</li> <li>• Equipamiento de seguridad provisto</li> <li>• Respeto por la naturaleza y la cultura locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación logística de las excursiones</li> <li>• Adaptación a los diferentes niveles de experiencia de los participantes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencia con otras empresas de turismo local</li> </ul>
<b>Audiencia objetivo</b>	<b>Estrategia de precios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aventureros que buscan experiencias auténticas</li> <li>● Familias interesadas en aprender sobre la historia local</li> <li>● Grupos escolares o corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Precios por persona según la actividad</li> <li>● Descuentos para grupos organizados</li> <li>● Tarifas especiales para paquetes combinados</li> </ul>
<b>Marketing y Promoción</b>	<b>Estrategia de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación de paquetes temáticos de actividades</li> <li>● Publicidad en guías y sitios turísticos en línea y redes sociales</li> <li>● Alianzas con hoteles y agencias de viajes para recomendación de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitación constante de los guías en primeros auxilios</li> <li>● Evaluación de riesgos y protocolos de seguridad previos a cada actividad</li> <li>● Personalización de las excursiones según las preferencias de los participantes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se sugiere como oferta complementaria una serie de servicios complementarios para enriquecer la experiencia de los huéspedes y hacer más competitiva a la hostería. Estos servicios adicionales buscan destacar la cocina patagónica auténtica, promover la sostenibilidad y brindar actividades turísticas únicas en el entorno natural de Lago Yehuin.

- Tours de observación de aves: excursiones guiadas para avistar aves autóctonas en los alrededores de la hostería.
- Noche de fogata y música folklórica: evento nocturno con fogata y música en vivo para los huéspedes.
- Cata de vinos patagónicos: degustación guiada de vinos regionales en la bodega de la hostería.
- Talleres de cocina patagónica: clases prácticas de cocina con ingredientes locales y técnicas tradicionales.
- Spa y masajes relajantes: servicios de spa para relajación y bienestar de los huéspedes.

- Paseos en bicicleta por senderos naturales: alquiler de bicicletas y rutas recomendadas para explorar la naturaleza circundante.
- Picnic gourmet en la naturaleza: experiencia de picnic personalizado con productos regionales y vistas panorámicas.
- Clases de remo en el lago: instrucción y alquiler de equipos para practicar remo en el Lago Yehuín.
- Caminatas guiadas por senderos naturales: recorridos en grupos con guía experto por los senderos más destacados de la región.

### **Tarea 3.2. Determinación del segmento objetivo**

Según los datos de la industria turística en Tierra del Fuego, el mercado de alojamiento y actividades turísticas en la región ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. Este crecimiento se debe en parte al aumento del turismo nacional e internacional que busca experiencias auténticas en entornos naturales vírgenes como el Lago Yehuín.

La demanda de alojamiento y actividades turísticas en entornos naturales y sostenibles está en aumento, ya que los viajeros cada vez más buscan experiencias únicas y auténticas. La Hostería Yehuín se encuentra en una posición estratégica para satisfacer esta demanda, ofreciendo un lugar tranquilo y hermoso donde los visitantes pueden disfrutar de la naturaleza y la gastronomía local.

Las tendencias actuales en el turismo indican un aumento en la preferencia por destinos menos masificados y más sostenibles. La Hostería Yehuín se alinea perfectamente con estas tendencias al ofrecer un espacio exclusivo y respetuoso con el medio ambiente, donde los huéspedes pueden disfrutar de una experiencia auténtica y responsable.

Se recomienda que el proyecto futuro para la Hostería Yehuín se dirija a cuatro audiencias específicas que tienen diferentes necesidades y expectativas de acuerdo con la siguiente estrategia:

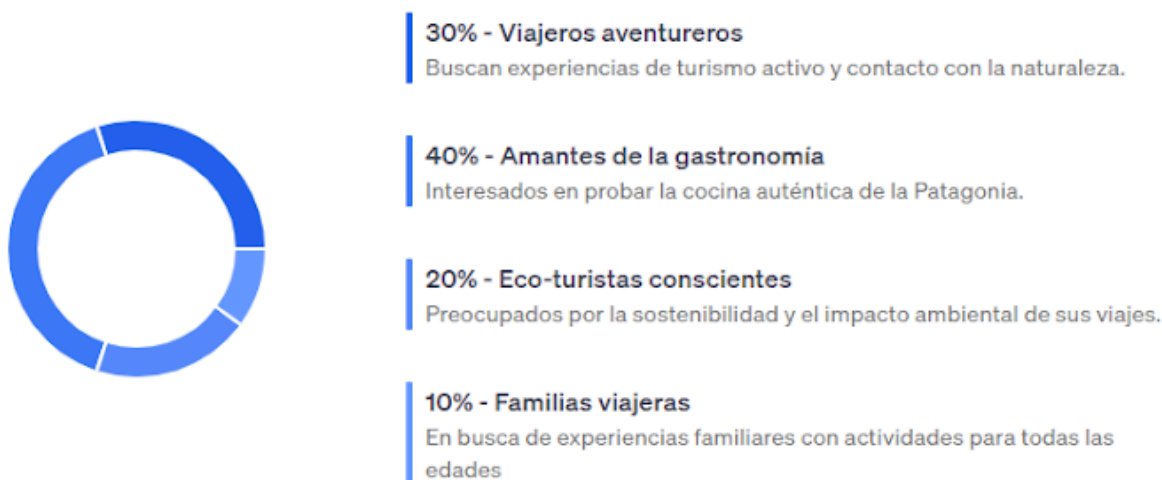


Figura 12: Audiencias de público consideradas para la Hostería Yehuín.  
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan las características de cada grupo objetivo:

Tabla 6: Características Grupo Objetivo: Viajeros Aventureros.

<b>Viajeros aventureros</b> <b>Personas que buscan experiencias únicas en la naturaleza y disfrutan de actividades al aire libre.</b>	
Perfil	Frustraciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amantes de la aventura y la naturaleza</li> <li>Buscan nuevas experiencias y emociones</li> <li>Disfrutan de la tranquilidad y la desconexión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de opciones de actividades emocionantes</li> <li>Servicios de baja calidad en lugares remotos</li> <li>Falta de información sobre destinos turísticos</li> </ul>
Metas	Preferencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experimentar nuevas aventuras en entornos naturales</li> <li>Conectar con la naturaleza y alejarse del ajetreo diario</li> <li>Descubrir lugares auténticos y poco conocidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alojamientos acogedores y bien equipados</li> <li>Servicios de guía y asistencia en actividades al aire libre</li> <li>Experiencias culinarias locales y auténticas</li> </ul>
Consideraciones de comportamiento	Dónde encontrar

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición a probar nuevas experiencias</li> <li>• Interés por aprender sobre la cultura local</li> <li>• Valoración de la sostenibilidad ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferias de turismo especializadas en aventura</li> <li>• Grupos de viajeros en redes sociales</li> <li>• Agencias de viaje enfocadas en turismo activo</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Características Grupo Objetivo: Amantes de la gastronomía.

<b>Amantes de la Gastronomía</b> <b>Personas apasionadas por la gastronomía local</b> <b>y la experiencia culinaria durante sus viajes.</b>	
<b>Perfil</b>	<b>Frustraciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amantes de la buena comida y las tradiciones culinarias</li> <li>• Buscan conocer la cultura a través de la gastronomía</li> <li>• Disfrutan de maridar platos con vinos locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta limitada de restaurantes auténticos en destinos turísticos</li> <li>• Falta de información sobre ingredientes locales y técnicas de cocción</li> <li>• Experiencias culinarias repetitivas y poco creativas</li> </ul>
<b>Metas</b>	<b>Preferencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degustar platos tradicionales de la región patagónica</li> <li>• Conocer la historia y los procesos detrás de la cocina local</li> <li>• Explorar nuevos sabores y combinaciones únicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menús variados con opciones vegetarianas y veganas</li> <li>• Clases de cocina y degustaciones dirigidas por chefs locales</li> <li>• Maridajes con vinos de la región y licores artesanales</li> </ul>
<b>Consideraciones de comportamiento</b>	<b>Dónde encontrar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés por descubrir sabores auténticos</li> <li>• Valoración de la presentación y la calidad de los platos</li> <li>• Disposición a experimentar con nuevos ingredientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos gastronómicos y ferias de alimentos regionales</li> <li>• Grupos de aficionados a la gastronomía en redes sociales</li> <li>• Blogs y sitios web especializados en turismo culinario</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Características Grupo Objetivo: Ecoturistas conscientes.

<b>Ecoturistas conscientes</b> <b>Personas comprometidas con la sostenibilidad ambiental y interesadas en apoyar iniciativas responsables durante sus viajes.</b>	
<b>Perfil</b>	<b>Frustraciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conciencia ambiental y preocupación por el impacto ecológico</li> <li>● Buscan alojamientos y actividades eco-amigables</li> <li>● Apoyan proyectos comunitarios y de conservación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de opciones de hospedaje sostenible en destinos turísticos</li> <li>● Prácticas turísticas que dañan el entorno natural</li> <li>● Escasez de información sobre iniciativas de conservación local</li> </ul>
<b>Metas</b>	<b>Preferencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alojarse en establecimientos comprometidos con la sostenibilidad</li> <li>● Participar en actividades de educación ambiental y conservación</li> <li>● Contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Certificaciones eco-turísticas y políticas de reciclaje</li> <li>● Excursiones guiadas por expertos en flora y fauna local</li> <li>● Oportunidades de voluntariado en proyectos de conservación</li> </ul>
<b>Consideraciones de comportamiento</b>	<b>Dónde encontrar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sensibilidad hacia temas ambientales y sociales</li> <li>● Preferencia por productos orgánicos y sostenibles</li> <li>● Interés en aprender sobre la cultura y la historia local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ferias de turismo sostenible y eco-viajes</li> <li>● Organizaciones ambientales y grupos de activismo ecológico</li> <li>● Foros y comunidades en línea de viajes responsable</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Características Grupo Objetivo: Familias Viajeras.

<b>Familias viajeras</b> <b>Grupos familiares que buscan destinos turísticos seguros y con actividades adecuadas para todas las edades.</b>	
<b>Perfil</b>	<b>Frustraciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Padres que desean vacaciones familiares inclusivas y divertidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de opciones de entretenimiento para niños en hoteles y destinos turísticos</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niños con curiosidad por explorar nuevos lugares y culturas</li> <li>• Buscan experiencias que fortalezcan los lazos familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones de edad en actividades familiares</li> <li>• Escasez de opciones de alojamiento familiar y seguras</li> </ul>
<b>Metas</b>	<b>Preferencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfrutar de actividades en familia para todas las edades</li> <li>• Crear recuerdos inolvidables juntos</li> <li>• Proporcionar una experiencia segura y acogedora para todos los miembros de la familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de entretenimiento infantil supervisados</li> <li>• Habitaciones familiares con comodidades para niños</li> <li>• Menús infantiles y opciones de comida saludable</li> </ul>
<b>Consideraciones de comportamiento</b>	<b>Dónde encontrar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de seguridad y comodidad para los niños</li> <li>• Interés por actividades educativas y recreativas en familia</li> <li>• Valoración de la hospitalidad y la atención personalizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitios web de viajes familiares y recomendaciones de padres</li> <li>• Grupos de padres viajeros en redes sociales</li> <li>• Agencias de viajes especializadas en destinos familiares</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **Tarea 3.3. Identificación de los proveedores**

Los gestores del futuro proyecto deberán gestionar un proceso para medir y desarrollar proveedores de forma tal que cumplan con los requisitos necesarios para garantizar la calidad del servicio. Por el tipo de insumos que se deben comprar, los cuales deben tener unas características específicas de acuerdo con cada servicio ofrecido, se tendrá que realizar una búsqueda de proveedores calificados.

Se sugiere priorizar el desarrollo de proveedores en la zona que puedan cumplir con el nivel/grado de calidad exigidos. En lo posible privilegiando la cercanía con Tolhuin y luego con la ciudad de Río Grande.

- Diseño gráfico e imprenta: servicio para la elaboración de los menús y toda necesidad gráfica que surja.

- Servicio gastronómico: se deberá contar con varios proveedores locales de alimentos y bebidas. Estos otorgarán los productos que se utilizarán para abastecer al sector gastronómico, como ser lácteos, carnes, pescado, pastas, frutas, verduras, café, azúcar, dulces, aceite. Los proveedores se elegirán según la rapidez en la entrega, la calidad, su localización y las facilidades de pago, entre otros. Se les dará prioridad a los proveedores locales y se ponderará en el menú la producción de platos típicos y autóctonos de Tierra del Fuego.
- Insumos de limpieza y *amenities*: se recomienda priorizar la selección y contratación de proveedores de insumos biodegradables.
- Insumos de mantenimiento: se deberá contar con varios proveedores locales de insumos asociados al mantenimiento de los equipos y equipamientos de la hostería. Los proveedores se elegirán según la rapidez en la entrega, la calidad, su localización y las facilidades de pago, entre otros.

### **Tarea 3.4. Identificación de competidores**

Algunos de los competidores potenciales de Hostería Yehuín podrían incluir hoteles y hosterías cercanos, como Hostería Kaiken y Hostería Lupines, que podrían ofrecer servicios similares en la misma región. Otras opciones serían establecimientos de lujo como Arakur Ushuaia Resort & Spa o Los Cauquenes Resort & Spa, que podrían atraer a un segmento de mercado diferente con instalaciones más exclusivas.

Además, en un sentido más amplio, también se enfrentarían a la competencia de plataformas de reserva en línea como Booking.com y Airbnb, que ofrecen una amplia gama de opciones de alojamiento para los viajeros que buscan alternativas en la región.

Para destacarse en este competitivo mercado, Hostería Yehuín puede enfocarse en promover su propuesta única de cocina patagónica auténtica, reforzar sus iniciativas de sostenibilidad para atraer a viajeros responsables, y diferenciarse a través de experiencias turísticas personalizadas que resalten la belleza natural y la cultura local de Tierra del Fuego.

A continuación, se presenta un análisis de competidores de la Hostería Yehuín en la zona del Lago Yehuín y Tolhuin, con información actualizada sobre sus características y servicios:

- **Hostería Rutalsur:** ubicada en Ruta 3, Km 2954, Tolhuin, esta hostería se encuentra cerca del lago Fagnano y está rodeada de un bosque fueguino. Ofrece una experiencia tranquila y personalizada con servicios que incluyen desayuno, Wi-Fi gratuito, estacionamiento, restaurante, y recepción 24 horas. Además, tienen una sala de reuniones y servicios de transfer por un costo adicional.
- **Cabaña Brisas del Lago:** situada a 1.4 millas del centro de Tolhuin, esta cabaña es ideal para familias y admite mascotas sin cargo adicional. Ofrece instalaciones como cocina equipada, TV de pantalla plana, Wi-Fi gratuito, y actividades al aire libre como senderismo, pesca y ciclismo. Además, cuenta con aparcamiento gratuito y un jardín para el disfrute de los huéspedes.
- **Posada de las Flores:** esta posada ofrece cabañas frente al Lago Fagnano con vistas espectaculares. Las cabañas están diseñadas para el descanso y la relajación, ubicadas en un entorno natural. Proveen alojamiento cómodo y bien equipado, ideal para familias o grupos pequeños.
- **Hostería Kaikén:** también situada cerca del Lago Fagnano, Hostería Kaikén se destaca por su entorno natural y la tranquilidad que ofrece. Proveen servicios como restaurante, actividades al aire libre y una atención personalizada para hacer la estadía lo más cómoda posible.
- **Terrazas del Lago:** ubicada en Tolhuin, esta opción de alojamiento destaca por sus cabañas con vistas al lago. Ofrecen servicios básicos y una buena ubicación para aquellos que desean explorar los alrededores y disfrutar del paisaje fueguino.

En resumen, la competencia en la zona del lago Yehuín y Tolhuin ofrece una variedad de opciones que van desde cabañas familiares y amigables con mascotas hasta hosterías con servicios completos y atención personalizada. Cada establecimiento tiene sus propias características únicas, lo que permite a los visitantes elegir según sus necesidades y preferencias específicas.

En cuanto al segmento de camping, se pueden mencionar los siguientes competidores:

- **Camping Hain**

Ubicación: Calle Gendarmería Nacional, cabecera del Lago Fagnano

Servicios: Fogones, duchas, agua caliente, proveeduría, parque de juegos, matera con calefacción, electricidad y parrilla en cada fogón (Aire Libre FM 96.3) (CampingsYA).

- **Camping del CEC (Centro de Empleados de Comercio)**

Ubicación: Centro de Tolhuin, Calle Rivadavia 634

Servicios: Baño, lavadero, quincho con calefacción, duchas con agua caliente las 24 horas, Wi-Fi gratuito (CampingsYA).

- **Camping Ezequiel**

Ubicación: Ruta 23 a 16 km de Tolhuin

Servicios: Refugios, baños, plaza, kiosco, 16 fogones habilitados, leña disponible (con costo adicional), sin señal telefónica, no se hacen reservas (Aire Libre FM 96.3).

- **Camping La Pampa**

Ubicación: Ruta 23 a 2.5 km de Tolhuin

Servicios: Fogón, leña, alquiler de refugio, baños comunes, proveeduría (Aire Libre FM 96.3).

- **Camping Haruwen de Lola**

Ubicación: Aguas Blancas a 11 km de Tolhuin

Servicios: Fogones, leña, proveeduría, baños comunes, entrada de autos (Aire Libre FM 96.3).

- **Camping La India**

Ubicación: Ruta complementaria Aguas Blancas, 15 km de la Ruta 3

Servicios: Baños, fogones con parrilla, leña, refugio, luz solar, solo con reserva previa (Aire Libre FM 96.3).

- **Camping Laguna del Indio**

Ubicación: Ruta Nacional N3, 10 km al sur de Tolhuin

Servicios: 15 fogones habilitados, acceso para acampar y para franjas horarias limitadas, baños comunes (Aire Libre FM 96.3).

Estos competidores ofrecen una variedad de servicios que van desde el alojamiento básico y económico en campings hasta opciones más completas en hosterías y cabañas. La Hostería Yehuín puede destacar en este mercado al ofrecer servicios únicos, paquetes especiales o mejoras en la calidad de la atención al cliente para atraer a más visitantes.

Finalmente, se identifican también otros competidores de índole gastronómica que por su ubicación estratégica en la Ruta Nacional N° 3 y su posicionamiento turístico, podrían resultar competidores directos en relación al producto de cocina patagónica, a saber:

- **Morada del Águila:** ubicado al pie del Cerro Castor, se trata de un restaurante a la carta, destacado por especialidades gastronómicas locales, como ser el cordero fueguino a la cruz cocido a fuego de lenga, y cazuela de cordero. El restaurante cuenta con capacidad para 150 personas y es considerado un punto clave de encuentro para observar los atardeceres fueguinos al pie de la montaña.
- **Restaurante Tierra Mayor:** ubicado en el Centro Invernal Valle de Tierra Mayor, se especializa en el cordero fueguino al asador, y ofrece también platos típicos invernales como lo son los guisos, sopas, fondue y pastas caseras.
- **Haruwen:** ubicado en el Valle Vega del Café, es la sede del Festival de Esculturas en Nieve. Cuenta con un servicio de bar-restaurante que ofrece una variedad de comidas típicas como el cordero patagónico. Se destaca especialmente por ofrecer también actividades como esquí de fondo, caminatas con raquetas, paseos en motos de nieve y excursiones nocturnas. Asimismo, cuenta con un museo dedicado a las motos y una destilería propia en donde se elabora gin con productos locales.

### **Tarea 3.5. Comportamiento del mercado**

El mercado turístico está en constante evolución y Tierra del Fuego no es la excepción, con tendencias emergentes que pueden impactar las decisiones comerciales de Hostería Yehuín. A continuación, se presentan tres tendencias del mercado junto con puntos clave y formas de aprovecharlas:

### Turismo sostenible

Cada vez más viajeros buscan experiencias de viaje sostenibles que respeten el medio ambiente y apoyen a las comunidades locales. Esta tendencia ha llevado a un aumento en la demanda de alojamientos y actividades turísticas que sean social y ambientalmente responsables.

Tabla 10: Tendencias de Mercado: Turismo Sostenible.

Puntos clave	Cómo aprovechar
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfoque en prácticas sostenibles y responsables.</li> <li>● Uso de materiales ecoamigables y energías renovables.</li> <li>● Colaboración con iniciativas locales de conservación y desarrollo comunitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Destacar las prácticas de sostenibilidad en la promoción y marketing.</li> <li>● Ofrecer actividades que fomenten la conciencia ambiental.</li> <li>● Establecer alianzas estratégicas con organizaciones locales comprometidas con la sostenibilidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### Turismo Gastronómico

La gastronomía local y auténtica se ha convertido en un atractivo importante para los viajeros que buscan experimentar la cultura culinaria de una región. Los turistas buscan probar platos tradicionales y sabores únicos durante sus viajes, creando oportunidades para establecimientos como Hostería Yehuin que destacan la cocina regional.

Tabla 11: Tendencias de Mercado: Turismo Gastronómico.

Puntos clave	Cómo aprovechar
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfoque en la autenticidad y calidad de la cocina regional.</li> <li>● Destacar ingredientes locales y recetas tradicionales.</li> <li>● Ofrecer experiencias gastronómicas únicas y personalizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear menús que reflejen la cocina patagónica auténtica.</li> <li>● Ofrecer clases de cocina o degustaciones para los huéspedes.</li> <li>● Colaborar con productores locales para promover ingredientes regionales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Turismo de Naturaleza

La conexión con la naturaleza y la búsqueda de experiencias al aire libre han ganado popularidad entre los viajeros que buscan escapar de la vida urbana y sumergirse en entornos naturales. La oportunidad de explorar paisajes impresionantes, participar en actividades al aire libre y desconectar de la tecnología son aspectos clave de esta tendencia en auge.

Tabla 12: Tendencias de Mercado: Turismo Naturaleza.

Puntos clave	Cómo aprovechar
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofrecer actividades al aire libre que aprovechen el entorno natural.</li> <li>● Promover la conservación de la biodiversidad local.</li> <li>● Crear experiencias que permitan a los viajeros conectar con la naturaleza de forma auténtica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar paquetes de actividades que destaquen la belleza natural del Lago Yehuin.</li> <li>● Organizar excursiones guiadas que promuevan la educación ambiental.</li> <li>● Colaborar con organizaciones de conservación para apoyar iniciativas de protección del entorno.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos de la industria turística en Tierra del Fuego, el mercado de alojamiento y actividades turísticas en la región ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. Este crecimiento se debe en parte al aumento del turismo nacional e internacional que busca experiencias auténticas en entornos naturales vírgenes como el Lago Yehuin.

La demanda de alojamiento y actividades turísticas en entornos naturales y sostenibles está en aumento, ya que los viajeros cada vez más buscan experiencias únicas y auténticas. La Hostería Yehuin se encuentra en una posición estratégica para satisfacer esta demanda, ofreciendo un lugar tranquilo y hermoso donde los visitantes pueden disfrutar de la naturaleza y la gastronomía local.

Las tendencias actuales en el turismo indican un aumento en la preferencia por destinos menos masificados y más sostenibles. La Hostería Yehuin se alinea perfectamente con estas tendencias al ofrecer un espacio exclusivo y respetuoso con el medio ambiente, donde los huéspedes pueden disfrutar de una experiencia auténtica y responsable.

En resumen, el mercado de alojamiento y actividades turísticas en Tierra del Fuego está en crecimiento, con una demanda creciente de experiencias únicas y

sostenibles. La Hostería Yehuín está bien posicionada para aprovechar estas tendencias y satisfacer las necesidades de los viajeros que buscan un lugar especial en armonía con la naturaleza.

**Tarea 3.6. Demanda actual y proyectada**

El mercado de alojamiento y actividades turísticas en Tierra del Fuego está en crecimiento, con una demanda en aumento de experiencias únicas y sostenibles. La Hostería Yehuín estará bien posicionada para aprovechar estas tendencias y satisfacer las necesidades de los viajeros que buscan un lugar especial en armonía con la naturaleza.

El dimensionamiento del mercado está determinado por un mercado potencial de 21.000 visitantes anuales:



Figura 13: Demanda potencial de la Hostería Yehuín.  
Fuente: Elaboración propia

## 7. FASE 4. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

En el presente apartado se detallan las tareas propuestas en el plan de trabajo asociadas al Estudio económico financiero, comprendiendo entonces la definición del presupuesto de inversión, los gastos de explotación, los ingresos proyectados, el cuadro proyectado de resultado, el flujo de fondos, los indicadores (VAN, TIR, Período de Recupero) y el financiamiento.

### Tarea 4.1. Presupuesto de inversión

Se presenta a continuación de una estimación de inversión (en dólares) para la reconstrucción de la hostería Yehuín en función de las especificaciones del estudio técnico operativo descrito en la Fase 2 de este documento.

Tabla 13: Presupuesto Inversión (Dólares)

<b>Capital fijo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Totales por rubro</b>
Movimiento de suelos	78.000		78.000
Construcción caminos y estacionamientos	43.000		43.000
Reconstrucción de habitaciones y áreas comunes	1.188.000		1.188.000
Reconstrucción de cocina y restaurante	345.000		345.000
Obra nueva		428.000	428.000
Equipamiento de habitaciones y áreas comunes		632.000	632.000
Equipamiento de cocina y restaurante	263.000	128.000	391.000
Adecuación de espacios de camping y motorhome	53.300		53.300
Reconstrucción de instalaciones de camping	86.500		86.500
Mobiliario habitaciones y áreas comunes	230.000	128.000	358.000
Mobiliario Restaurante	34.600	12.000	46.600
Decoración	13.500	13.500	27.000
Instalaciones y otros	40.000	40.000	80.000
<b>Total capital fijo</b>	<b>2.374.900</b>	<b>1.381.500</b>	<b>3.756.400</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Totales por rubro</b>
Caja y Bancos	10.000		10.000
Productos de limpieza (stock inicial)	5.500		5.500
Merchandising (stock inicial)		3.200	3.200
Alimentos y bebidas (stock inicial)		6.700	6.700
Papelería e impresos		1.200	1.200
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>15.500</b>	<b>11.100</b>	<b>26.600</b>
<b>Gastos preoperatorios</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Totales por rubro</b>
Habilitaciones		9.000	9.000
Gastos de Marketing		78.000	78.000
Evento de lanzamiento		14.500	14.500
Seguros	8.600	9.800	18.400
Servicios en la etapa de inversión	2.400	2.400	4.800
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>11.000</b>	<b>113.700</b>	<b>124.700</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>5%</b>		
<b>Total imprevistos</b>	<b>120.070</b>	<b>75.315</b>	<b>195.385</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>2.521.470</b>	<b>1.581.615</b>	<b>4.103.085</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Tarea 4.2. Gastos de explotación

El proyecto posee una estructura de gastos acorde al proceso de prestación de servicios de una hostería, donde existe una incidencia mayor de los gastos fijos sobre los variables. El diseño de la organización permitirá la gestión del proyecto a partir de un núcleo de servicios complementarios.

Tabla 14: Gastos de explotación.

Gastos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos Fijos	193.650	387.300	387.300	387.300	387.300	387.300	387.300	387.300	387.300	387.300

Amortizaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Reconstrucción de habitaciones y áreas comunes	23.760	23.760	23.760	23.760	23.760	23.760	23.760	23.760	23.760	23.760
Reconstrucción de cocina y restaurante	6.900	6.900	6.900	6.900	6.900	6.900	6.900	6.900	6.900	6.900
Obra nueva	8.560	8.560	8.560	8.560	8.560	8.560	8.560	8.560	8.560	8.560
Equipamiento de habitaciones y áreas comunes	63.200	63.200	63.200	63.200	63.200	63.200	63.200	63.200	63.200	63.200
Equipamiento de cocina y restaurante	39.100	39.100	39.100	39.100	39.100	39.100	39.100	39.100	39.100	39.100
Adecuación de espacios de camping y motorhome	10.660	10.660	10.660	10.660	10.660					
Reconstrucción de instalaciones de camping	17.300	17.300	17.300	17.300	17.300					
Mobiliario habitaciones y áreas comunes	35.800	35.800	35.800	35.800	35.800	35.800	35.800	35.800	35.800	35.800
Mobiliario Restaurante	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660
<b>Total Amortizaciones</b>	<b>209.940</b>	<b>209.940</b>	<b>209.940</b>	<b>209.940</b>	<b>209.940</b>	<b>181.980</b>	<b>181.980</b>	<b>181.980</b>	<b>181.980</b>	<b>181.980</b>

Gastos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	0%	30%	40%	50%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Alimentos y Bebidas Restaurante	0	82.782	110.376	137.970	165.564	165.564	165.564	165.564	165.564	165.564
Merchandising	0	6.570	8.213	9.855	11.498	11.498	11.498	11.498	11.498	11.498
Otros	0	1.500	2.000	2.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
<b>Total Gastos Variables</b>	<b>0</b>	<b>90.852</b>	<b>120.589</b>	<b>150.325</b>	<b>180.062</b>	<b>180.062</b>	<b>180.062</b>	<b>180.062</b>	<b>180.062</b>	<b>180.062</b>

<b>TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>403.590</b>	<b>688.092</b>	<b>717.829</b>	<b>747.565</b>	<b>777.302</b>	<b>749.342</b>	<b>749.342</b>	<b>749.342</b>	<b>749.342</b>	<b>749.342</b>
------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia.

### **Tarea 4.3. Ingresos proyectados**

Las fuentes de ingresos están determinadas por los siguientes rubros o unidades de negocio:

- Habitaciones
- Restaurante
- Camping
- Merchandising
- Actividades turísticas
- Otros ingresos (personas)

Tabla 15: Proyección de ingresos (Dólares).

Ingresos	Valor unitario	Capacidad Instalada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Habitaciones (cantidad)</b>		5.475	0%	40%	50%	60%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
<b>Habitaciones (ingresos)</b>	120		0	2190	2737,5	3285	3833	3832,5	3832,5	3832,5	3832,5	3832,5
			0	262.800	328.500	394.200	459.900	459.900	459.900	459.900	459.900	459.900
<b>Restaurante (cantidad)</b>		21.900	0%	30%	40%	50%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
<b>Restaurante (ingresos)</b>	42		0	6570	8760	10950	13140	13140	13140	13140	13140	13140
			0	275.940	367.920	459.900	551.880	551.880	551.880	551.880	551.880	551.880
<b>Camping (personas)</b>		9.000	0%	40%	55%	60%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
<b>Camping (ingresos)</b>	30		0	3600	4950	5400	6300	6300	6300	6300	6300	6300
			0	108.000	148.500	162.000	189.000	189.000	189.000	189.000	189.000	189.000
<b>Ticket promedio Merchandising (ingresos)</b>	15		0	16.425	20.531	24.638	28.744	28.744	28.744	28.744	28.744	28.744
<b>Actividades turísticas (personas)</b>		7300	0%	40%	50%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
<b>Ticket promedio actividades turísticas (ingresos)</b>	59		0	2920	3650	4380	4380	4380	4380	4380	4380	4380
			0	172.280	215.350	258.420	258.420	258.420	258.420	258.420	258.420	258.420
<b>Otros ingresos (personas)</b>		7.300	0%	30%	40%	50%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
<b>Ticket promedio otros ingresos (ingresos)</b>	17		0	2.190	2.920	3.650	4.380	4.380	4.380	4.380	4.380	4.380
			0	37.230	49.640	62.050	74.460	74.460	74.460	74.460	74.460	74.460
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>0</b>	<b>872.675</b>	<b>1.130.441</b>	<b>1.361.208</b>	<b>1.562.404</b>	<b>1.562.404</b>	<b>1.562.404</b>	<b>1.562.404</b>	<b>1.562.404</b>	<b>1.562.404</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Tarea 4.4. Cuadro proyectado de resultados

La proyección de los flujos es a 10 años con un desembolso en etapas durante los primeros dos años. A partir del segundo año, se generan ingresos que dinamizan el proyecto a partir de la operación de la hostería, el camping y el restaurante.

Tabla 16: Cuadro de resultados proyectados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	0	872.675	1.130.441	1.361.208	1.562.404	1.562.404	1.562.404	1.562.404	1.562.404	1.562.404
Gastos variables	0	90.852	120.589	150.325	180.062	180.062	180.062	180.062	180.062	180.062
Cont. Marginal	0	781.823	1.009.853	1.210.883	1.382.342	1.382.342	1.382.342	1.382.342	1.382.342	1.382.342
Gastos fijos	193.650	387.300	387.300	387.300	387.300	387.300	387.300	387.300	387.300	387.300
Amortizaciones	209.940	209.940	209.940	209.940	209.940	181.980	181.980	181.980	181.980	181.980
Rdo. a/de imp.	-403.590	184.583	412.613	613.643	785.102	813.062	813.062	813.062	813.062	813.062
Impuestos gcias.	-141.257	64.604	144.414	214.775	274.786	284.572	284.572	284.572	284.572	284.572
Resultado final	<b>-262.334</b>	<b>119.979</b>	<b>268.198</b>	<b>398.868</b>	<b>510.316</b>	<b>528.490</b>	<b>528.490</b>	<b>528.490</b>	<b>528.490</b>	<b>528.490</b>
Res. Acumulado		-142.355	125.844	524.711	1.035.028	1.563.518	2.092.009	2.620.499	3.148.990	3.677.480

Fuente: Elaboración propia.

### Tarea 4.5. Flujo de fondos

Tabla 17: Flujo de fondos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión										
Resultado final	-262.334	119.979	268.198	398.868	510.316	528.490	528.490	528.490	528.490	528.490
Amortizaciones	209.940	209.940	209.940	209.940	209.940	181.980	181.980	181.980	181.980	181.980
Resultado final	<b>-2.521.470</b>	<b>-52.394</b>	<b>-1.581.615</b>	329.919	478.138	608.808	720.256	710.470	710.470	710.470
Res. Acumulado			277.525	755.664	1.364.471	2.084.728	2.795.198	3.505.669	<b>4.216.139</b>	4.926.610

Fuente: Elaboración propia.

#### **Tarea 4.6. Indicadores (VAN, TIR, Período de Recupero)**

Por tratarse de una hostería de solo 15 habitaciones y conociendo que el negocio de alojamiento es de escala, el proyecto no posee una gran capacidad de generar dinero en efectivo, tal como se advierte en el indicador del Valor Actual Neto (VAN), y una rentabilidad moderada del 5% que arroja el indicador de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

No obstante, logrará recuperar la inversión en el año 8, bajo las previsiones proyectadas.

Tabla 18: VAN, TIR y período de recupero.

<b>RENTABILIDAD</b>	
<b>TIR</b>	<b>5%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$228.050</b>
<b>Periodo de Recupero</b>	<b>Año 8</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **Tarea 4.7. Financiamiento**

Para el caso del futuro proyecto de la Hostería Yehuín, hay varias opciones de financiamiento que podrían considerarse para respaldar la inversión en el negocio. Aquí hay un análisis de algunas posibilidades:

- **Financiamiento bancario:** Una opción común para las inversiones en negocios es solicitar un préstamo a una entidad financiera. Los bancos suelen ofrecer una variedad de productos financieros diseñados para apoyar a las empresas en crecimiento, como créditos comerciales, líneas de crédito o préstamos a largo plazo.
- **Inversionistas privados:** Otra alternativa es buscar inversionistas privados que estén interesados en respaldar el proyecto a cambio de una participación en el negocio. Esta opción podría brindar no solo financiamiento, sino también experiencia y contactos adicionales que podrían beneficiar a la hostería.

- Subvenciones y financiamiento público: Dependiendo de la ubicación y del enfoque sostenible de la hostería, podría ser elegible para recibir subvenciones o financiamiento público destinado a proyectos que promuevan el turismo sostenible y el desarrollo local.
- Financiamiento a través de programas de desarrollo local: Al estar comprometidos con el desarrollo de la comunidad local, la hostería podría explorar oportunidades de financiamiento a través de programas específicos dirigidos a impulsar el crecimiento económico y la sostenibilidad en la región.

En última instancia, la combinación de estas opciones de financiamiento podría ser la estrategia más efectiva para asegurar el respaldo financiero necesario para la inversión en la Hostería Yehuín.

## 8. FASE 5. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES DE ADJUDICACIÓN

En el presente apartado se detallan las tareas propuestas en el plan de trabajo asociadas a la determinación de las condiciones de adjudicación, comprendiendo entonces el período de adjudicación, el canon de concesión, las condiciones contractuales, los criterios de evaluación, las garantías y el proceso de revisión y apelación.

Con base en los estudios realizados, se definen a continuación las condiciones y requerimientos formales que deberían incluirse en el pliego de bases y condiciones para la licitación de la Hostería Yehuín para su explotación turística.

Se recomienda que la Fundación Banco de Tierra del Fuego convoque a licitación privada para la concesión de uso del establecimiento denominado “Hostería Yehuín” y predios adyacentes, dado que se trata de un bien de dominio privado de dicha Fundación a cuyo cargo está la administración, control y/o percepción del canon.

El objeto del procedimiento de licitación deberá comprender lo relativo a:

- La ocupación, puesta en valor y el uso del inmueble.
- La ejecución de las obras obligatorias.
- Su explotación y mantenimiento, conforme a las condiciones que se establezcan en la documentación contractual.

El pliego de bases y condiciones para la licitación deberá regirse conforme lo que se establezca en el Contrato, el Pliego de Bases y Condiciones mismo y supletoriamente con los principios generales del derecho, de obligaciones y contratos del Código Civil y Comercial de la Nación y mediante la aplicación análoga de lo referido a contratos de obra y servicios y al derecho real de usufructo en lo que resulte pertinente, así como en toda otra legislación vigente que sea de incumbencia respecto de la licitación y la ejecución del Contrato.

### **Tarea 5.1. Periodo de adjudicación**

A partir del estudio realizado y entendiendo las características del proyecto que, dada su escala reducida y la naturaleza de la actividad a desarrollar que se caracteriza por una marcada estacionalidad y una localización en la zona de un destino emergentes, se recomienda que:

- Se defina como período de la concesión por VEINTE (20) años a contar de la fecha en que se entregue la tenencia del Inmueble, incluido el plazo de obras.
- Que a su vez se considere un esquema progresivo de inversión, en el que por cada U\$S 100.000,00.- (DÓLARES ESTADOUNIDENSES CIEN MIL) que se invierta en cualquier tipo de infraestructura, ampliación de la oferta de servicios y/o equipamiento, podrá ampliarse el plazo de concesión en un (1) año, hasta un máximo total de VEINTE (20) AÑOS. Para que la inversión sea tenida en cuenta, ésta no debe ser de las exigidas en el Pliego, ni tareas de mantenimiento o conservación de rutina.
- En ningún caso el período de concesión debería ser superior a los CUARENTA (40) años, aún cuando la acumulación de ampliaciones de concesión por inversiones supere este periodo de tiempo.
- Expirado el término de la concesión, el Concesionario deberá reintegrar al Concedente el bien concesionado con todas sus construcciones y accesorios, en perfectas condiciones de uso y conservación. Todos los bienes incorporados por accesión física al Inmueble pasarán a integrar, de pleno derecho, el dominio de la Fundación Banco de Tierra del Fuego, aunque dicha incorporación sea técnicamente separable, a cuyo efecto se deberá presentar el correspondiente inventario y mantenerlo periódicamente actualizado.

### **Tarea 5.2. Canon de concesión**

En función del estudio económico y financiero efectuado, se considera al proyecto como de largo aliento y lenta recuperación de la inversión. Sobre esta base se recomienda la determinación del Canon a partir de un importe compuesto por:

- Un componente fijo de DÓLARES ESTADOUNIDENSES DOS MIL (U\$S 2.000,-) mensuales.
- Más un componente variable establecido por el importe que represente el TRES POR CIENTO (3%) de la facturación bruta total mensual percibida por el futuro concesionario como consecuencia de la concesión, o el mayor porcentaje ofrecido en la oferta que se adjudique oportunamente.

Aclaración: Deberán quedar alcanzadas por el pago del Canon todas y cada una de las actividades y servicios ofrecidos por el Concesionario en el área

concesionada, sea que se realicen en forma directa o mediante subconcesión o cualquier otra forma permitida en la normativa que reglamenta la concesión.

### **Tarea 5.3. Condiciones contractuales**

#### **5.3.1. Características de la Concesión**

El destino principal de la concesión será la de alojamiento turístico y servicios conexos, debiendo el Concesionario respetar y cumplir con las normas que regulan dicha actividad. No se podrá dar a la concesión otro destino que el expresamente fijado, estándolo prohibido al Concesionario realizar actividades ajenas a las establecidas en el Pliego, salvo expresa y previa autorización de la Fundación Banco Tierra del Fuego.

Todos los servicios que se brinden a los usuarios deberán ajustarse a las normas legales y reglamentarias vigentes durante el periodo de la concesión, y deberán contar con previa y expresa autorización de la Fundación Banco Tierra del Fuego.

En lo que respecta a la denominación que deberá utilizarse en la explotación de la Concesión, la misma deberá contener como nombre: “YEHUÍN”, marca propiedad de la Fundación Banco de Tierra del Fuego cuyo uso será autorizado al Concesionario en el Contrato. Asimismo, el nombre “YEHUÍN” deberá estar asociado a la Marca destino “Tierra del Fuego – Fin del Mundo” y aplicarse gráficamente en las instalaciones y cartelería del Inmueble.

El Concesionario debe efectuar por su cuenta y cargo todos los trabajos, obras, reparaciones y provisión de maquinarias, equipos, instalaciones, mobiliario y elementos para cumplimentar lo estipulado en la documentación contractual, que serán controlados por el personal técnico que designe la Fundación Banco de Tierra del Fuego.

El Concesionario estará obligado a observar estrictamente lo preceptuado por las normas sobre impacto ambiental.

Todo muelle construido o a construir con acceso al espejo de agua del Lago Yehuín, deberá contar con la autorización pertinente de la Dirección Provincial de Puertos y/o autoridad que resulte competente y someterse a la verificación en cuanto a seguridad de la Prefectura Naval Argentina y/o autoridad que resulte competente, no siendo tal construcción parte de la presente concesión, ni tomada en cuenta para la oferta; la que sí quedará a favor de la Provincia y administrado por la Fundación Banco de Tierra del Fuego culminada la concesión.

La concesión no acuerda el uso exclusivo del Lago Yehuín.

Vencido el término de la concesión, y en su caso de la prórroga, si esta fuere autorizada, o declarada su caducidad, el Concesionario deberá hacer inmediata entrega del predio a la Fundación Banco de Tierra del Fuego, con todas sus construcciones y accesorios en perfectas condiciones de uso y conservación (incluyendo el muelle), bajo apercibimiento en caso de incumplimiento de proceder a su desocupación. En dicho supuesto la Fundación Banco de Tierra del Fuego procederá a hacerla efectiva dejando constancia del estado de recepción y demás circunstancias en el Acta Notarial que se confeccionará ante escribano público.

### **5.3.2. Responsabilidad**

Durante el período por el que se otorgue la Concesión, el Concesionario asumirá la responsabilidad por todo el bien ante el Concedente, así como también la responsabilidad civil por los perjuicios o daños que pueda ocasionar a personas o cosas con motivo de las obras a su cargo, el uso o la explotación del Inmueble. Será igualmente responsable por el cumplimiento de todas las leyes y disposiciones emanadas de las autoridades con jurisdicción en la zona de la obra, en especial del correspondiente código de edificación o norma que resulte aplicable, normas ambientales, laborales y previsionales.

### **5.3.3. Obligaciones del Concesionario**

El Concesionario deberá cumplir con todas las obligaciones impuestas por la normativa aplicable a la concesión y para el servicio de hospedaje, que surjan como consecuencia del carácter de alojamiento turístico de la Hostería Yehuín.

Asimismo, deberá:

- tramitar y obtener todas las autorizaciones/permisos/habilitaciones ante las autoridades correspondientes, respecto a las obras a desarrollar en el predio concesionado, así como las que correspondan de acuerdo al servicio o actividad que desarrolle.
- efectuar, a su costa, la parquización perimetral en todo el predio concesionado.
- adquirir e incorporar, a su costa, todos los bienes, elementos e instrumentos necesarios para la explotación integral de la Hostería Yehuín y que hagan a su completo equipamiento, así como reparar y/o reponer todo el mobiliario en caso de deterioro/pérdida.

- mantener en estado transitable, libre de obstáculos y residuos, la calle de acceso a la Hostería Yehuín.
- respetar el concepto de accesibilidad universal.
- cumplir con todo aquello establecido en la documentación contractual que se firme oportunamente.

#### **5.3.4. Condiciones de entrega del Inmueble**

El predio y sus instalaciones se entregarán en las condiciones en que se encuentran y que el Oferente, por la sola circunstancia de su presentación en la Licitación privada, declara conocer y aceptar en todos sus aspectos sin reserva ni condicionamiento alguno.

Se sugiere que la tenencia del Inmueble sea entregada (y el Concesionario deberá recibirla) dentro de los SIETE (7) días hábiles desde firmado el Contrato, fecha a partir de la cual se contará el inicio de la Concesión.

Al momento de la inauguración de la explotación de la Hostería Yehuín, se practicará un inventario el que se actualizará cada cinco (5) años. Todos los bienes que hayan sido incluidos en la Oferta o que hayan sido considerados a los efectos de acordar prórrogas al plazo de Concesión y que hayan sido incorporados como resultado de inversiones efectuadas por el Concesionario durante el período de concesión, pasarán al final de ésta a ser patrimonio de la Fundación Banco de Tierra del Fuego y su administración competencia del Concedente, sin que ello genere derecho a compensación o reclamo alguno por parte del Concesionario.

La explotación integral comprenderá los servicios de hotelería, restaurante y confitería, así como todo otro servicio recreativo autorizado por la Fundación Banco de Tierra del Fuego, con arreglo a las cláusulas, especificaciones, reservas y excepciones establecidas en la documentación contractual.

Corre por cuenta y cargo del Concesionario el mantenimiento y conservación del camino de acceso a la Hostería Yehuín y de todo lo concerniente al mismo.

#### **5.3.5. Ejecución de las obras**

La ejecución de las obras obligatorias y complementarias propuestas por el Concesionario y aceptadas por el Concedente se ajustará a las previsiones que contenga oportunamente el pliego.

Toda obra complementaria propuesta por el Concesionario y aceptada por el Concedente será de ejecución obligatoria, en los plazos y condiciones de ejecución establecidos en el plan de trabajos e inversiones propuesto.

El plazo para la ejecución de las obras y demás obligaciones propuestas será de VEINTICUARO (24) MESES contados a partir de la entrega de la tenencia del Inmueble, excepto que la envergadura de la obra y/o el volumen de la inversión resultaren notoriamente beneficiosos a los intereses del Concedente, que podrá ampliar el plazo ante solicitud fundamentada y por escrito del Concesionario. A su vez, dicho plazo se encontrará sujeto a la posibilidad de comenzar las obras dentro de las ventanas de tiempo que permitan su ejecución en el plazo indicado, considerando las limitaciones climáticas estacionales de la zona.

Las obras serán controladas y aprobadas por personal idóneo que la Fundación Banco de Tierra del Fuego designe al efecto en carácter de Inspector de Obra.

Todas las obras a ejecutar por el Concesionario deberán respetar el concepto de accesibilidad universal.

### **5.3.6. Obras y actividades mínimas obligatorias**

#### Obras mínimas obligatorias:

- Obra de restauración de la Hostería (15 habitaciones dobles)
- Obra de restauración del Restaurante (lugar para 60 comensales) + Proveeduría
- Obra de restauración del Camping y sus instalaciones para uso por jornada local (50 parcelas con zona de fogones + baños)

#### Actividades mínimas obligatorias

- Operación hotelera
- Servicio de restaurante
- Servicio de camping

El Concesionario deberá mantener habilitados en forma permanente el sector de la “Recepción” y el “Bar” (con servicio de comidas ligeras o lunch).

Ofrecerá al huésped el servicio de desayuno y refrigerio en todas las habitaciones. Deberá dotar al local desayunador de los elementos y comodidades necesarias para el servicio.

Asimismo, el alojamiento contará con instalaciones sanitarias para el público, diferenciadas para ambos sexos, y servicio de guardarropa.

Deberá mantener el servicio eléctrico en forma permanente y sin interrupción en todos los ambientes. La instalación sanitaria funcionará permanentemente, con los servicios de agua caliente y fría, mezclables, sin perjuicio de las comodidades que puedan adicionarse. El sistema de calefacción funcionará permanentemente, a fin de proveerla a todos los ambientes; debiendo adecuar el sistema de alimentación que fuera necesario.

El Concesionario tendrá a su cargo el amoblamiento total de la Hostería Yehuín.

#### **5.3.7. Modificación de obras**

El Concesionario no podrá realizar ningún tipo de modificación ni efectuar obras de cualquier naturaleza en el Inmueble concesionado sin el previo y expreso consentimiento de la Fundación Banco Tierra del Fuego. Si dichas obras o modificaciones fueran autorizadas y efectivamente realizadas, pasarán al dominio de la Fundación Banco de Tierra del Fuego una vez finalizado el período de la concesión o producida la terminación de la Concesión, sin derecho a compensación alguna.

Si en el marco de la ejecución de las obras, se advirtiera la necesidad de modificar las tareas previstas en el proyecto aprobado, por razones excepcionales o sobrevinientes debidamente acreditadas, la Fundación Banco Tierra del Fuego podrá autorizar a su exclusivo criterio, a pedido del Concesionario, la realización de otras obras no previstas en la documentación contractual.

#### **5.3.8. Explotación y control**

La explotación del Inmueble comprende su uso con sus obras y mejoras y la percepción de sus frutos, según el destino previsto en el Pliego a definir, y se deberá ajustar a la normativa que regule dicha actividad.

El Concesionario estará a cargo del pago de los servicios e impuestos que graven el Inmueble objeto de la concesión, y también todos los correspondientes a

la actividad que realice en el marco de la concesión objeto de la presente licitación privada.

El cumplimiento de las obligaciones del Concesionario será fiscalizado de forma periódica por de la Fundación Banco Tierra del Fuego, que tendrá a su cargo la supervisión, inspección y auditoría del cumplimiento de las condiciones de la concesión, y quedará facultado para instrumentar los procedimientos que estime adecuados para el logro de dicha finalidad.

### **5.3.9. Mantenimiento y Equipamiento de la Hostería Yehuín**

La ropa de cama, mantelería, de baño y vajilla, será de una calidad en consonancia con la categoría que se presta y la jerarquía que se pretende otorgar a la Hostería Yehuín.

La reposición de muebles, alfombras, vajilla, cortinados y todo lo que hace a la remodelación de los ambientes, obligará al Concesionario a realizarlo respetando la combinación armónica de estilos en la decoración integral de los mismos.

Deberá mantener la unidad en forma permanente en un mismo plano de jerarquía, debiendo cambiar, adquirir o restaurar cualquier elemento constitutivo de la Hostería Yehuín, aún al término de la concesión.

Los bienes adquiridos por el Concesionario para ser utilizados con carácter de reemplazo de los bienes existentes deberán ser de primera calidad, y pasarán a ser propiedad de la Fundación Banco de Tierra del Fuego al término de la concesión, cualquiera sea su causa; sin cargo y sin derecho a compensación alguna a favor del Concesionario.

Cualquier elemento constitutivo del equipamiento de la Hostería Yehuín, que deba ser renovado por el Concesionario, será integrado al inventario con la intervención de la Fundación Banco de Tierra del Fuego.

Los bienes adquiridos de acuerdo con lo especificado en los puntos precedentes serán inventariados por la Fundación Banco de Tierra del Fuego, debiendo documentarse sucesivamente las altas que se produzcan en toda oportunidad.

Toda renovación y/o incorporación de elementos que haga al equipamiento de la Hostería Yehuín, que deba realizar el Concesionario, deberá ser notificada a la Fundación Banco de Tierra del Fuego.

Los muebles o implementos que se entregasen al Concesionario, con la intervención del registro patrimonial y que no sean objeto de renovación por parte

del Concesionario, deberán ser entregados por éste a la finalización del Contrato en las mismas condiciones en que los recibe, debiendo reponer todos aquellos que faltaren o estuvieren deteriorados.

Cuando razones de suma urgencia o imprevistos hagan necesaria la renovación o incorporación inmediata de elementos que hagan al equipamiento de la unidad, el Concesionario queda autorizado a efectuar las mismas sin el requisito de la notificación previa, debiendo comunicar tal circunstancia a posteriori por nota a la Fundación Banco de Tierra del Fuego, dentro de las cuarenta y ocho (48) horas de producida la novedad.

En caso de que el Concesionario decidiese remover o sustituir cualquiera de los bienes existentes en la unidad, deberá requerir la previa conformidad escrita de la Fundación Banco de Tierra del Fuego, a quien, una vez autorizadas, deberán entregar los bienes sustituidos, en el plazo de 24 horas. En caso de entregarse los existentes como parte de pago del recambio, deberá obrar autorización escrita previa de la Fundación Banco de Tierra del Fuego conforme pautas precedentemente explicitadas.

#### **5.3.10. Otros Servicios**

El Concesionario podrá, previa autorización expresa y por escrito del Concedente, incorporar otros servicios que no estén especificados en el presente Pliego ni hayan estado previstos en su Oferta, siempre que a juicio del Concedente agreguen valor a la prestación de servicios al público o signifiquen una mayor comodidad para el usuario.

#### **5.3.11. Régimen del personal**

El personal que se desempeñe por cuenta y orden del Concesionario carecerá de vinculación jurídica alguna con la Fundación Banco Tierra del Fuego, por lo que el Concesionario deberá cumplir con todas las normas laborales y previsionales aplicables y mantener indemne al Concedente frente a cualquier reclamo de naturaleza laboral que pueda surgir en el marco de la concesión.

El personal del Concesionario que se desempeñe en la puesta en valor del establecimiento y en su explotación comercial deberá ser preferentemente residente de la Provincia de Tierra del Fuego, sujeto a la disponibilidad de recursos idóneos requeridos según las necesidades del Proyecto.

### **5.3.12. Prohibiciones**

El Concesionario no podrá dar al Inmueble concesionado otro destino al fijado en el Pliego, el cual será invariable durante todo el período de Concesión, y no incorporará otros servicios, explotaciones, espectáculos o eventos de cualquier naturaleza, sin la previa autorización por escrito del Concedente.

El Concesionario tampoco podrá construir obras, colocar letreros, avisos u otro tipo de propaganda comercial, sin contar con la autorización previa y por escrito de la Fundación Banco Tierra del Fuego.

No podrá arrojar líquidos, de ningún tipo u origen, u objetos que puedan contaminar el aire o el suelo; como tampoco talar o afectar las especies arbóreas ubicadas en los predios concesionados, sin la previa y expresa autorización de la Fundación Banco de Tierra del Fuego y de la autoridad competente, según el caso de que se trate.

Es obligación del Concesionario preservar el ambiente de la totalidad del predio adjudicado y estará a su cargo la limpieza del mismo. Será de aplicación obligatoria para el Concesionario lo dispuesto por la Ley Provincial N° 55 de Protección al Medio Ambiente y su reglamentación, así como toda otra normativa que la reemplace o complemente. Deberá disponer y mantener recipientes para la recolección de residuos y darle a los mismos un adecuado tratamiento.

Asimismo, está obligado a efectuar los trabajos de mantenimiento necesarios para el normal uso de los servicios que comprende el uso y explotación de la Concesión.

### **Tarea 5.4. Criterios de evaluación**

La documentación contenida en las ofertas será analizada por una Comisión de Preadjudicación integrada por miembros idóneos designados por la Fundación Banco Tierra del Fuego, la que se conformará con antelación al acto de apertura de la licitación.

La Comisión de Preadjudicación deberá analizar integralmente los proyectos presentados por los Oferentes considerando prioritariamente: el monto total de la inversión propuesta, los antecedentes del Oferente y su desempeño al frente de actividades turísticas, hoteleras, gastronómicas o afines, en la Provincia o fuera de ella y/u otras actividades económicas que se encuentre desarrollando en el país o en el exterior, propuestas vinculadas a los alojamientos y la puesta en valor de las instalaciones, el canon ofrecido, obras y/o actividades complementarias incorporadas al proyecto, propuesta de tarifas y tarifas diferenciadas para el turismo

local, jubilados, personas con discapacidad, si cumple con el patrimonio mínimo exigido y el plan de explotación proyectado.

A los efectos antes referidos, la Comisión de Preadjudicación deberá ponderar el monto de las inversiones proyectadas en función de los elementos que permitan justificar la inversión propuesta en base materiales a utilizarse, las especificaciones técnicas y planes de obras propuestos, de acuerdo a valores razonables de plaza, y en cualquier caso se deberán considerar preferentemente aquellos elementos que exhiban mejores condiciones de sustentabilidad integral del proyecto.

Los antecedentes de los Oferentes serán ponderados en tanto la experiencia acreditada en las actividades antes reseñadas hayan sido desarrolladas por prestadores habilitados y regulares, en el período que pretenda certificar.

Asimismo, el “Proyecto Constructivo” deberá ponderarse en función de: (I) las características técnicas y particularidades del Inmueble; y (II) las características constructivas (tipología y materiales) de las obras previstas en la Oferta debiendo prevalecer aquellas que muestren mejor integración con el medio ambiente, utilicen materiales sustentables y respeten el concepto de accesibilidad universal.

La puesta en valor de las instalaciones deberá ser ponderada conforme los lineamientos estructurales, funcionales y estéticos del proyecto en general, teniendo especial consideración respecto de los materiales de construcción a utilizar (calidad, durabilidad, sustentabilidad y relación con el entorno natural, tratamiento de efluentes y de residuos), estética, funcionalidad, calidad del proyecto arquitectónico, experiencia del Oferente en puesta en valor de construcciones semejantes, o de turismo en general, hotelería, gastronomía y/o afines, accesibilidad a las instalaciones para personas con discapacidad.

La ponderación del canon ofrecido tendrá en consideración el incremento propuesto por el Oferente respecto del mínimo obligatorio establecido en el Pliego.

Plan de obras e inversiones complementarias propuestas, adicionales a las mínimas obligatorias: La calificación se realizará exclusivamente en función de las obras e inversiones propuestas que sean adicionales a las mínimas obligatorias. Es decir, sólo se considerarán las inversiones a efectuar en cada Oferta que no estén relacionadas con las obras y servicios mínimos obligatorios exigidos en el Pliego.

El proyecto de explotación deberá analizarse en función de los planes de desarrollo propuestos para las actividades mínimas obligatorias establecidas en el Pliego, la visión que cada Oferente presente sobre el alojamiento y las actividades complementarias propuestas por el Oferente en materia de contemplación, esparcimiento, e integración con el entorno. Se valorarán, sin que esta enunciación

sea taxativa, programas de turismo aventura, la calidad, cantidad y seguridad de los servicios ofrecidos y los mayores descuentos a residentes, menores, jubilados y/o grupos especialmente identificados por el Oferente.

Particularmente, la Comisión de Preadjudicación tendrá a su cargo el estudio administrativo, técnico y económico de las propuestas, con el objeto de establecer el orden de mérito de las mismas en un cuadro comparativo que se basará en la ponderación y conveniencia de los siguientes factores:

Tabla 19: Factores de análisis de propuestas.

Denominación	Mínimo	Máximo
1. Capacidad Económica - Financiera.	Cero (0)	Sesenta (60)
2. Compromiso Laboral.	5	Quince (20)
3. Antecedentes. Experiencia Hotelera y/o Turística.	0	Veinte (15)
4. Canon Mensual	5	Treinta y Cinco (35)
5. Inversiones.	0	60

Fuente: Elaboración propia.

**1) Capacidad Económica - Financiera:** Los Oferentes cuyo patrimonio legalmente acreditado (personas físicas) o capital social integrado (personas jurídicas) según corresponda, al momento de presentar su Oferta, no cubra el total de la inversión básica obligatoria determinada en el Pliego, sólo podrán sumar el 50 % del puntaje que les corresponda del presente ítem.

El puntaje del presente ítem surgirá de lo siguiente:

a) Liquidez:.

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} =$$

Representa la capacidad de pago a corto plazo. Su resultado debe ser mayor a 1 con lo que se sumará CUATRO (4) puntos al ítem, y CERO (0) en caso contrario.

b) Rentabilidad:

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Total del Activo}} =$$

Rentabilidad de la explotación con independencia de sus fuentes de financiamiento. Su resultado debe ser mayor a 12%.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} = \text{Rentabilidad de los propietarios. El resultado debe ser mayor al 10 \% .}$$

El resultado positivo, conforme los parámetros dados, acordará DIEZ (10) puntos por cada uno de los dos ratios precedentes; y CERO (0) en caso contrario.

c) Solvencia/ endeudamiento:

$$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo Total}} = \text{Nivel de cobertura del endeudamiento con recursos propios. Su resultado debe ser mayor a 1,3.}$$

$$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Utilidad Bruta Operativa}} = \text{Cobertura de los gastos financieros a partir de la utilidad de la explotación. Su resultado debe ser menor a 0,5.}$$

La satisfacción de cada ratio, otorgará DIEZ (10) puntos y CERO (0) en caso contrario.

d) Actividad:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} = \text{Nivel de utilización de la inversión. Su resultado debe ser mayor a 0,45}$$

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Bienes de uso}} = \text{Nivel de utilización de los activos inmovilizados. Su resultado debe ser mayor a 0,60.-}$$

El resultado de cada indicador con resultado positivo, suma OCHO (8) puntos y CERO (0) con resultado opuesto.

A los fines de la comprensión de las magnitudes involucradas en las ratios precedentes, se entenderá por:

- Activo corriente: Dinero en efectivo, cuentas a la vista y valores de poder cancelatorio y liquidez similar.
- Pasivo corriente: Deudas a corto plazo (Un año), cuenta corriente con proveedores y obligaciones a pagar dentro del año. Se incluirán las provisiones constituidas para afrontar obligaciones eventuales, que puedan convertirse en ciertas y exigibles en el período mencionado.
- Utilidad bruta: Resultados obtenidos de deducir del total de lo recaudado por servicios, el costo de los mismos sin gastos de financiación.
- Utilidad neta: Resultado final sin considerar recursos extraordinarios.
- Patrimonio neto: Diferencia entre activo y pasivo.
- Utilidad bruta operativa: El resultado de las operaciones antes del impuesto a las ganancias y de los resultados extraordinarios.
- Bienes de uso: Bienes comprendidos dentro del activo fijo (Ej.: automotores, muebles e instalaciones, inmuebles, etc.).

**2) Compromiso laboral:** Se establecerá un puntaje conforme el compromiso asumido por la empresa en cuanto al porcentaje de puestos laborales a cubrir con personal con una radicación en Tierra del Fuego, superior a UN (1) año al momento del inicio de la concesión.

- Para establecer los distintos puntajes se establece el siguiente criterio:
- Porcentaje menor 50 % = 10 puntos
- Porcentaje mayor del 50 % y hasta el límite menor a 100 % = 15 puntos
- Porcentaje del 100 % = 20 puntos.

**3) Experiencia Hotelera y/o Turística:** Se contempla como positiva la experiencia hotelera y/o comercial de servicios hoteleros y/o turísticos. En el caso

de componentes aislados, para contabilizar los antecedentes de la experiencia hotelera y/o turística, deberá tener como mínimo a su cargo el diez (10) por ciento de las acciones societarias de la sociedad y/o UT que se presenta a la licitación; tomando en caso de ser más de uno, aquel que tenga mayor experiencia hotelera y/o turística para contabilizar este ítem.

El mínimo del puntaje será de CERO (0) PUNTOS, para la no experiencia y se establecerá un puntaje máximo de VEINTE (20) PUNTOS para una experiencia de QUINCE (15) o más AÑOS. Los puntajes intermedios responderán a la siguiente tabla:

- No experiencia = 0 Puntos
- 1 año a 5 años = 5 Puntos
- 6 años a 10 años = 10 Puntos
- 11 años o más años = 15 Puntos

**4) Canon mensual:** En el pliego se establece un canon mínimo a garantizar por el oferente de lo que asignara 5 (CINCO) Puntos. Cada oferente puede garantizar un canon mensual superior al mismo, el cual será beneficiado con: DOS (2) PUNTOS por cada unidad porcentual sobre el mínimo a garantizar. Hasta un máximo Total de 35 (Treinta y Cinco) Puntos.

**5) Inversiones:** Lo que premia este ítem es toda inversión por fuera de la obligatoria establecida en el Pliego. El compromiso de tal inversión debe detallarse en la oferta y deberá comprometerse en la misma oferta a cumplirlo dentro de los primeros DOS (02) AÑOS de concesión. Se evaluará el monto ofrecido a invertir, el tipo y calidad de la inversión, el plazo de la misma, etc., pudiendo el Concedente dar intervención a las áreas técnicas que correspondan.

- Inversión Mínima Obligatoria: 0 puntos.
- Inversión adicional de más de \$ 10.000.000 y hasta \$30.000.000: 10 puntos
- Inversión adicional de más de \$ 30.000.000 y hasta \$ 60.000.000: 15 puntos
- Inversión adicional de más de \$ 60.000.000 y hasta \$ 90.000.000: 20 puntos
- Inversión adicional de más de \$ 90.000.000 y hasta \$ 120.000.000: 25 puntos

- Inversión adicional de más de \$ 120.000.000 y hasta \$ 150.000.000: 30 puntos
- Inversión adicional de más de \$ 150.000.000 y hasta \$ 180.000.000: 35 puntos
- Inversión adicional de más de \$ 180.000.000 y hasta \$ 210.000.000: 40 puntos
- Inversión adicional de más de \$ 210.000.000 y hasta \$ 240.000.000: 45 puntos
- Inversión adicional de más de \$ 240.000.000 y hasta \$ 270.000.000: 50 puntos
- Inversión adicional de más de \$ 270.000.000 y hasta \$ 300.000.000: 55 puntos
- Inversión adicional superior a \$ 300.000.000,- 60 puntos

Será una facultad del Concedente evaluar las inversiones a realizar, las que podrán desestimarse a los efectos de este puntaje, cuando no revistan interés de relevancia para la comunidad, sea en materia turística, deportiva, o cualquier otro, de acuerdo a las consideraciones expuestas por la Comisión de Preadjudicación en su dictamen.

## **Tarea 5.5. Garantías**

### **5.5.1. Garantía de Mantenimiento de Oferta**

Cada Oferta será acompañada mediante la constitución de una garantía a favor del Concedente, por una suma equivalente al uno por ciento (1%) del valor total de la inversión propuesta en la oferta presentada.

La Garantía de Mantenimiento de Oferta tiene como objeto afianzar la obligación del Oferente de mantener su Oferta por el término de treinta (30) días corridos contados desde la fecha de apertura.

### **5.5.2. Garantía de Cumplimiento de Contrato**

Será del tres por ciento (3%) del valor total de la inversión propuesta por el Adjudicatario en su Oferta, en alguna de las formas establecida en el Pliego de Bases y Condiciones Particulares. Previo al acto de la firma del Contrato, el

Adjudicatario afianzará su cumplimiento en la forma y dentro del plazo que al respecto se fije en el Pliego de Bases y Condiciones Particulares. El porcentaje del valor total de la inversión a ser garantizado por el Adjudicatario podrá reducirse a partir de los avances de la obra y en igual proporción a dichos avances.

La Garantía de Cumplimiento de Contrato se constituye a los efectos de ser ejecutada en caso de que el Concesionario no cumpla con sus obligaciones y no ejecute los trabajos asumidos en tiempo y forma; para el cobro de multas no cubiertas por el Concesionario; por falta de pago del Canon o por el incumplimiento en general de cualquier otra obligación durante el período de concesión (con sus prórrogas o extensiones) y toda otra obligación pendiente mientras el Inmueble no sea restituido, en los casos en que corresponda.

### **5.5.3. Formato de garantías**

Las garantías podrán constituirse de acuerdo a alguna de las siguientes alternativas:

I) En efectivo, mediante depósito en la cuenta de la Fundación Banco de Tierra del Fuego a definir en el pliego.

II) Mediante aval o fianza bancaria sin reservas ni limitaciones a favor del Concedente, en la que conste que la entidad bancaria se constituye en fiador y codeudor solidario, liso y llano y principal pagador, con expresa renuncia de los beneficios de división y excusión en los términos de los artículos 1590 y 1591 del Código Civil y Comercial de la Nación.

III) Mediante seguro de caución a favor del Concedente. Sólo se aceptarán pólizas aprobadas por la Superintendencia de Seguros de la Nación, sin reservas ni limitaciones y con ajuste automático y en los términos indicados por el inciso II) de este artículo, esto es, que la aseguradora se obligue en carácter de codeudora solidaria, lisa y llana, principal y directa pagadora, con renuncia expresa de los beneficios de división y excusión previa del obligado.

IV) Títulos Públicos del Estado Nacional o de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I. A. S., Bonos del Tesoro de la Nación, nominativos o individualizables.

V) En cheque certificado o giro contra una entidad bancaria de la ciudad de Ushuaia, en los plazos que rigen este tipo de operaciones.

VI) Mediante la afectación de créditos que los Oferentes o el Adjudicatario tenga liquidados y al cobro en organismos de la Administración Provincial. Se deberá presentar certificación pertinente a la fecha de constitución de la garantía.

VII) Con pagaré sin protesto suscripto por quienes tengan el uso de la razón social o actúan con poder suficiente del Adjudicatario.

#### **5.5.4. Devolución de las Garantías.**

Las garantías serán devueltas de oficio:

a) La Garantía de Mantenimiento de Oferta: a los oferentes que no resulten adjudicatarios, una vez decidida la contratación.

b) La Garantía de Cumplimiento de Contrato: una vez finalizada la obra respectiva a entera satisfacción del Concedente, la garantía se reducirá al 1% y deberá mantenerse durante todo el periodo de concesión, pudiendo devolver al oferente el 2% restante.

En los casos en que, luego de comunicados, los Oferentes o el Adjudicatario no retirasen las garantías, podrán reclamar su devolución dentro del plazo de un (1) año a contar desde la fecha de notificación. La falta de presentación dentro del plazo señalado implicará la renuncia tácita a su derecho a la devolución de la garantía a favor de la Fundación Banco de Tierra del Fuego.

#### **5.5.5. Actualización de la Garantía de Cumplimiento de Contrato.**

La Garantía de Cumplimiento de Contrato será actualizada conforme los Índices Económicos Oficiales al comienzo de cada año mientras esté en curso la Concesión, siguiendo, para ello, el índice General de Precios al Consumidor medido por el INDEC.

Es obligación del Concesionario mantener en un CIEN POR CIEN (100 %) el valor de la garantía durante todo el año, en los casos en que la misma sea ejecutada parcialmente por el Concedente en alguno de los supuestos previstos en el presente Pliego, debiendo en consecuencia completarla proporcionalmente mediante la misma u otra de las formas admitidas.

### **Tarea 5.6. Proceso de adjudicación, revisión y apelación**

#### **5.6.1. Jurisdicción**

Los Tribunales de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, Distrito Judicial Norte, serán competentes para dirimir todas las cuestiones judiciales que den lugar a la aplicación e interpretación de la licitación privada y las controversias que pudieran suscitarse durante la ejecución del

Contrato. Todas las Partes involucradas deberán renunciar a cualquier otro fuero o jurisdicción que pudiere corresponder.

### **5.6.2. Domicilio y Notificaciones**

Se considerará como domicilio del Oferente, el especial constituido para participar de esta Licitación, el cual deberá estar situado en el ámbito de la Provincia de Tierra del Fuego. Además, el Oferente deberá denunciar su domicilio real o la sede principal de sus negocios e informar su correo electrónico, donde también serán válidas las notificaciones efectuadas por la Fundación Banco Tierra del Fuego.

### **5.6.3. Anuncios**

El llamado a Licitación Privada se anunciará en un (1) diario local, impreso o digital, por el término mínimo de CINCO (5) días y con no menos de VEINTE (20) días corridos de anticipación a la fecha fijada para la presentación de ofertas.

### **5.6.4. Examen de las ofertas**

La documentación contenida en la Oferta será analizada por una Comisión de Preadjudicación que designará el Consejo de Administración de la Fundación Banco Tierra del Fuego en forma previa a la apertura de las ofertas.

El análisis de dicha Comisión incluirá la ponderación y concurrencia de los factores que demuestren el ajuste de la Oferta a las bases del llamado a Licitación, el más conveniente plan de explotación y ejecución de las obras, la inversión propuesta, los antecedentes de los Oferentes y el Canon ofrecido, entre otros.

### **5.6.5. Información complementaria**

Para la evaluación de las Ofertas, la Comisión de Preadjudicación podrá requerir de los Oferentes la información complementaria que estime necesaria para el cumplimiento de su cometido, sin afectar el derecho de igualdad entre ellos, ni alterar los términos de la Oferta presentada.

#### **5.6.6. Clausura del procedimiento licitatorio.**

Producido el informe de la Comisión de Preadjudicación, la Fundación Banco de Tierra del Fuego resolverá la clausura del procedimiento, quedando las actuaciones en estado de resolver, a cuyo efecto serán reservadas hasta el dictado de la resolución pertinente, conforme al procedimiento que establezca el Pliego.

La impugnación al dictamen de la Comisión de Preadjudicación se realizará en los plazos y formas que determine el Pliego, previa presentación de una garantía de impugnación.

#### **5.6.7. Adjudicación**

El Consejo de Administración de la Fundación Banco de Tierra del Fuego dictará el acto por el que resolverá la Adjudicación de la licitación y la totalidad de las impugnaciones, y quedará pendiente la firma del Contrato.

#### **5.6.8. Licitación privada fracasada. Decisión de dejar sin efecto el procedimiento.**

En caso de que las Ofertas no reúnan las condiciones y requisitos mínimos que resulten indispensables para ser adjudicadas, la licitación será declarada fracasada sin que ello dé derecho a reclamo alguno por parte de los Oferentes.

En caso de que las Ofertas se ajusten a las condiciones y requisitos del Pliego, pero fuesen inconvenientes a juicio de la Fundación, será facultad de esta solicitar a los Oferentes la mejora de sus Ofertas.

La Fundación Banco de Tierra del Fuego podrá dejar sin efecto el procedimiento de contratación en cualquier momento con anterioridad a la adjudicación de la licitación privada, sin que ello dé lugar a indemnización alguna a favor de los Oferentes.

#### **5.6.9. Instrumentos contractuales y orden de prelación normativo.**

Serán documentos integrantes del contrato que suscriban las partes:

- a) El Pliego.
- b) Las Circulares aclaratorias a las disposiciones del Pliego.
- c) La Oferta.

- d) La Resolución de Adjudicación emitida por la Fundación Banco de Tierra del Fuego.
- e) El Contrato.

En caso de existir discrepancias o cuestiones interpretativas relativas al Contrato, se aplicará el siguiente orden de prelación:

- a) El Contrato.
- b) El Pliego.
- c) La Oferta.
- d) La Adjudicación.
- e) Las normas y principios generales del Código Civil y Comercial de la Nación en todo lo que resulte aplicable al Contrato.

#### **5.6.10. Proceso de revisión y apelación**

Se establecerá un proceso claro y transparente para la revisión y apelación de decisiones relacionadas con el proceso de licitación de la hostería Yehuín.

Este proceso incluirá:

- a) **Notificación de Resultados:** Los resultados de la licitación serán comunicados formalmente a todos los participantes, especificando los criterios y motivos de la decisión.
- b) **Período de Revisión:** Se otorgará un período durante el cual los licitadores podrán solicitar una revisión de la decisión. Durante este tiempo, los participantes podrán presentar dudas, pedir aclaraciones o exponer objeciones sobre el proceso de evaluación.
- c) **Presentación de Apelaciones:** Los licitadores tendrán la oportunidad de presentar apelaciones formales si consideran que hubo irregularidades en el proceso de licitación. Deberán presentar documentación detallada y evidencia que respalde sus reclamos.
- d) **Comité de Revisión:** Se constituirá un comité independiente para revisar las apelaciones. Este comité estará compuesto por expertos en licitaciones, representantes legales y miembros imparciales, quienes analizarán las apelaciones presentadas.

- e) Resolución de Apelaciones: El comité de revisión analizará cada apelación y emitirá una resolución final en un plazo definido. Las decisiones del comité serán comunicadas a los apelantes y serán definitivas.
- f) Transparencia y Registro: Todo el proceso de revisión y apelación será documentado y registrado de manera transparente, asegurando que todas las partes interesadas tengan acceso a la información relevante y que el proceso sea justo y equitativo.

Este procedimiento garantizará que cualquier decisión tomada durante el proceso de licitación sea justa, transparente y pueda ser revisada en caso de discrepancias, protegiendo así los derechos de todos los participantes y la integridad del proceso de adjudicación.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las principales conclusiones del proyecto:

1. Viabilidad Técnica y Operativa: El análisis de las tareas realizadas indica que la recuperación y puesta en marcha de la Hostería Yehuín es técnica y operativamente viable. La infraestructura actual, aunque deteriorada, presenta un potencial significativo para ser rehabilitada y adaptada a las necesidades del proyecto turístico propuesto.
2. Potencial de Mercado: La investigación de mercado sugiere que existe una demanda considerable para un establecimiento turístico de estas características en la región de Tierra del Fuego. La combinación de belleza natural, actividades al aire libre y la oferta de servicios complementarios, hacen de la Hostería Yehuín una propuesta atractiva para diversos segmentos del mercado turístico.
3. Rentabilidad Económica: El estudio económico financiero muestra que el proyecto es económicamente viable, con proyecciones positivas moderadas en términos de ingresos, flujo de fondos e indicadores financieros (VAN, TIR). La inversión inicial necesaria es sustancial, pero los retornos proyectados justifican el desembolso y respaldan la viabilidad financiera del proyecto.
4. Aspectos Legales y Normativos: La evaluación legal destaca la necesidad de cumplimiento con diversas normativas nacionales y provinciales, que abarcan desde la seguridad e higiene en el trabajo hasta la gestión ambiental y de residuos. Estos aspectos son críticos para garantizar la legalidad y sostenibilidad del proyecto.
5. Condiciones de Adjudicación: El análisis del proceso de adjudicación sugiere que definir un periodo de adjudicación de 20 años es adecuado para garantizar la recuperación de la inversión y la rentabilidad del proyecto. Un canon de concesión competitivo y razonable también será fundamental para atraer inversores potenciales y asegurar la viabilidad económica a largo plazo.

Asimismo, se presentan las principales recomendaciones a considerar:

6. Desarrollo de un Plan de Rehabilitación Detallado por parte de los oferentes: Se recomienda la elaboración de un plan detallado para la rehabilitación de la infraestructura existente, priorizando aquellas áreas que permitan una puesta en marcha parcial y progresiva de la hostería, maximizando así los ingresos desde las primeras fases del proyecto.
7. Definir claramente el período de adjudicación: Se recomienda establecer un período de adjudicación de al menos 20 años para la concesión de la Hostería Yehuín. Este plazo permitirá a los inversores recuperar su inversión

- y obtener un retorno adecuado, incentivando así la participación en el proceso de licitación.
8. Establecer un canon de concesión competitivo: Es fundamental determinar un canon de concesión que sea atractivo para los licitadores pero que también asegure un ingreso justo para la entidad adjudicadora. Se recomienda considerar el formato y los valores propuestos en este informe.
  9. Elaborar condiciones contractuales precisas: Se deben definir claramente las obligaciones y derechos de ambas partes en el contrato de adjudicación. Esto incluye plazos de ejecución, estándares de calidad, condiciones de mantenimiento y renovación, así como penalizaciones por incumplimiento. Estas condiciones deben ser detalladas en el pliego de licitación para evitar futuros conflictos.
  10. Incluir criterios de evaluación objetivos: Se deben establecer criterios de evaluación transparentes y objetivos que consideren aspectos como la experiencia previa del licitador, la viabilidad técnica y financiera de la propuesta, entre otros. Se recomienda utilizar el procedimiento de evaluación propuesto en este informe.
  11. Requerir garantías de cumplimiento: Se recomienda exigir garantías de cumplimiento por parte del licitador ganador para asegurar que el proyecto se ejecute conforme a lo planificado. Estas garantías pueden incluir seguros de cumplimiento de contrato, fianzas o depósitos en garantía.
  12. Establecer un proceso de revisión y apelación transparente: Es fundamental implementar un proceso claro para la revisión y apelación de decisiones relacionadas con la licitación. Este proceso debe ser accesible, justo y estar bien documentado para garantizar la confianza y la transparencia en el proceso de adjudicación.
  13. Fomentar la participación de actores locales: Se recomienda considerar en las condiciones de adjudicación la inclusión de proveedores y mano de obra locales. Esto no solo fomentará el desarrollo económico de la región, sino que también puede mejorar la sostenibilidad y la aceptación social del proyecto.
  14. Monitorear y evaluar continuamente el proceso de adjudicación: Implementar un sistema de monitoreo y evaluación continuo del proceso de adjudicación permitirá identificar y corregir posibles problemas a tiempo. Se recomienda realizar auditorías periódicas y encuestas de satisfacción a los participantes del proceso para asegurar su transparencia y eficacia.

Estas recomendaciones para el proyecto de licitación de la Hostería Yehuín asegurarán que el proceso de adjudicación sea justo, transparente y atractivo para los inversores, garantizando al mismo tiempo la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

INFUETUR (2021). Estadísticas de turismo de Tierra del Fuego AelIAS. Año 2021. Recuperado el 20 de junio de 2024, de: <https://uploads.infuetur.gob.ar/2022/06/Estad%C3%ADsticas-de-Turismo-A%C3%B1o-2021.pdf>

INFUETUR (2024). Informe de Coyuntura Turística. Mayor 2024. Recuperado el 20 de junio de 2024, de: [https://uploads.infuetur.gob.ar/2024/05/ICT\\_may\\_24.pdf](https://uploads.infuetur.gob.ar/2024/05/ICT_may_24.pdf)

### **Instrumentos legislativos:**

Ley Provincial N° 65/1993 - Régimen Turístico Provincial.

Ley Provincial N° 342/1996 - Modifica Ley N°65/1993.

Decreto Provincial N° 2621/1993 - Reglamenta Ley N° 65/1993.

Decreto Provincial N° 477/01 - Amplía y modifica el Decreto Provincial N° 2621/1993).

Ley Territorial N° 338/88 - Guías de turismo

Ley Provincial N° 837/2011 - Actividades y servicios de turismo aventura.

Decreto N° 1135/2015 - Reglamenta Ley Provincial N°837.