

Universidad Empresarial Siglo 21



Licenciatura en Administración

Proyecto de inversión para el desarrollo del complejo de cabañas "Villa Tranquila", en Villa General Belgrano, Córdoba.

Autora: Laura Calle

2011



Proyecto de inversión para el desarrollo del complejo de cabañas "Villa Tranquila", en Villa General Belgrano, Córdoba.

Autora: Laura Calle



Dedicado a mis abuelos: El Abu y La Rosita.

Quisiera agradecer en primer lugar a mi familia, que siempre me brindo todo su apoyo para seguir adelante.

A mis padres que con su amor y paciencia, me apoyaron en el momento de volver a la facu, me acompañaron y me bancaron en todos los sentidos.

A mis hermanos, en especial a mi hermana Gaby que nunca dejo de confiar en mí.

A mis tíos Silvia y Agustín, que junto a Andrés y Polly, me acompañaron y apoyaron, sin darse cuenta, en todos estos años.

A mis sobrinos que alegraron cada momento de esta etapa.

A los amigos que la vida me regalo, un grupo de gente maravillosa, quienes con su ejemplo me empujaron a comenzar de nuevo.

A los amigos que me regalo la facu, compañeros y amigos hermosos, en especial a mi gran amigo Cuerno, esta etapa sin su ayuda y compañía no hubiese sido tan hermosa.

A los profesores que dejaron su huella en esta etapa.

Al amor de mi vida, que le toco la peor parte, gracias por tu paciencia y apoyo incondicional.

Y a vos Tita, que fuerte que ya llego el final, gracias y mil gracias por todo lo que me diste, enseñaste y retaste en todos estos años, fue sensacional transitar esta etapa juntas.

A todos... **Gracias...** ¡Los quiero mucho!

Laura



Resumen

El estudio de factibilidad financiera para la creación de Cabañas Villa Tranquila en Villa General Belgrano, se realizó con el objetivo de determinar la viabilidad de su implementación. Para ello se dividió el estudio en algunas áreas relevantes para la ejecución de este. Se comenzó con una investigación del lugar escogido para localizar el proyecto, en el que se establecieron las principales características y ventajas turísticas de Villa General Belgrano. A continuación se elaboró un análisis minucioso de los aspectos de la empresa y el servicio, integrándolo con el análisis del entorno. Luego se realizó una investigación de mercado, estableciendo las necesidades y preferencias de futuros clientes potenciales y adicionalmente determinar el mercado objetivo. Consecutivamente en base al método serie de tiempo, se determinó una estimación de la demanda promedio. Luego de identificar el mercado objetivo se procedió a realizar el plan de marketing y se determinó la estrategia competitiva que será aplicada para el proyecto. A su vez se realizó un estudio de la estructura organizacional que tendrá el proyecto, para su puesta en marcha. Posteriormente a través de la viabilidad técnica, se describió la ubicación del complejo, los datos generales de la obra y las distribuciones y descripción de las áreas del complejo y se determinó el presupuesto de las obras a ejecutarse. Concluyentemente por medio de análisis financieros se determinó el monto de la inversión para la creación del complejo y su puesta en marcha, el presupuesto de costos y gastos, se confeccionó el flujo de caja proyectado, con el cual se realizó el cálculo de diferentes indicadores económicos y financieros, estableciendo parámetros de rentabilidad, como la tasa interna de retorno y se complementó este estudio con el análisis de sensibilidad. En base a los análisis expuestos anteriormente se concluyó la viabilidad del proyecto.

Abstract

The financial feasibility study for the creation of Cabañas Villa Tranquila, in Villa General Belgrano, was conducted with the objective of determining the feasibility of implementation. This study was divided in some areas relevant to the implementation of this. It started with an investigation of the site chosen the project; which established the main features and advantages of the Villa General Belgrano tourist. Then prepared a detailed analysis of the business and service aspects, integrating it with the analysis of the environment. Then we made a market research, establishing the needs and preferences of potential clients and further determine the target market. Consecutively based on the method of time series, it was determined an estimate of average demand. After identifying the target market proceeded to carry out the marketing plan and competitive strategy was determined to be applied for the project. At the same time a study was conducted of the organizational structure that will have the project for its implementation. Later through the technical, described the location of the



complex, general data and work distributions and description of the areas of complex and determined the budget costs and expenses, are made projected cash flow, with it performs the calculation of various economic indicators and financial performance by setting parameters such as internal rate of return and supplemented this study with the sensitivity analysis. Based on analysis given above it was concluded the project's viability.



Índice



Índice de contenidos

Introducción.....	9
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Marco Teórico.....	12
Metodología.....	40
Diagnóstico.....	43
Viabilidad Comercial.....	45
Viabilidad Organizacional.....	65
Viabilidad Legal.....	70
Viabilidad Técnica.....	74
Viabilidad Ambiental.....	86
Viabilidad Financiera.....	88
Conclusión.....	106
Bibliografía.....	109
Anexos.....	112

Índice de gráficos

GRÁFICO N°1: CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS.....	19
GRÁFICO N°2: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	22
GRÁFICO N°3: MATRIZ DE DISEÑO DE SISTEMA DE SERVICIO	28
GRÁFICO N°4: CIRCUNSTANCIAS	30
GRÁFICO N°5: EVOLUCIÓN DE PLAZAS TURÍSTICAS EN VILLA GENERAL BELGRANO.....	51
GRÁFICO N°6: PROPORCIONES DE LAS DIFERENTES OFERTAS PARA ALOJAMIENTO.....	52
GRÁFICO N°7: DIFERENTES COMPETIDORES	53
GRÁFICO N°8: COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA EN EL PERIODO 2005-2009.....	56
GRÁFICO N°9: COMPORTAMIENTO ANUAL DE LA DEMANDA PROMEDIO EN EL PERIODO 2005-2009	57
GRÁFICO N°10: COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA EN EL AÑO 2011	57
GRÁFICO N°11: COMPARATIVO DE PRECIOS	61



GRÁFICO N°12: LOGOTIPO.....	62
GRÁFICO N°13: CANAL DE SERVICIO.....	63
GRÁFICO N°14: ORGANIGRAMA	67
GRÁFICO N°15: DIFERENTES COSTOS	82
GRÁFICO N°16: DIAGRAMA DE FLUJO	84
GRÁFICO N°17: MATRIZ DE DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVICIO.....	85

Índice de tablas

TABLA N°1: EVOLUCIÓN DE PLAZAS EN VILLA GENERAL BELGRANO.....	50
TABLA N°2: RESUMEN DE LOS DATOS (VER ANEXO 3)	52
TABLA N°3: RESUMEN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE COMPETIDORES	53
TABLA N°4: DATOS ESTADÍSTICOS DE LA DEMANDA.....	55
TABLA N°5: PROMEDIO DE LA DEMANDA EN EL PERIODO 2005-2009.....	56
TABLA N°6: PRONOSTICO DE LA DEMANDA (VER ANEXO 10)	57
TABLA N°7: COMPARATIVO DE LOS AÑOS 2010-2011.....	59
TABLA N°8: COMPARATIVO DE PRECIOS	61
TABLA N°9: SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	68
TABLA N°10: RESUMEN DE EGRESOS ANUALES DE ESTA SECCIÓN	69
TABLA N°11: COSTOS DEL PROCEDIMIENTO	73
TABLA N°12: INVERSIÓN EN EQUIPAMIENTO	80
TABLA N°13: PRESUPUESTO DE SERVICIOS.....	81
TABLA N°14: RESUMEN DE COSTOS INICIALES	81
TABLA N°15: AMORTIZACIONES.....	82
TABLA N°16: BALANCE GENERAL DE “VILLA TRANQUILA”	90
TABLA N°17: GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN.....	91
TABLA N°18: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	91
TABLA N°19: GASTOS DE PRODUCCIÓN	92
TABLA N°20: DEPRECIACIONES	93
TABLA N°21: AMORTIZACIONES.....	93
TABLA N°22: COSTOS IMPOSITIVOS.....	93
TABLA N°23: RESUMEN DE GASTOS, COSTOS, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....	94
TABLA N°24: SÍNTESIS DE INGRESOS PARA LOS AÑOS 2011-2015	95
TABLA N°25: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.....	96
TABLA N°26: CASH FLOW	97
TABLA N°28: CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO.....	99
TABLA N°29: CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO	100
TABLA N°30: CÁLCULO DEL PERIODO DE RECUPERO ORDINARIO.....	100
TABLA N°31: CÁLCULO DEL PERIODO DE RECUPERO DESCONTADO	101
TABLA N°32: CÁLCULO DE LA TASA DE RENDIMIENTO CONTABLE.....	101
TABLA N°33: CÁLCULO DEL ÍNDICE DE RENTABILIDAD	102
TABLA N°34: VALOR ACTUAL NETO ESCENARIO OPTIMISTA.....	103
TABLA N°35: TASA INTERNA DE RENTABILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA	104
TABLA N°36: VALOR ACTUAL NETO ESCENARIO PESIMISTA	104
TABLA N°37: TASA INTERNA DE RETORNO ESCENARIO PESIMISTA.....	104



TABLA N°38: COMPARATIVO DE ESCENARIOS 105

Introducción



El circuito turístico de Calamuchita, en las Sierras de Córdoba se ha convertido en un destino vacacional muy valorado por distintos públicos. Sus atributos naturales, la belleza de su paisaje, su ubicación geográfica estratégica, y la calidad del trato de su gente han generado en dicha región oportunidades de desarrollo de servicios hoteleros destinados a la creciente cantidad de turistas que la eligen.

Este proyecto nace de la ilusión de un matrimonio, el cual está planificando su retiro en el mismo lugar que hace más de 30 años los unió. El proyecto está destinado al desarrollo, evaluación y posicionamiento de “Cabañas Villa Tranquila”, un complejo turístico de construcción moderna, con servicios de calidad, y propuesta de actividades deportivas variadas, ponderando el contacto con la naturaleza y la vida al aire libre.

La propuesta de Cabañas Villa Tranquila es convertirse en uno de los lugares preferidos para el visitante, cuyo atractivo y diferenciación con otras opciones es la interacción con su medio natural y su origen primario. Las cabañas estarán ubicadas en la localidad de Villa General Belgrano, provincia de Córdoba.

Para el óptimo desarrollo de este proyecto se realiza una investigación acerca de las necesidades de nuestros clientes potenciales.

Después de la realización del análisis del servicio que se brindará, mediante diferentes herramientas se analizarán las variables relevantes para la incorporación de “Cabañas Villa Tranquila” al circuito turístico de Calamuchita, Córdoba. Luego se procederá a evaluar la factibilidad de invertir en este proyecto, y los medios que serán empleados para financiarlo.



Objetivo General

Evaluar la implementación del complejo de cabañas "Villa Tranquila", en Villa General Belgrano, para el año 2012.

Objetivos Específicos

1. Definir la estrategia competitiva conveniente para el mercado objetivo y el modelo de negocio seleccionado.
2. Analizar el impacto de las variables comerciales del mercado.
3. Establecer el tipo societario del proyecto, a fin de definir sus obligaciones fiscales.
4. Determinar y analizar los recursos necesarios y los diferentes costos del proyecto.
5. Realizar los estudios financieros inherentes al análisis de rentabilidad del proyecto.



Marco Teórico



A modo introductorio se explicará brevemente en qué consiste el trabajo realizado y conceptos generales acerca del turismo y la industria relacionada.

Industria Hotelera

Turismo es todo aquel desplazamiento voluntario y temporal determinado por causas ajenas al lucro, el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posibles esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre éstos y los viajeros tienen lugar.

La hotelería es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que, de forma profesional y habitual, prestan servicio de hospedaje y restaurantes, ya sea habitaciones o apartamentos con o sin otros complementarios. (Arrillaga, 1962)

Las atracciones y los servicios que ofrecen los diferentes destinos turísticos hacen que las personas se involucren a realizar viajes. Estas atracciones van de la mano con las facilidades que tenga el lugar, por ejemplo: atracciones, eventos, recursos de hospitalidad, infraestructura, transporte, entre otros. Gracias a esta mezcla, se hace posible que la gente viaje y conozca diferentes lugares con propósitos distintos.

Las atracciones son el aspecto central del turismo y se clasifican en: destinos primarios y destinos secundarios. Los destinos primarios son aquellos donde el atractivo es suficiente para ser el motivo principal del viaje, y satisface a los viajeros por varios días. Los destinos secundarios son aquellos que son interesantes o que son necesarios de visitar en el camino al destino primario, estos pueden entretener al viajero por uno o dos días. Hay dos conceptos muy importantes cuando se habla de competencia de destinos. La primera es la comparación y la segunda es la ventaja competitiva. La primera se refiere a las ventajas de un destino y la segunda se refiere a cómo el destino ocupa sus recursos para ganar una ventaja competitiva en el mercado. (Arrillaga, 1962)

Existen distintas tipología de clientes a saber:

- Clientes que vuelven al campo: son el producto del éxodo rural. Jóvenes residentes en ciudades que vuelven a sus zonas de orígenes para reencontrarse con sus familiares y amigos. Se trata de un segmento en declive y que únicamente demanda alojamiento.
- Los iniciados: son personas apasionadas del campo y con carácter independiente, que pasean por la zona solos o en pequeños grupos. Conocen el entorno que visitan en profundidad. Son un pequeño porcentaje del mercado global.



- Los excursionistas: se trata de personas que, sin planificación previa del viaje, se paran a descubrir un lugar, pueblo, paisaje o monumento determinado.
- Viajeros de proximidad: viven próximos a la zona visitada (entre una y tres horas como máximo de distancia en coche) y realizan estancias de corta duración. Consumen numerosas actividades y suponen una alta tasa del mercado en los momentos de demanda no alta, razón por la cual es un target de gran importancia para desestacionalizar el mercado.
- Clientes snobs: se trata de familias con ingresos superiores a la media, que han hecho estudios universitarios y que se desplazan regularmente de vacaciones con sus familias. Buscan una diferenciación respecto de los demás grupos de clientes, estando dispuestos a pagar más si perciben recibir a cambio una mayor calidad del servicio turístico. (Valdés Peláez y Ruiz Vega, 1996)

En relación al marketing operacional enfocado al turismo, para la utilización de dicha herramienta se deberán contemplar diferentes etapas relevantes, como lo son:

- 1) La elaboración de políticas comerciales, incluyendo programas y planes de marketing, en base a las diferentes áreas:
 - Área decisión-producto: en esta etapa es importante la identificación de los recursos turísticos, la naturaleza, el patrimonio y las características de los servicios necesarias para cubrir las necesidades y disfrute del segmento del mercado escogido, como así también sus expectativas.
 - Área de decisión-distribución: es necesario poner a disposición de los clientes el servicio, realizando la concreción de la venta, confirmándola y efectuando su cobro. Determinar los distintos canales de distribución por los cuales se dará a conocer el servicio y la cuantificación de sus costos.
 - Área decisión-precio: En el turismo se aprecia la inseparabilidad entre precio y producto. El precio del servicio ofrecido por una empresa es lo que ésta determina que se le debe pagar para que un cliente pueda obtenerlo. El monto es determinado en base al método de fijación de precios. Para su realización es necesario estimar la inversión, sus costos y margen de beneficio. Analizando la competencia, la sensibilidad y la apreciación del cliente.
 - Área decisión-comunicación: en esta área se determina la imagen y marca del servicio turístico. Como así también el posicionamiento del mercado mediante el desarrollo de la imagen y la importancia de las relaciones publicas en su creación y mantenimiento. Luego se realiza una asignación presupuestaria para la promoción del servicio turístico a través de diferentes medios.



- 2) Conseguir que las personas en la organización piensen y se orienten al cliente, analizando la dimensión técnica y funcional de la calidad del servicio. También se debe monitorear la calidad de este a través de un oportuno estudio de expectativas y percepciones. Investigar los factores determinantes de la calidad del servicio y cuáles son los atributos relacionados con los mismos que utilizan los turistas para evaluar la calidad de un servicio de turismo.
- 3) Ejecución y control del plan de marketing-mix.

En definitiva, para llegar al mercado con el producto deseado y en las condiciones estratégicas requeridas, se han de tomar un conjunto de decisiones agrupadas en cuatro áreas: detectar las necesidades de los clientes para luego seleccionar los atributos que deberá tener el servicio; determinar el precio adecuado para obtener la demanda y lograr los objetivos de rentabilidad; selección estratégica de los canales de distribución más eficiente, para lograr la atracción del cliente potencial; informar y convencer al mercado de las características de la oferta. (Peláez y Ruiz Vega, 1996).

Para la realización de un proyecto de inversión, existen diferentes herramientas, entre ellas un conjunto de estudios llamados “Evaluación de Proyectos”, estos tienen como finalidad ayudar en la realización del proyecto y en la toma de decisiones.

En los proyectos de inversión se deben incluir los siguientes estudios:

1. Estudio comercial o de mercado

Tiene como objetivo caracterizar el mercado de servicio de la empresa en estudio y determinar sus perspectivas de éxito, en el horizonte de planeación que cubra el proyecto de inversión. El estudio es imprescindible para definir los productos o servicios que busca el consumidor y su respectiva satisfacción. Dando la idea de a qué segmento de mercado dirigir el producto o servicio y sus probabilidades de éxito. En el estudio se debe: definir el servicio o producto; determinar el segmento de mercado; realizar la investigación de mercado; determinar los canales de distribución; determinar las políticas de venta; planear las promociones y publicidad, etc. La información arrojada por este es de vital importancia, ya que brindara la cantidad de consumidores que tendrá el producto o servicio, dato de suma importancia para las proyecciones financieras del proyecto.



2. Estudio técnico

La finalidad de este estudio es el relevamiento de todos los aspectos físicos y sus respectivos costos para la puesta en marcha del proyecto. Este inicia la planeación del proyecto, ligando los aspectos técnicos con los económicos y financieros, para la realización de las proyecciones, las cuales brindarán la rentabilidad del proyecto.

3. Estudio legal

Este considera todos los trámites legales necesarios para el alta como entidad económica de la empresa. Es necesario definir cómo se va a constituir. En este caso puntual será como empresa unipersonal, ya que el inversor es una sola persona. El costo derivado de este paso será un gasto hundido al igual que otros gastos en los que se incurra durante toda la evaluación del proyecto.

4. Estudio administrativo u organizacional

Este se refiere a la estructura organizacional del proyecto. En él se deben definir el cuerpo directivo, administrativo, sus respectivos niveles e interrelación. Luego de dicho análisis, se realizará el cálculo de los gastos de capital de trabajo y gastos fijos necesarios para la realización del proyecto.

5. Estudio ambiental

Este es igual de relevante que los anteriores estudios. El estudio ambiental tiene por objetivo determinar la factibilidad del proyecto en términos ambientales. Para su realización se efectúa un estudio de impacto ambiental. Los costos incurridos en dicho estudio serán contemplados en la viabilidad económica y financiera.

6. Estudio económico y financiero

Para la realización de este, es necesario recoger los datos obtenidos en las viabilidades anteriormente mencionadas. En este se procesa la información recopilada, para la realización del estudio económico y financiero. A partir de la información relevada en los diferentes estudios se realizará la toma de decisiones pertinentes al proyecto. El estudio económico y financiero debe incluir: presupuesto de inversiones y reinversiones, presupuesto de ingresos y egresos, evaluación económica del proyecto, esquemas de financiamiento, evaluación financiera del proyecto y un análisis de riesgo.



La evaluación de los proyectos de inversión

La evaluación de un proyecto pretende medir ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto, y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación. Lo realmente decisivo es poder plantear premisas y supuestos válidos que hayan sido sometidos a convalidación a través de distintos mecanismos y técnicas de comprobación. (Sapag, 2008)

Siguiendo la línea de pensamiento de Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, se deben calcular y medir los recursos económicos a utilizar. Permitiendo conocer los pro y los contra de dicha asignación. Estos autores serán los principales referentes a lo largo del trabajo.

No obstante, para lograr una acaba comprensión de las diferentes teorías acerca de la evaluación proyecto de inversión; se compararán la antes mencionada con los siguientes autores: Héctor Bolívar, Claudia Molina y Miguel Andrés E. a fin de conocer las distintas formas de abordar el tema.

¿Qué es un proyecto de inversión y cómo se evalúa?

“La evaluación de un proyecto de inversión tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable”. A su vez es un plan que si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general. (Baca Urbina, 2001)

Comparativo de Autores

Para la realización e implementación de un proyecto de inversión se identifican cinco etapas que son: estudios previos (donde se encuentran los diferentes estudios destacados anteriormente), diseño del proyecto, construcción o instalación (donde se realizan actividades de programación y elaboración de planes para el suministro de insumos), operación o mantenimiento (etapa de ejecución) y fin de la vida útil, esta etapa se caracteriza por la presencia de condiciones insatisfactorias para el mantenimiento de la empresa. (Bolívar, 2001).

La evaluación de un proyecto de inversión consiste en cinco etapas: en primera medida, es necesario identificar la idea, realizando un perfil de está en forma escrita, para así evaluar su factibilidad. Luego a través de estudios realizar un anteproyecto preliminar, para pasar a un anteproyecto definitivo, donde se define el rechazo o aceptación del proyecto. Y



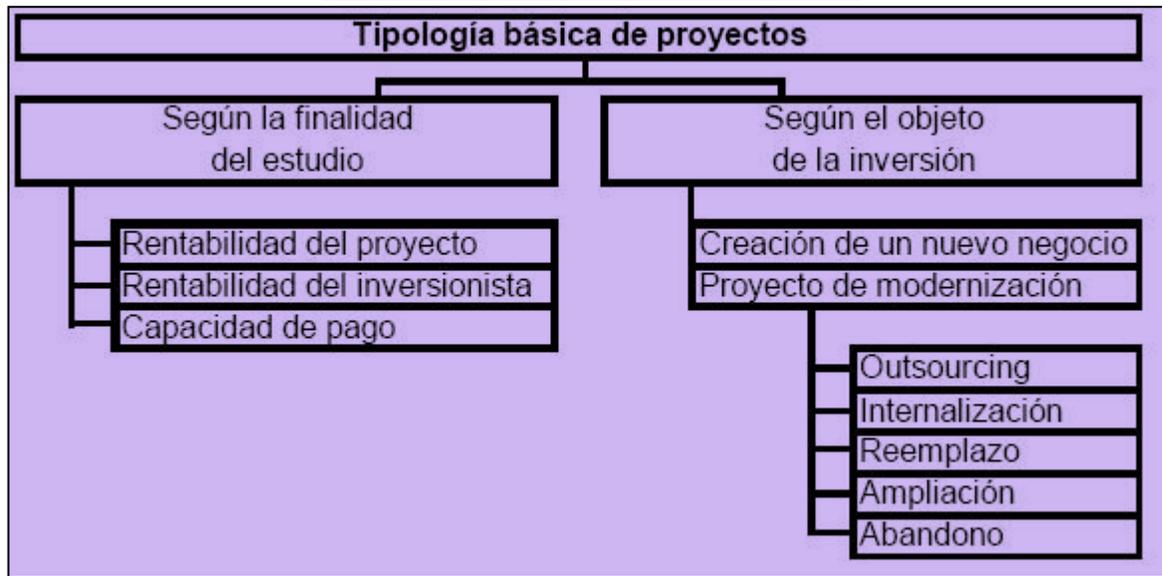
por último, a través de inversiones en diferentes estudios, la realización del proyecto definitivo o diseño final de ingeniería. (Miguel, 2001)

Para llevar a cabo un proyecto de inversión es pertinente la ejecución de las siguientes siete etapas: como primer paso, llevar a cabo un estudio legal teniendo en cuenta aspectos de salubridad, ambientales, de promoción e industria, etc. Como segundo paso se debe realizar un estudio de mercado. En tercer lugar se llevará a cabo la ingeniería del proyecto. En el cuarto paso se debe determinar el tamaño y localización del proyecto. En quinto lugar se define la magnitud y estructura de inversión. El penúltimo lugar hace referencia a las formas de financiamiento a adoptar. Y por último lugar se debe ejecutar el estudio económico y financiero, con su respectiva evaluación. (Molina, 2001)

Lo presentado en el siguiente apartado fue elegido como bibliografía y referencia principal en el desarrollo del trabajo, luego de analizar y comparar su contenido con los conceptos expuestos brevemente por Héctor Bolívar, Andrés E. Miguel y Claudia Molina.

Sapag Chain describen a un proyecto de inversión como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio, donde la formulación y su evaluación brinda la posibilidad de proporcionar más información a quién debe decidir, minimizando la incertidumbre en la toma de decisiones. A su vez, consideran la necesidad de plantear el problema como un problema económico, donde lo fundamental en la toma de decisiones es que éstas se encuentren cimentadas en antecedentes básicos concretos que hagan que se adopten concienzudamente; con el más pleno conocimiento de las distintas variables que entran en juego.



Gráfico N°1: Clasificación de proyectos

Fuente: Sapag Chain (2001).

En este trabajo en particular se plantea como fin último la implementación del proyecto en estudio, donde la evaluación se centralizará en determinar los costos y beneficios asociados simplemente con la inversión.

Siguiendo con los lineamientos de los autores antes mencionados, se debe proyectar el caso en cuestión, lo que significa proponer el plan para la consecución de un objetivo, con base a fuentes secundarias de información. Luego se llega a un nivel más profundo y final del proceso donde se resume lo más importante, este contiene toda la información del anteproyecto pero puntos más finos precisos y de detalle, al grado de poder tomar una decisión de aceptación o de rechazo. No se deberá perder de vista que el estudio de una inversión se centra en la viabilidad económica y/o financiera, tomando al resto de las variables únicamente como referencia.

La evaluación de un proyecto pretende medir ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto, dando origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación. Lo realmente decisivo es poder plantear premisas y supuestos válidos que hayan sido sometidos a convalidación a través de distintos mecanismos y técnicas de comprobación.



➤ **Estudio de la viabilidad comercial:**

Indicará si el mercado es o no sensible al servicio ofrecido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo. Para comenzar el estudio, primero se efectuará la definición del servicio a ofrecer con sus principales características. Luego se analiza el mercado donde va a estar inmerso el proyecto, donde se llega a conclusiones con herramientas como las cinco fuerzas de Michael Porter, que a continuación se describe:

El economista Michael Porter elaboró en 1979, el Análisis Porter de las cinco fuerzas. En este análisis se describen las cinco fuerzas que influyen en la determinación de la estrategia competitiva de una empresa, determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. También, esta herramienta es utilizada para entender cuál es la posición de la empresa en la industria, para analizarla y lograr mejorarla si así lo requiere la situación. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza que es el nivel de competencia en una industria.

Para la realización del análisis de Porter es necesario, identificar las fuentes de cada fuerza del mercado, calificarlas y elaborar un diagnóstico. Luego se debe definir el comportamiento global de las fuerzas y confeccionar un informe sobre el análisis de las fuerzas del mercado.

La primera fuerza reconocida por el autor es la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado. La facilidad o dificultad en la incorporación de nuevos participantes, se mide a través de su atractivo, es decir de las barreras de ingreso que tenga el mercado o segmento de este. Estas se encuentran asociadas a los costos, el posicionamiento, la respuesta de los rivales, etc. Cuando las barreras son bajas, los competidores actuales se encontrarán amenazados por la entrada de nuevos competidores que pueden llegar al mercado con mejor calidad, recursos, capacidades y tecnología para apoderarse de este. El objetivo del análisis de esta fuerza es determinar el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector.

La segunda fuerza está asociada a los proveedores, con el objetivo de determinar el poder de negociación de estos. El mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores tengan el poder de imponer sus condiciones en lo referente al precio y magnitud en los pedidos, la asociación gremial de estos se presenta como otra amenaza del sector. Asimismo la falta de productos sustitutos complica la situación en el mercado, se llaman sustitutos a productos diferentes pero que cubren las mismas necesidades. Otra de las amenazas latentes en lo referente a proveedores, es la posibilidad de estos de integrarse hacia adelante. Todas las posibles amenazas expuestas anteriormente se trasladan al precio de venta y a las características generales de la relación empresarial.



La tercera fuerza está asociada a los competidores de la industria, la cual hace referencia a la identificación de la rivalidad en el sector estratégico. Será mas difícil competir en un mercado donde lo competidores están bien posicionados o sean numerosos. Esta fuerza se encuentra relacionada a las barreras de entrada y de salida del sector, por ejemplo si el mercado presenta bajas barreras de entrada y altas barreras de salida, se podrá apreciar un gran número de competidores. De este modo la empresa tendrá que enfrentar diferentes situaciones como pueden ser, guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones, etc. Los factores relevantes en las barreras de entrada ya fueron mencionados anteriormente, En las barreras de salida los factores claves son de tipo económico, estratégico y emocional.

La cuarta fuerza hace referencia a la amenaza que representan los productos sustitutos reales o potenciales para el sector estratégico. El atractivo del sector desciende según la cantidad de productos sustitutos, ya que estos podrían estar a un precio más bajo o estar más avanzados en lo que se refiere a la tecnología a emplear. Afectando de una u otra forma los precios que maneja el sector estratégico, reduciendo los márgenes de utilidad.

Determinar el poder de negociación de los compradores en el sector estratégico es la quinta y última fuerza. Un mercado no será atractivo si el producto presenta muchos sustitutos a menor precio, como así también otra amenaza es la organización de los compradores, reflejándose en un aumento en el poder de compra de estos y una disminución en las utilidades de la empresa. Al aumentar el poder de compra, estos exigirán precios más bajos, mayores servicios y un aumento en la calidad.



Gráfico N°2: Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: elaboración propia.

En base al análisis de las cinco fuerzas de Porter y el resultado relevado, se arribara a detectar la mejor estrategia competitiva.

Luego del análisis de la herramienta, se evaluará la viabilidad de la estrategia competitiva de liderazgo en costos, donde Michael Porter plantea que esta se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable.

Seguidamente se realizan los estudios del comportamiento actuales y futuros, de la oferta y la demanda del sector. En base al análisis de competidores potenciales y sustitutos, y con la recopilación de información de fuentes secundarias, se realiza un análisis comparativo estimando el comportamiento futuro de la oferta y la demanda.

De igual manera, basándose en análisis comparativos y de tendencia, más la suba sostenida de los precios año a año en nuestro país, se realiza el estudio del comportamiento



del precio, sin perder de vista la estrategia competitiva, también se logra determinar el precio óptimo para el desarrollo del proyecto.

Definiciones breves de los términos citados anteriormente:

Oferta: son distintas cantidades de un bien o servicio que los productores están dispuestos a llevar al mercado a distintos precios manteniéndose las demás determinantes invariables.

Demanda: son distintas cantidades alternativas de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a los diferentes precios, manteniéndose todos los demás determinantes constantes en un tiempo determinado. (Obando, 1984)

Tendencia: hace referencia al crecimiento, declinación o mantenimiento de una variable en el tiempo. (Kotler, 2001)

Luego para completar el estudio de la estrategia comercial, se analiza la promoción del proyecto en base al Mix de Marketing, basado en los análisis expuestos anteriormente de la oferta, demanda, precio y principalmente en la estrategia competitiva.

Dentro de la industria hotelera, el marketing ha pasado a ser la herramienta de gestión más importante para el directivo, pues es capaz de causar en el cliente ilusiones, emociones, expectativas, valores y sensaciones únicas. (Gallego, 2002)

Mix de marketing: “El mix de marketing es la combinación que una empresa adopta con respecto al precio, la plaza, el producto y la promoción”. Se deberá determinar la marca del producto, el canal de distribución como plaza y la forma de publicitar el proyecto como promoción dirigida a un consumidor de tipo individual, el cual toma sus decisiones basándose en consideraciones de carácter emocional (Kotler, 2001)

Luego se realiza el pronóstico de ventas, donde se calcularán los flujos de ingresos provenientes de las ventas proyectadas y los egresos relacionados a la producción y mantenimiento del proyecto.

Según Mendoza, a partir de los pronósticos se puede realizar un análisis de las posibles contingencias, ejecutando un estudio en base a diferentes escenarios. A partir de ellos el autor aconseja la elaboración de diferentes planes de contingencia, congruentes con los objetivos, para poder solucionar los acontecimientos de los posibles escenarios en tiempo y forma, disminuyendo la incertidumbre futura.

En resumen, un pronóstico de ventas, consiste en proyectar el crecimiento de las ventas. Esta tasa de crecimiento no será exacta pues depende del futuro incierto de la



economía. Lo que se intenta determinar es el nivel de activos y el financiamiento requerido para los diferentes niveles de ventas proyectadas.

Anderson, Sweeney y Williams, consideran que la realización del pronóstico de ventas se puede realizar en base a dos tipos de métodos: métodos cualitativos (método Delphi, opinión de un experto, escenarios futuros y métodos intuitivos) y métodos cuantitativos (análisis de serie de tiempo u método de pronóstico causal).

Los métodos cualitativos se utilizan cuando los datos son escasos y no existen datos históricos.

- Método de Delphi. Es una de las técnicas más utilizadas. Trata de obtener un pronóstico a través del consenso de un grupo. Es una gama reducida de opiniones en las que coinciden la mayor parte de los expertos.

- Opinión de un experto: es el análisis de la información de un solo experto o representar el consenso de un grupo de expertos. Este método suele recomendarse cuando es poco probable que las condiciones del pasado se presenten en el futuro.

- Escenarios futuros: consiste en elaborar un escenario conceptual del futuro con base en un conjunto bien definido de suposiciones. Se realizan distintos escenarios y una persona está a cargo de determinar cuán probable es cada escenario.

- Método intuitivo: se basa en que la mente humana tiene la capacidad de procesar una gran cantidad de información que, en la mayoría de los casos, sería difícil de cuantificar.

Seguidamente se exponen los métodos cuantitativos a considerar:

- Análisis de series de tiempo: El objetivo es descubrir en los datos históricos un patrón para después extrapolar ese patrón al futuro. Esta técnica se ampliará más adelante, ya que será la utilizada, por el momento, para pronosticar y determinar la demanda del proyecto en estudio.

- Métodos de pronóstico causal: Estos métodos están sustentados en la suposición de que la variable a pronosticar tiene una relación de causa y efecto con otra u otras variables.

Como se mencionó anteriormente, el análisis de serie de tiempo será la técnica utilizada en dicho proyecto.

Generalidades del análisis de series de tiempo

Para la realización del método serie de tiempo, se utilizan datos históricos y se considera que estos mantendrán su comportamiento en el futuro. En base a estos datos se



identifican los diferentes componentes de la serie de tiempo. Estos son: tendencias de tipo estacional, cíclico e irregular. Estos pueden claramente diferenciarse a través de la gráfica de una serie de tiempo.

Seguidamente a partir de los promedios móviles se logra suavizar las fluctuaciones aleatorias ocasionadas por el componente irregular de la serie de tiempo, razón por la que se les conoce como método de suavizamiento. Luego se podrá identificar si existe una tendencia lineal, donde la tendencia se refleje en el desplazamiento gradual de los valores de una serie de tiempo. Este tipo de método es adecuado para series de tiempo estables; es decir, para aquellas series que no muestran efectos importantes de tendencia, cíclicos o estacionales porque se adaptan muy bien a los cambios en el nivel de la serie de tiempo.

Como primera medida para el análisis de una serie de tiempo, lo primordial es realizar su gráfica. A partir de su gráfica se podrán identificar los diferentes componentes de la serie de tiempo.

La ecuación comúnmente encontrada en las series de tiempo es la siguiente:

$$Y = T * S * I$$

Donde T es el componente de tendencia, S es el componente estacional e I es el componente irregular. Estos componentes se pueden descomponer a través de la suposición, realizada mediante proyecciones de cada componente individual.

Componentes de una serie de tiempo

Componente de tendencia: es el movimiento y/o desplazamiento gradual hacia valores relativamente altos o bajos a través de un lapso largo de tiempo. Este suele deberse a factores de largo plazo como variaciones en las características demográficas de la población, en la tecnología o en las preferencias del público.

Componente cíclico: aunque una serie de tiempo puede tener una tendencia a través de lapsos largos, no todos los valores futuros de la serie de tiempo caerán exactamente sobre la línea de tendencia. Las series de tiempo suelen mostrar secuencias de puntos que caen de manera alternante arriba y debajo de la línea de tendencia. Toda sucesión de puntos que caigan abajo y arriba de la línea de tendencia y que dure más de un año puede atribuirse al componente cíclico de la serie de tiempo. Por lo general este componente de las series de tiempo es debido a movimientos cíclicos multianuales de la economía.

Componente estacional: el componente de las series de tiempo que representa la variabilidad en los datos debida a la influencia estacional se lo conoce como componente estacional. Este se observa como el patrón permanente en lapsos de un año. Aunque por lo



general se considera que las variaciones estacionales son variaciones que se presentan durante el lapso de un año, el componente estacional también es utilizado para representar cualquier variación que se presente con regularidad en un lapso menor que un año. La variación estacional puede reflejar condiciones de clima, días festivos o la longitud de los meses del calendario.

Componente irregular: este da cuenta de la variabilidad aleatoria en una serie de tiempo una vez retirados los otros componentes, es un componente impredecible por lo que no es posible predecir su efecto sobre la serie de tiempo. Es el factor residual o el factor que da cuenta de las desviaciones de los valores reales de la serie de tiempo. Este componente irregular es ocasionado por factores a corto plazo, imprevistos y no recurrentes. Factores que pueden producir estos cambios se deben generalmente a fenómenos meteorológicos, cambios políticos, huelgas, etc. Un claro ejemplo de esto es el efecto de la crisis en el sector agropecuario Argentina en el año 2008.

➤ **Estudio de la viabilidad técnica:**

El estudio de la viabilidad técnica analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o el servicio que desea generarse con el proyecto, optimizando el empleo de recursos disponibles. A través de estudios técnicos, se relevaran los datos de la ingeniería del proyecto. Esta tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de la inversión y de los costos de operación pertinentes a esta área. (Sapag Chain, 2008)

Para la realización técnica es común encontrar un gran número de directrices explyadas en los códigos de edificación de los lugares en donde será instalado el proyecto. Por lo que los estudios y análisis indicados en esta viabilidad se encuentran influenciados por las normas a seguir en esos códigos y/o ordenanzas. Dichas normas son consideradas debilidades del proyecto. Comúnmente estas se refieren a las inversiones en equipamientos e inversiones en obras físicas, como al tamaño del proyecto.

Luego de determinar, investigar y clasificar los costos en esta etapa de la evaluación del proyecto, se procede a determinar la Macro y Micro localización, evaluada a partir de diferentes factores de localización.

Según Hernández Díaz Edgar Alonso (2003), la zona turística que optará el evaluador, dependerá de la jerarquización que se le den a los diferentes componentes del inventario turístico, el cual determinará la cantidad y calidad de atractivos, así como también el tipo de mercado que este puede atraer. Dentro del estudio físico, por ejemplo, el clima es una variable de suma importancia ya que puede condicionar el funcionamiento del proyecto.



Seguidamente de realizar un análisis evaluando las inversiones necesarias para la operación normal del proyecto; con un tamaño determinado en base a la demanda en un mercado creciente, la disponibilidad de insumos, localización, diferentes planes estratégicos comerciales, datos estadísticos; se llega a la conclusión del tamaño mínimo requerido, la inversión en equipamientos y la inversión en obras físicas que garantizan la rentabilidad para la evolución del proyecto. Estos comúnmente están expuestos dentro de las ordenanzas que contemplan dichos requisitos, razón por la cual la principal tarea es el relevamiento de los costos implicados en dicha viabilidad.

El proyecto hace referencia a un servicio, por lo que se considera importante recordar que un servicio es todo acto o conjunto de actos con las características y calidad necesarias, que logran satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Lo expuesto anteriormente argumenta la necesidad de definir una estrategia de servicio. Identificando y calificando al cliente con sus necesidades, costumbres y deseos. Como así también a los posibles competidores, para mejorar sus prestaciones, proporcionando una ventaja competitiva a la empresa. Esta estrategia requiere de una evaluación en términos económicos, para garantizar su viabilidad.

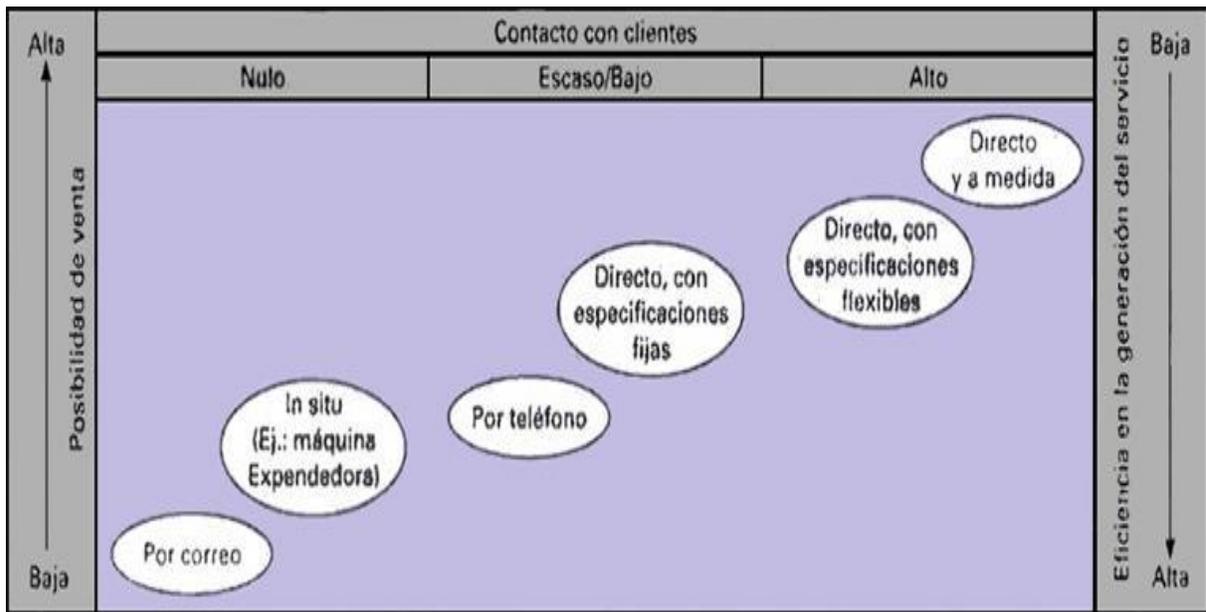
El negocio de servicios, requiere de la interacción con el cliente para su desarrollo. Existen dos tipos de negocios de servicios, los servicios basados en las instalaciones, en donde el cliente debe acudir a las instalaciones del servicio; y servicios basados en el campo, en donde la producción y el consumo del servicio tienen lugar en el ambiente del cliente. (Chase, Jacobs y Aquilano, 2005)

Siguiendo con el lineamiento de los autores planteados, el grado de contacto con el cliente es lo que distingue un sistema de servicios de otro sistema. El contacto con el cliente se refiere a la presencia física del cliente en el sistema y a la creación del servicio, como así también al proceso de trabajo involucrado en proporcionar el servicio mismo.

De esta explicación se desprende que los sistemas de servicios con un alto grado de contacto con el cliente son más difíciles de controlar y más difíciles de racionalizar que aquellos con un grado bajo de contacto con el cliente.

El siguiente gráfico muestra la matriz de diseño, la cual identifica seis alternativas comunes de estructuración del encuentro con el servicio.



Gráfico N°3: Matriz de diseño de sistema de servicio

Fuente: Chace, Jacobs, Aquilano (2005).

La parte superior de la matriz muestra el grado de contacto entre cliente/servidor: el núcleo amortiguador (nulo), que está físicamente separado del cliente; el sistema permeable (escaso), en el cual puede penetrar el cliente por medio del teléfono o de un contacto cara a cara, y el sistema reactivo (alto), que es a la vez penetrable y reactivo a los requerimientos del cliente. El lado izquierdo de la matriz muestra una proposición lógica de mercadotecnia, es decir, que cuanto mayor es la cantidad de contacto, mayor es la oportunidad de ventas; el lado derecho muestra el efecto sobre la eficiencia de la producción cuando el cliente ejerce una mayor influencia sobre la operación. Las entradas dentro de la matriz indican las formas en que puede entregarse el servicio. La eficiencia de la producción disminuye a medida que el cliente tiene más contacto y por consiguiente más influencia con el sistema. Para compensar está el contacto cara a cara que proporciona una elevada oportunidad de ventas para ofertar productos adicionales. (Chase, Jacobs y Aquilano, 2005)

➤ **Estudio de la viabilidad organizacional:**

El objetivo del estudio de la viabilidad organizacional, es definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional. (Sapag Chain, 2008)



La teoría clásica de la organización se basa en los principios de administración propuestos por Henri Fayol: el principio de la división del trabajo, para lograr la especialización; el principio de la unidad de dirección, agrupando actividades con un mismo objetivo, bajo la dirección de un administrador; el principio de la centralización, y el principio de autoridad y responsabilidad. Por otro lado, Sin embargo, la tendencia actual es que el diseño organizacional se haga de acuerdo con la situación particular de cada proyecto.

Además del relevamiento de gastos, uno de los componentes primordiales es la integración de tres variables básicas para su gestión: las unidades organizativas, los recursos humanos, y los planes de trabajo.

En esta etapa es preciso relevar y analizar los recursos humanos en base a su calidad, competencia y aptitudes, sin perder de vista el egreso de dinero que estos significan para la empresa en cada una de sus etapas, pasando desde el reclutamiento hasta su efectiva incorporación, monitoreo y seguimiento.

Existe una relación directa entre las inversiones y los costos asociados a un tamaño específico de operación, y una relación indirecta entre los costos de operación derivados de los procedimientos administrativos y la complejidad de la estructura organizativa diseñada.

El cálculo de las inversiones derivadas de la organización se basa en su estructura organizativa y repercutirá en las inversiones plasmadas en la viabilidad técnica como lo son inversiones en obra física, equipamientos y capital de trabajo. Cabe destacar que la cuantificación de estas inversiones no será responsabilidad del estudio organizacional.

Los factores organizacionales se agrupan en las cuatro áreas decisionales específicas anteriormente planteadas. En definitiva, en esta viabilidad se determinó la estructura de la empresa, la división del trabajo, tecnología, y los costos que se derivan de tales actividades.

➤ **Estudio de la viabilidad legal**

El estudio de esta viabilidad debe asignar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, tanto en la etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación. La viabilidad legal busca principalmente determinar la existencia de alguna restricción legal a la realización de una inversión en un proyecto, como así también se evalúa el estudio de los aspectos legales. Pretende determinar como la normativa vigente afecta la cuantía de beneficios y costos de un proyecto. (Sapag Chain, 2008)



El siguiente cuadro menciona algunas de las circunstancias que pueden tener efectos económicos sobre el proyecto:

GráficoN°4: Circunstancias



Fuente: elaboración propia.

El objetivo de la viabilidad jurídica es otorgar un marco normativo, con un orden jurídico-institucional, al proyecto. En el caso de proyectos de inversión la viabilidad jurídica analiza aspectos como lo son: la capacidad legal jurisdiccional del operador identificado para gestionar y operar el emprendimiento, gestionar la cobranza de los servicios previstos; la habilitación de la instalación del proyecto y el servicio que se pretende brindar, a cargo del ente regulador competente en la zona; la magnitud y características de los insumos previstos, el dominio de los inmuebles y el formato societario del proyecto.

Tanto el proyecto a desarrollar como así también los insumos a emplear y las actividades a realizar, deben estar alineados con las regulaciones tanto nacionales, como provinciales y municipales. Lo que se describe como regulaciones de tipo nacional, se refieren a temas como, la defensa nacional, educación, salud, previsión social, comercio exterior, y todo lo referido a regulaciones estratégicas nacionales. En el marco de las regulaciones provinciales, lo dispuesto se centra en el resguardo de las relaciones civiles y comerciales, cuestiones de salubridad poblacional, protección del medio ambiente, entre otras. En el orden municipal, las regulaciones atienden mayormente al uso del suelo, planeamiento urbano, actividades sociales, entre otras.

Referido al tipo societario que adoptará el proyecto, se expondrán características de los diferentes tipos societarios en estudio, según el régimen societario:

El régimen simplificado para pequeños contribuyentes exige facturar menos de 144 mil pesos brutos al año y el precio unitario máximo del servicio no puede superar los 870 pesos. También se deberá anotar en IIBB en la provincia.

Para crear una sociedad de responsabilidad limitada se necesitan no menos de dos socios, uno de ellos deberá estar inscripto en autónomos con el seguro de caución correspondiente y un cierto capital inicial. La sociedad de responsabilidad limitada establece

30



en su contrato constitutivo la cantidad de cuotas partes en que se divide el capital inicial y la cantidad de cuotas que tendrá cada socio. Este contrato debe firmarse ante un escribano, y un abogado realiza el trámite emitiendo un dictamen de precalificación. Para darle inicio al trámite se deberá realizar un depósito de por lo menos el 25% del capital inicial en el Banco de la provincia de Córdoba o Banco Nación con la obligación de saldar la deuda en los próximos dos años. Una de las desventajas de este tipo societario es los costos que trae aparejado su inscripción.

La inscripción de una sociedad anónima es muy similar, se necesita un escribano para la completa realización del trámite, y el monto mínimo de capital inicial es de 12000 pesos. Este capital ya no se divide en cuotas partes, si no que se dividirá en acciones. Tendrá un director en vez de gerente como sucede en las sociedades de responsabilidad limitada. La ventaja de una sociedad anónima o una sociedad de responsabilidad limitada es que los socios no responden con sus bienes personales. Las sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada solo pueden ser responsables inscriptos. En estos tipos societarios es imprescindible un contador público.

➤ **Estudio de la viabilidad ambiental**

El objetivo de esta viabilidad es evaluar el impacto ambiental que la implementación del proyecto tendrá sobre el entorno. Es importante recalcar que un proyecto que no sea sustentable en el tiempo no será viable. En esta viabilidad se busca determinar si se pueden prevenir efectos no deseados sobre el medio ambiente. En el estudio deben incluirse consideraciones de carácter ambiental, no solo por la conciencia social, sino por los efectos económicos que dichas consideraciones introducen en el proyecto. (Sapag Chain, 2008).

Esta viabilidad ha tomado en las últimas décadas, una dimensión tal que la independiza de los estudios y análisis de pre inversión para constituirlo en un objeto de estudio autónomo, con metodologías específicas y una relevancia jerárquica tal, que impone su desarrollo en forma exhaustiva y con formatos y requerimientos singulares. (Sobrero, 2009)

Un estudio de viabilidad ambiental efectivo ayudará a proteger la salud humana y el medio ambiente de los impactos potenciales derivados de sus procesos de producción y servicios. En la actualidad existen regiones que han tomado medidas de este tipo desde hace un par de décadas aproximadamente, las cuales plantean una evaluación de impacto ambiental por un profesional idóneo en la materia.



La evaluación de impacto ambiental se define como, el examen sistemático de las consecuencias ambientales probables de proyectos, programas, planes y políticas propuestas para la puesta en marcha de proyectos de desarrollo. Esta debe implantarse en una etapa temprana de la planeación. Con los objetivos de: reducción de los impactos potenciales adversos y la toma de decisiones en forma lógica y racional.

En síntesis, lo que se intenta en esta etapa, es revelar el impacto a nivel económico, que tendrán los diferentes estudios a realizar o las modificaciones que sufrirá el proyecto, a causa de variables de tipo ambiental.

➤ **Estudio de la viabilidad financiera**

Para efectuar el análisis y la evaluación de los proyectos de inversión, es necesario realizar un ejercicio de simulación financiera, cuya base serán las operaciones que se pretenden llevar a cabo una vez canalizados los recursos a la adquisición del activo fijo, los datos y cifras correspondientes se plasman en proyecciones financieras que se concentran en estados financieros pro forma. El objetivo de la viabilidad financiera es determina en último término la aceptación o rechazo. Esta mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido con bases monetarias. (Sapag Chain, 2008).

Una vez realizada la viabilidad técnica se determinan los recursos económicos a utilizar para la concreción del proyecto. Luego, a partir de los datos extraídos de la viabilidad organizacional, se está en condiciones de inferir en los costos aparejados a las funciones de administración, mantenimiento y ventas. Una vez obtenidos todos los gastos del proyecto, se procede a la evaluación de este en términos financieros. Esta es realizada a partir de métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Ejemplos de ellos son: valor presente neto; tasa interna de rendimiento y periodo de recupero descontado. Estos serán comparados con métodos contables que no tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Esta viabilidad permite al inversor decidir acerca de la implementación del proyecto. La decisión de inversión en la mayoría de los casos recae en la evaluación económica. Por lo tanto, los métodos de evaluación y reportes de resultados deben ser claros para el inversionista, a fin de facilitar su lectura.

La situación económica implica analizar la capacidad que tiene el proyecto de generar resultados de distinta índole. En la evaluación de proyectos, los resultados no son importantes en sí, sino en tanto y en cuanto asisten a la generación de flujos de efectivo. La situación



económica se mide a través de indicadores de rentabilidad, es decir aquellos que relacionan la inversión realizada con los beneficios futuros esperados.

Al momento de analizar un proyecto de inversión, es importante analizar las tres dimensiones de manera simultánea: la situación económica, financiera y la posición frente al riesgo. En la planificación financiera de largo plazo, los indicadores de la situación económica, financiera y de riesgo se calculan sobre la misma herramienta financiera, el flujo de efectivo o flujo de caja.

El flujo de caja es un útil estado proforma, confeccionado a través de proyecciones. Esto implica que el estado de flujo de caja indica las ventas cobradas, las compras pagadas, los sueldos abonados, los intereses recibidos, entre otros, proyectados en base al número de periodos que constituya el horizonte de planeación. Este estado es de difícil confección y para hacerlo es necesario en primer lugar haber confeccionado los otros estados contables. Lo importante es analizarlo, ya que este brinda información valiosa sobre la utilización del efectivo y sus equivalentes. La explicación de la variación de estos, es el objetivo principal de este estado financiero.

El flujo de caja es un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un presupuesto, (presupuesto de caja o presupuesto financiero) que muestra los movimientos de efectivo dentro de un período de tiempo establecido, no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa. (Sputinan, 2000)

Información histórica de registros de años anteriores, facilita la preparación del presupuesto de flujo de caja de los años subsiguiente. A medida que el sistema de registros provee mayor información, se puede intentar mayor detalle y exactitud en la preparación del flujo de caja.

Las ventajas relacionadas con los flujos de caja es que es una herramienta fundamental para la confección de los indicadores que darán lugar a la toma de decisiones del inversionista. Esta herramienta permite analizar el plan de actividades a desarrollar y efectuar ajustes durante el horizonte de planeación; provee un estimado de la capacidad de pago y las necesidades de crédito (cuándo y cuánto se necesita); permite controlar la situación financiera de la empresa, facilita la toma de decisiones y su exposición es de gran ayuda a la hora de solicitar un crédito.

Estos flujos de dinero son actualizados utilizando una tasa de descuento equivalente de inversión, o equivalente a la tasa de interés de mercado. Más adelante esta expuesto el concepto y análisis de esta tasa de interés o descuento. La cantidad de información que provee



el flujo de caja lo constituye en la herramienta de control más útil, junto con la experiencia del empresario, para la toma de decisiones empresariales.

En concordancia con Charles T. Hongren, se considera conveniente calcular la estructura de costos de la empresa, para así determinar cuáles serán sus costos y cuál será su margen bruto.

Las ventas se pronostican en unidades en primer lugar, y luego se monetizan teniendo en cuenta los precios de ventas estimados, y ajustados por el nivel de inflación proyectado. En la proyección de un estado de resultado de gestión y el cash flow, se debe considerar la estimación de ventas a devengar, independientemente de cuándo se perciban las mismas.

Costo de venta: Para cada tipo de empresa es posible elaborar una lista completa de los insumos que se necesitan para brindar el servicio, especificando los detalles de calidad y cantidad. El costo de ventas que se detrae de las ventas para arribar a un resultado bruto de la contabilidad financiera, considera tanto los factores de costos fijos como variables.

Una vez estimado el resultado bruto de operación, es momento de presupuestar los gastos operativos para arribar al resultado operativo. Los gastos operativos, son aquellas disminuciones patrimoniales o sacrificios de recursos que ya han perdido la capacidad de generar ingresos futuros. Serán gastos de operación los gastos de administración, los gastos comerciales, y otros gastos operativos. Ejemplos de ellos son, los sueldos y contribuciones patronales por el personal en relación de dependencia, los gastos de publicidad, promoción, impuestos y tasas, distintos al impuesto a las ganancias, entre otros.

El resultado operativo incluye las amortizaciones y depreciaciones proyectadas. Las depreciaciones y amortizaciones son reconocimientos de quebrantos o pérdidas en el ejercicio, que reflejen la caída en la capacidad generadora de efectivo de los bienes de uso o los intangibles.

Tasa de descuento

El valor de la inversión inicial de un proyecto tiene un costo, cualquiera sea la fuente de donde provenga, a ese costo se lo denomina tasa de descuento. La tasa de descuento es también, el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión de un proyecto.

Un proyecto de inversión convencional o normal está constituido por una inversión inicial y por sus beneficios futuros. La tasa que se utiliza para trasladar los ingresos y/o egresos al momento de la inversión inicial, es la que denominamos tasa de descuento.



Los fondos requeridos para cubrir la inversión inicial pueden provenir de diferentes fuentes:

Recursos propios: el costo de su utilización corresponde al costo de oportunidad del dinero del inversionista o tasa de oportunidad, que es la mayor rentabilidad que dejaría de percibir por invertir en el proyecto.

Prestamos de terceros: su costo corresponde a la tasa de interés que pagaría el inversionista por la obtención del préstamo.

Combinación de recursos propios y préstamos de terceros: esta es la forma que generalmente se utiliza para financiar la inversión inicial de un proyecto. Su costo corresponde a una tasa de interés promedio ponderada que involucra la tasa de oportunidad del inversionista y el costo del préstamo. Esta tasa se conoce como costo de capital. (Meza Orozco, 2008)

A continuación se exponen algunos de los indicadores más relevantes según Steven A. Ross para la evaluación del proyecto.

Método de tasa de rendimiento contable

Consiste en calcular una tasa como el cociente entre la utilidad y el valor contable de la inversión. Un proyecto se acepta si su tasa de rendimiento contable es mayor al valor establecido como objetivo de la empresa. Si se evalúan proyectos mutuamente excluyentes, se elige el de mayor tasa de rendimiento contable.

Características:

- No tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Se promedian cifras de diferentes momentos del tiempo sin descontar.
- No tiene en cuenta el riesgo de proyecto.
- No tiene en cuenta los flujos de fondos efectivos, ni valores de mercado, sino que trabaja con valores contables de libros.
- La tasa de referencia es arbitraria. Pudiendo ser una tasa histórica de la empresa o una tasa estimada del sector.

Método del valor actual neto

Según Steven A. Ross, es uno de los conceptos más importantes en finanzas, ya que:

- El valor actual neto de un proyecto de inversión es la diferencia entre el valor actual de los flujos de fondos de fondos generados y su costo inicial.



- Es decir que muestra la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Mide la contribución que hace el proyecto al valor de la empresa, por lo cual el administrador financiero debe identificar y emprender aquellos proyectos con valor actual neto mayor a cero. Si se están evaluando proyectos mutuamente excluyentes, se elige el de mayor valor actual neto positivo.
- Este valor, indica el beneficio extra obtenido, respecto al beneficio que obtendría la inversión alternativa.
- Nos indica el incremento absoluto del valor de la empresa por la realización del proyecto.
- No puede observarse normalmente en el mercado, por lo cual siempre debe estimarse.
- Tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, pues descuenta los flujos de fondos.
- Tiene en cuenta el riesgo del proyecto, que se refleja en la tasa de descuento.
- Tiene en cuenta el costo de oportunidad del dinero o costo de capital (propio y de terceros) en su tasa “ r ”.
- No mide la tasa de rentabilidad del proyecto.
- Supone la reinversión de los flujos de fondos netos a la tasa “ r ” de costo de oportunidad, es decir que los flujos de fondos netos obtenidos son reinvertidos y obtiene como tasa de rendimiento a la tasa de costo de oportunidad.

Método de tasa interna de rendimiento

Para este método se encuentran dos definiciones según Steven A. Ross, la primera es que constituye la tasa de interés a la cual se deben de descontar los flujos de efectivo generados por el proyecto, para que éstos se igualen con la inversión. La segunda se entiende como la tasa máxima que el inversor estaría dispuesto a pagar a quién financia el proyecto, considerando que se recupera la inversión.

Características:

- Es una verdadera tasa de rendimiento del proyecto.
- Tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.
- No refleja la contribución económica el valor de la empresa, como lo hace el valor actual neto.
- Supone la reinversión de los flujos de fondos netos a la misma tasa TIR, que es mayor que la “ r ”, por lo que el valor actual neto sería más conservador.
- No distingue entre préstamo y endeudamiento.
- Se pueden presentar más de una TIR si los flujos de fondos netos no son convencionales. Tasas múltiples, es decir cuando existen flujos de fondos netos negativos, intermedios.



- Puede desechar el proyecto con mayor valor actual neto si se comparan proyectos mutuamente excluyentes. Puede conducir a diferente decisión que el valor actual neto.
- No tiene en cuenta la estructura temporal de los tipos de interés.
- Un proyecto se acepta, si su rendimiento (TIR) es mayor al rendimiento mínimo requerido o costo de oportunidad (r). En este caso el $VPN > 0$. En proyectos mutuamente excluyentes elegir el de mayor TIR puede conducir a errores.

Índice de rentabilidad

Es el cociente entre el valor del proyecto y su costo. Es una razón beneficio-costos.

El Índice de rentabilidad sería, por lo tanto, mayor a uno para una inversión con un valor actual neto positivo e inferior a uno para una inversión con un valor actual neto negativo.

Características:

- Al ser un cociente no muestra la verdadera contribución al valor de la empresa.
- No es útil para establecer un orden de prioridades en proyectos mutuamente excluyentes.
- Se utiliza cuando existen recursos escasos y proyectos independientes, para asignar capital a proyectos con mayor índice de rentabilidad. Se usa como medida de desempeño. Es decir, permite elaborar un ranking de proyectos en base a este indicador; eligiendo siempre aquellos proyectos de mayor índice de rentabilidad, hasta cubrir el presupuesto del capital.
- Si el índice de rentabilidad es mayor a uno ($IR > 1$) se acepta el proyecto porque significa que el $VA > I$; por lo que $VPN > 0$. Al evaluar proyectos mutuamente excluyentes, el elegir el de mayor índice de rentabilidad puede conducir a decisiones erradas.

Método de periodo de recuperación ordinario

Es el tiempo que tarda un proyecto en generar los flujos de efectivo necesarios para recuperar la inversión inicial; la rapidez con que el proyecto devuelve su costo inicial. Si bien su cálculo es muy sencillo, el método de periodo de recupero ordinario da la misma ponderación o importancia a todos los flujos de fondos generados antes del período de recupero y no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Por lo general, se acepta el proyecto de inversión si su período de recupero es menor al fijado como plazo máximo por la empresa.



Método de período de recuperación de efectivo descontado

Es esencialmente lo mismo que el anterior criterio, con la diferencia de que se utilizan en el cálculo los flujos de fondos descontados. Al descontar los flujos de fondos determina no solo cuándo se recupera la inversión inicial, sino que también se tienen en consideración los costos de oportunidad. No se utiliza en la práctica pues siendo tan complicado como el cálculo del valor actual neto, carece de muchas de sus virtudes.

Un proyecto se acepta si su periodo de recupero descontado es mayor al valor establecido como objetivo por la empresa. Si se evalúan proyectos mutuamente excluyentes, se elige el de periodo de recupero descontado mayor.

Análisis de sensibilidad

En el estudio de sensibilidad se estudia como varía el valor actual neto ante el cambio en una sola variable, siendo las demás constantes. Si el valor actual neto tiene grandes variaciones ante pequeños cambios en una variable, se tiene un riesgo de pronóstico alto relacionado con ella.

Este análisis señala qué variables merecen más atención en su estimación, mayor certeza, estudio más detallado y evaluaciones adicionales. Las variables a tener en cuenta son las denominadas variables críticas, tales como el nivel de actividad, precio de venta, costos, etc.

Cabe aclarar que este análisis no brinda ningún tipo de solución; sólo indica cuál o cuáles variables son más o menos críticas.

Análisis de escenarios

En esta herramienta se modificará más de una variable, un número limitado de veces. Permite corregir un gran defecto del análisis de sensibilidad; el cual no tiene en cuenta la relación que puede existir entre las variables críticas; ya que solo modifica una por vez.

Se modificará el escenario base dándole los valores máximos a cada variable (escenario optimista). Y también se hará un análisis para el caso de que suceda un escenario más desfavorable, asignándole a cada elemento el peor valor probable (límite inferior del VPN). Es decir que se estiman las variables dentro de un rango confiable, siendo poco probable que el valor real caiga fuera de él. Se debe calcular el VPN en los distintos escenarios: base, optimista, pesimista y algunos intermedios.

Si la mayoría de los escenarios arrojan VPN positivo, se confía en que se debe realizar el proyecto, ya que el riesgo de tomarlo es ahora más bajo.



Riesgo

Siguiendo los lineamientos de Steven A. Ross, el rendimiento esperado de una inversión depende de las estimaciones que hagan los inversores en base a la información disponible en el mercado. Pero ese rendimiento también depende de la información inesperada que se conozca con el transcurso del tiempo y que no se pronostique al momento de evaluar la inversión.

Se puede decir que el rendimiento total de una inversión es igual al rendimiento esperado más el rendimiento inesperado; este último está en función del riesgo de pronóstico.

El riesgo de una inversión puede derivar de factores que solamente afectan a esa empresa o a un tipo de activo (riesgo sistemático, propio o único), o puede derivar de factores que afecten a toda la economía en general, es decir que influyen en mayor o menor grado en todas las inversiones (riesgo sistemático o de mercado o país). El riesgo no sistemático se puede eliminar a través de la diversificación. Por lo tanto, el riesgo relevante es el sistemático, pues es la parte del riesgo que no puede eliminarse mediante la diversificación.

“El contenido del Marco Teórico desarrollado anteriormente, está respaldado por la bibliografía citada al final de este trabajo.”



Metodología



En este caso se utilizó un perfil explicativo, el que expone en determinadas circunstancias, el porqué de los diferentes eventos u escenarios.

Se utilizaron fuentes de información descriptiva, analítica y explicativa: la observación y entrevistas, reduciendo la subjetividad con la utilización de bibliografía adecuada para el propósito del trabajo.

Introducción a las diferentes técnicas a utilizar

Observación: se realizaron visitas a diferentes complejos turísticos y la técnica se utilizó como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Este método es el más utilizado por quienes están orientados conductualmente. (Haynes, 1978)

Entrevistas: se realizaron a diferentes directivos municipales y principales cabañeros del lugar. Estas consistieron en interrogatorios verbales, con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación.

Bibliografía: en el marco teórico se encuentran citados los diferentes libros utilizados.

Datos secundarios: se refieren a información adicional, por ejemplo la provista por entidades como la Municipalidad de Villa General Belgrano.

Por medio de la observación, se logró establecer la forma de gestionar de los diferentes complejos de cabañas en el área, su cultura y valores. Esto contribuyó a determinar la viabilidad de gestión del proyecto contando con ciertos parámetros.

A través de las entrevistas a personal de la municipalidad de Villa General Belgrano, a sus potenciales competidores y posibles clientes del proyecto, realizadas con cuestionarios previamente estructurados y preguntas abiertas se realizaron los distintos análisis, tanto interno como externo. Éstas permitieron su legitimación. Asimismo, el análisis técnico legal se reforzó con una entrevista realizada a un contador, idóneo en la materia.

Por último, la revisión de bibliografía, la consulta a distintos sitios de internet y los datos secundarios, respaldan la realización del marco teórico y la elaboración del estudio en general. A través de estos, se obtuvieron las diferentes herramientas utilizadas en los distintos análisis, y que a continuación se mencionan:

Matriz 5 fuerzas de Porter, Cash Flow, Indicadores: VAN, TIR, etc., realización de gráficos con datos estadísticos, etc.



Relación entre las técnicas a utilizar y los objetivos a realizar

- Para la realización del primer y segundo objetivo: se recurrió a la viabilidad comercial, donde se realizaron entrevistas a directivos de la oficina de turismo de la zona y a los principales cabañeros de Villa General Belgrano. En base a estos datos se utilizaron herramientas tales como: 5 Fuerzas de Porter para la elaboración del análisis. Como principal ventaja, se destaca la buena predisposición de los directivos de la oficina de turismo a lo largo del trabajo y para el desarrollo de las diferentes entrevistas. Como desventajas, se mencionan la posible falta de objetividad en algunas respuestas de las entrevistas a los competidores; ya que se presume, habrá cierta información que podrían haber omitido o brindado en forma acotada, dada su condición. Por otro lado, la numerosa cantidad de ordenanzas presentes en el Código de edificación y Código de alojamiento analizadas a lo largo del estudio del proyecto, constituye otro de los inconvenientes encontrados.

- Para la realización del tercer y cuarto objetivo: se estudiaron los aspectos de la viabilidad técnica-legal y la organizativa. Se considera que es importante la realización de entrevistas, además de las realizadas a empresas constructoras e inmobiliarias de la zona, a posibles competidores para todo lo referido a las tecnologías y los insumos necesarios para el desarrollo del proyecto, como así también lo referido a los recursos humanos necesarios para la realización del proyecto. A su vez se considera la necesidad de una entrevista con una persona idónea en la parte legal, estas fueron realizadas a un contador y a un representante de la Municipalidad de Villa General Belgrano, la única desventaja que se puede mencionar por el momento es el costo de dicha gestión y lo complejo y riguroso del Código de Edificación y Código de Alojamiento de Villa General Belgrano.

- Para la realización del quinto objetivo referido a la viabilidad económica-financiera, se utilizaron datos obtenidos de las diferentes entrevistas, los cuales fueron cuantificados y proyectados en base a un análisis de escenarios múltiples. Asimismo, se recolectaron datos de competidores para determinar costos y márgenes de ganancia. Una vez adquiridos todos los datos, se realizó un Cash Flow proyectado. Los principales indicadores a obtenidos son: el Valor Actual Neto y el Periodo de Recupero Descontado.



Diagnóstico



“El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos turísticos, siempre y cuando no sea desarrollar una actividad remunerada en el lugar visitado”.

“El turismo es una actividad cuyo crecimiento progresivo tiene impactos cada vez más importantes en el ámbito cultural, social y económico de un país. Esto es así porque produce efectos en la balanza de pagos, en las inversiones y en la construcción, y en el mejoramiento del transporte, lo que a su vez repercute en el empleo y, en definitiva, en el bienestar de los miembros de una comunidad” (Instituto de Estadística y Censo, 2011).

En base a estos datos proporcionados por el Instituto de Estadística y Censo de Argentina y el crecimiento constante de turismo tanto local como internacional, se reconoce lo atractivo del sector.

Córdoba se encuentra como uno de los principales centros turísticos de nuestro país. El Valle de Calamuchita se caracteriza por su dedicación al turismo. Villa General Belgrano es uno de los puntos más atractivos y visitados en el Valle, un pueblo dedicado completamente al turista que continuamente está innovando en materia turística y generando nuevos atractivos. Así lo son sus diferentes y tan conocidas fiestas, como todos los entretenimientos que brinda a sus visitantes en las diferentes épocas del año. A simple vista se pueden observar visitantes de todo tipo, los que simplemente van a descansar un fin de semana, extranjeros, los que pasan de visita diaria, como así también las familias tradicionales que eligen a Villa General Belgrano como su lugar en vacaciones.

A continuación se expondrán las diferentes viabilidades, las cuales permitirán llegar a un recomendable análisis económico financiero.



Fuente: Flavia Aveta y Cesar Boretti



Viabilidad Comercial



El mercado

Previo a cualquier análisis, se indica que el proyecto planteado se encuentra en un mercado de competencia perfecta, donde se conjugan muchos oferentes y muchos demandantes. Las empresas carecen de poder para manipular el precio en el mercado (precio-aceptantes), y se da una maximización del bienestar, resultando una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio. Existe un intervalo, donde se encuentra el precio más bajo y el precio más alto posible.

A continuación, se desarrollará una de las mejores herramientas diseñadas por Michael Porter para el análisis y la posición del proyecto dentro del mercado, para luego definir su estrategia competitiva.

Las Cinco Fuerzas de Porter

Análisis de las cinco fuerzas en la industria hotelera en el mercado de complejos de cabañas en Villa General Belgrano.

Definición de Mercado: “Soluciones de hospedaje para turistas” dentro del Villa General Belgrano.

Poder de Negociación de los Compradores o Clientes:

El segmento de mercado escogido está creciendo año a año y en temporada alta está trabajando a capacidad plena. Los clientes llegan a Villa General Belgrano por sus atractivos físicos, publicidades realizadas por Dirección de Turismo, experiencias de conocidos, etc. Lo importante en este aspecto es que gracias a métodos ya mencionados de atracción de los clientes, el caudal cada año se incrementa, como así también las actividades a realizar en Villa General Belgrano. La principal industria del lugar es la turística, por lo que sus habitantes y dirigentes, se encargan de que el cliente se encuentre siempre informado de los eventos a realizarse en el lugar. Sin embargo, la desventaja más importante para el cliente es que Villa General Belgrano no es un destino turístico económico, de lo contrario, son muy pocas las oportunidades en que los clientes encuentran ofertas o lugares económicos para pasar su estadía.

En conclusión se destaca la falta de poder de negociación de los clientes.

Poder de Negociación de los Proveedores:

La relación con los proveedores es una de las principales fortalezas del mercado. Existe un gran número de personas interesadas en proveer la zona, ya que estos cuentan con una buena vía de acceso a la zona, brindando productos óptimos para los servicios relacionados con el mercado. A su vez los proveedores otorgan posibilidades de financiación sin costo alguno, factor clave en el inicio de actividades de cualquier interesado a ingresar en



el mercado. No obstante se ha instalado sobre la ruta nacional n° 5, el principal mayorista de alimentos, productos de limpieza y basar, de la zona, brindando precios bajos y variedad en los productos. Por lo tanto no se corre riesgo de que en algún momento determinado el mercado sufra de desabastecimiento o que sus integrantes tengan que pagar precios más altos.

Se concluye que los proveedores no tienen poder de negociación.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores:

La principal barrera de entrada en la industria es el dinero, ya que aun existe disponibilidad de terrenos para la construcción de alojamientos, pero a precios elevados. Otra de las barreras de entrada a la industria es la existencia de ordenanzas municipales que exigen varias cuestiones a tener en cuenta, que no obstante su complejidad, finalmente resultan viables. Por lo tanto, permite a los inversores interesados ingresar al mercado, perjudicando a los empresarios ya existentes. Son posibles competidores directos, los complejos de departamentos, interesados en cambiar sus características, bajo las normas impuestas por el código de edificación, según el apartado complejo de cabañas, ya que estas no representan mayores costos. Se puede mencionar como posibles futuros competidores en el mercado, a tres complejos de cabañas que se insertarán en este, brindando servicios de media-alta gama permitiendo a los turistas tener más oferta y de mejor calidad. Otros de los proyectos en la zona es la construcción de un hotel cinco estrellas. Estos últimos no son relevantes, ya que son desarrollos turísticos que manejan un concepto distinto.

En base al análisis planteado anteriormente se concluye, que el mercado no presenta barreras considerables de ingreso.

Amenaza de Productos Sustitutos:

Se pueden citar como productos sustitutos a las alternativas de consumo que tenga el cliente. En este caso en particular, a los alojamientos que brindan prácticamente los mismos servicios pero a menor o mayor precio. Los principales productos sustitutos a destacar son las soluciones de hospedaje en los destinos turísticos de Santa Rosa de Calamuchita y la Cumbrecita. Estos no son considerados una amenaza, ya que apuntan a consumidores con diferente perfil. La presencia de Santa Rosa de Calamuchita a doce kilómetros no representa una amenaza para Villa General Belgrano, ya que la misma cuenta con un ente regulador de precios mínimos y máximos en lo que respecta al alojamiento. Por lo tanto la presencia de productos sustitutos no significa una amenaza en la caída del precio.

A partir del análisis de la cuarta fuerza se llega a la conclusión de que los productos sustitutos no tienen poder en la industria planteada.

Rivalidad entre los Competidores:

La competencia reconocida en Villa General Belgrano, es una competencia leal y moderada, por lo que no representa una rivalidad considerable. Villa General Belgrano goza de un gran caudal de visitantes en vacaciones de verano e invierno, fines de semana largos y festividades, por lo cual, la competencia surge en fines de semana convencional. A su vez Villa General Belgrano crece año a año como atractivo turístico, por lo que la competencia cada año es menor.



Conclusiones

En base a lo planteado anteriormente se elegirá para el proyecto en estudio una estrategia competitiva de **Liderazgo en Costos**, por la cantidad de oferentes y los servicios que ofrecen, se considera que lo que resultaría más atractivo en el sector es la reducción de los precios de las estadías conservando los servicios.

Si bien se puede lograr dicha estrategia competitiva a través de las curvas de aprendizaje y las economías de escala, luego de un análisis se considera viable la reducción de costos en la etapa inicial del proyecto y precios económicos para la estadía, ya que los precios en los complejos de cabañas están muy por encima de los precios mínimos planteados por la Dirección de Turismo de Villa General Belgrano.

En base a los datos relevados por el análisis de Porter, se está en condiciones de realizar una serie de conclusiones importantes para el proyecto, tales como:

Es necesario establecer promociones a los posibles clientes. Por ejemplo brindar un 5% descuento por estadías mayores a tres noches en temporada baja y mayores a cinco noches en temporada alta. Otra forma de llegar al cliente podría ser a través de la venta de paquetes de gran envergadura a agencias mayoristas que permita optimizar los costos y fijar una tendencia.

Analizando la presencia de competidores sustitutos y los precios que se manejan en el mercado, es importante mantener los costos y precios bajos y brindar un buen servicio. Por lo tanto, es fundamental generar un atractivo en los consumidores y reducir al máximo los costos.

Se deberán establecer pautas comerciales y publicitarias aptas para el proyecto en estudio, siempre y cuando no se vea perjudicado por la competencia directa e indirecta del proyecto. Se deberá optimizar en tiempo y forma los servicios y comodidades del proyecto sin perder de vista la optimización en la reducción de los costos. Trabajar en combinación con la competencia no es negativo para el proyecto, la coordinación de acciones para la participación en ferias, stands, fiestas, etc. podrá aumentar la demanda general de Villa General Belgrano como centro turístico. Por ejemplo, una publicidad de forma conjunta del lugar al que se quiera promocionar en una revista relacionada con el turismo, donde los valores son altos para los costos de los diferentes complejos de cabañas y de forma conjunta se lograría la dilución de estos y la realización de la publicidad logrando resultados positivos en todos los rubros hoteleros participantes.

Si bien la rivalidad competitiva del mercado es moderada, una porción considerable de los consumidores realiza una contratación racional de los servicios de hospedaje, observando detenidamente la relación costo-beneficio. Esto obliga a los participantes a mantener ciertos niveles de servicios mínimos para considerarse competitivos, como por ejemplo servicios de calefacción durante la mayor parte del año debido a la amplitud térmica que se observa entre la noche y el día que podrían afectar la comodidad de los huéspedes. Esto, sumado a un terreno poco amable para la construcción edilicia, requiere inversiones medias/altas, en relación con la industria de servicios de hospedaje en general, que condiciona el crecimiento de hospedajes sustitutos de menor rentabilidad.

Al haberse desarrollado en función del turismo, la locación geográfica cuenta con los proveedores suficientes para abastecer el negocio. A su vez, la baja especificidad de los



recursos que comercializan hace que éstos tengan un poder de negociación bajo, lo cual favorece la posición de los participantes de la industria.

Mercado potencial

El mercado potencial al cual se dirige el complejo de cabañas, cuenta con personas de nivel tanto nacional, como internacional. Según datos provistos por personal de la Secretaría de Turismo el porcentaje más grande de turistas que visitan la región son de las provincias de Santa Fe, Buenos Aires y Mendoza, de un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto.

Mercado meta

El proyecto en estudio está dirigido al conjunto del mercado potencial y en especial a las personas de clase media, las cuales por la inaccesibilidad a los elevados precios de las cabañas pasan solo de paso por Villa General Belgrano, o se hospedan en aparts, residenciales, hostales, los cuales representan al 16% de sus competidores sustitutos.

La oferta

En cuanto a la oferta turística, Argentina es un país con gran diversidad natural, geográfica y cultural, lo que la convierte en uno de los puntos turísticos más atractivos del mundo, el cual no solo despierta interés en quienes la visitan sino también para quien invierte en actividades que dependen del movimiento turístico. Hoy las más de 500.000 plazas con las que cuenta Argentina parecen no ser suficientes al momento de responder a la creciente afluencia de viajeros.

La oferta turística es el conjunto de bienes y servicios, de recursos e infraestructuras ordenados y estructurados de forma que estén disponibles en el mercado para ser usados o consumidos por los turistas.

A continuación se realizará un breve análisis basado en datos estadísticos de los últimos años.



Tabla N°1: Evolución de plazas en Villa General Belgrano

EVOLUCIÓN PLAZAS VILLA GENERAL BELGRANO	
Año	Plazas
Año 1991	1003
Año 1992	1053
Año 1993	1313
Año 1994	1631
Año 1995	1759
Año 1996	1877
Año 1997	2024
Año 1998	2168
Año 1999	2414
Año 2000	2529
Año 2001	2633
Año 2002	2943
Año 2003	3263
Año 2004	3530
Año 2005	3724
Año 2006	3533
Año 2007	3863
Año 2008	3773
Año 2009	4409
Año 2010	4466

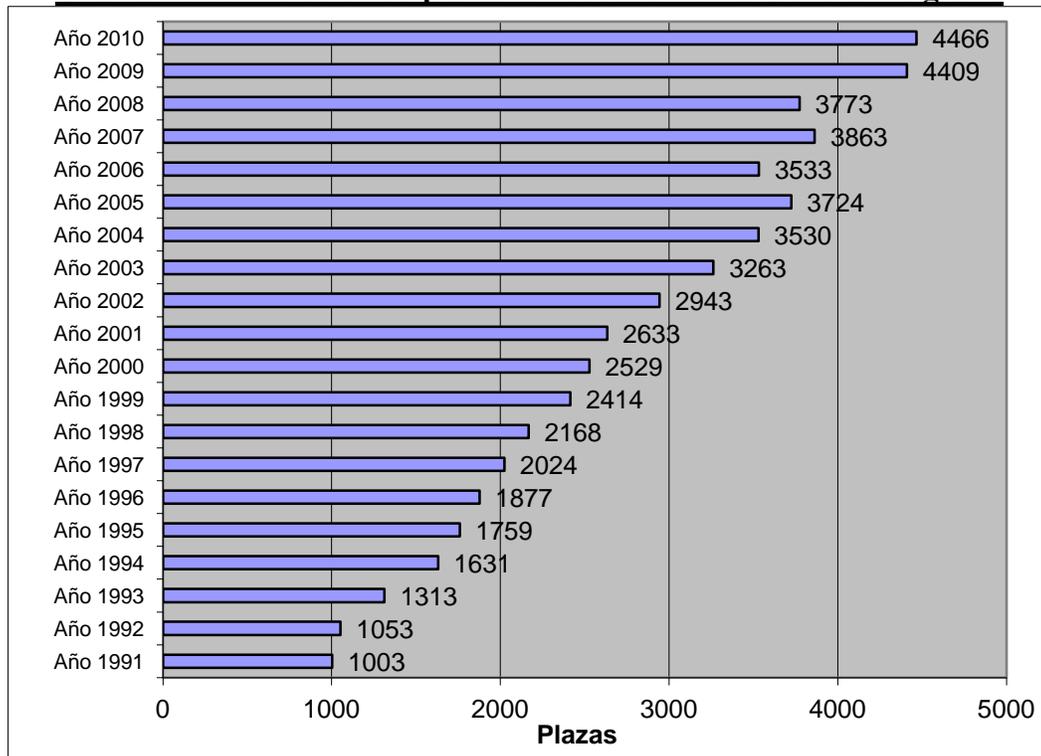
Fuente: Dirección de Turismo de Villa General Belgrano (2011).

No están incluidos los campings y casas de familia en alquiler temporario.

Como se puede observar en los últimos diez años la región ha aumentado exponencialmente su oferta hotelera, aproximadamente en un 345%. Asimismo, se observa un crecimiento sostenido de más del 15% en los últimos dos años.

Se puede confirmar, a través de una entrevista (ver anexos 1 y 2) realizada al Director de desarrollo económico de la Municipalidad de Villa General Belgrano, y a un estudio desarrollado por profesionales de esta, que en los últimos años no se han cerrado complejos turísticos. Se han modificado las plazas, pero eso se debe al cambio en las categorías y servicios de estos.



Gráfico N°5: Evolución de plazas turísticas en Villa General Belgrano

Fuente: Dirección de Turismo de Villa General Belgrano (2011).

A continuación se podrá observar cómo se distribuye la oferta hotelera en Villa General Belgrano y alrededores. A partir de ello se podrá estimar como será el aumento de la oferta de cabañas en los próximos cinco años. Cabe resaltar que los complejos de cabañas, según la Secretaria de Turismo de Villa General Belgrano, se encuentran enmarcados en la clasificación de complejos turísticos.



Distribución de la oferta de alojamiento turístico en Villa General Belgrano

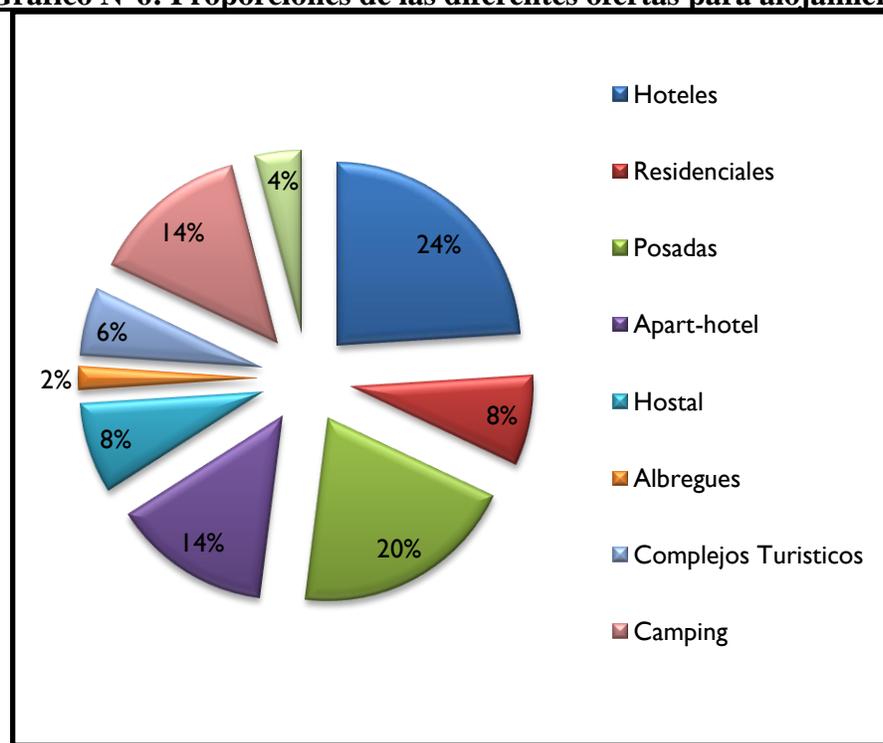
Tabla N°2: Resumen de los datos

(Ver anexo 3)

<i>TIPO</i>	<i>CANTIDAD</i>
HOTELES	531
RESIDENCIALES	199
POSADAS	468
APART-HOTEL	333
HOSTAL	156
ALBERGUES	60
COMPLEJOS TURISTICOS	147
COMPLEJO T. ESPECIALIZADO	107
CAMPING	298
TOTAL	2299

Fuente: elaboración propia.

Gráfico N°6: Proporciones de las diferentes ofertas para alojamiento



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, los competidores sustitutos representan poco menos del 50% de las plazas disponibles en el mercado. Si bien no todos representan una amenaza ya que



muchos de ellos son hoteles de gran categoría, se los deberá tener en cuenta a los fines estratégicos.

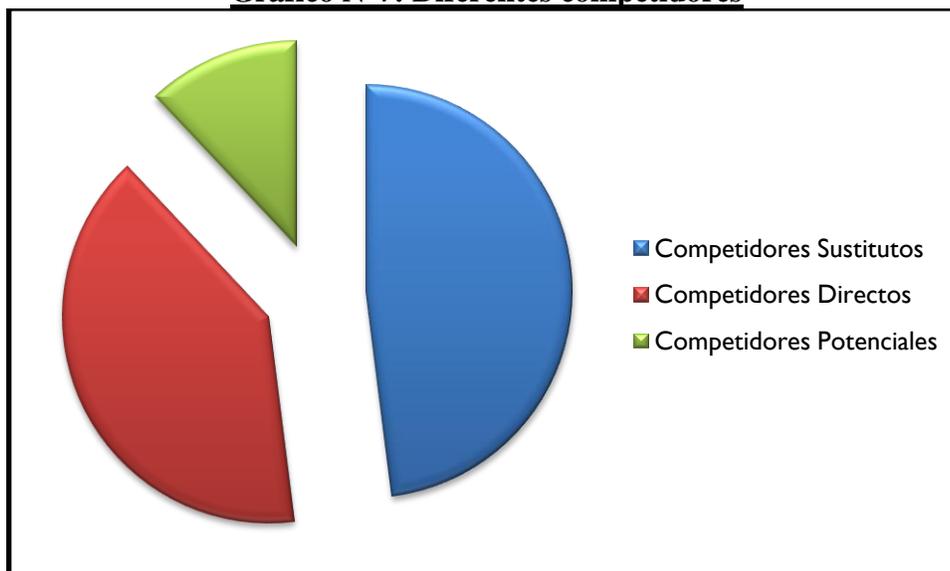
Tabla N°3: Resumen de los diferentes tipos de competidores

(Datos en los anexos 3 y 4)

TIPO	CANTIDAD
COMPETIDORES DIRECTOS	1898
COMPETIDORES SUSTITUTOS	2299
COMPETIDORES POTENCIALES	632
TOTAL	4829

Fuente: elaboración propia.

Gráfico N°7: Diferentes competidores



Fuente: elaboración propia.

En base al gráfico de los diferentes competidores y a los datos relevados anteriormente se concluye que los Complejos de Cabañas representan el 39,3% de la oferta de alojamiento turístico en Villa General Belgrano.

La oferta sufre fluctuaciones lo que hace complejo el análisis del comportamiento de esta, en base a los datos planteados al comienzo de la viabilidad comercial, se puede ver la irregularidad de su comportamiento, el ejemplo clave es el incremento de un 17% en el período 2008-2009 y el 1,3% en el período 2009-2010.

El aumento de esta se basa en su mayoría por personas provenientes de Capital Federal, Santa Fe y Mendoza, que llegan a Villa General Belgrano buscando una mejora en su

calidad de vida e invierten en el turismo ya que es la actividad principal en el Valle de Calamuchita, razón por la cual resulta extremadamente complejo estimar el aumento de la oferta.

Por las características de los servicios ofrecidos y el mercado meta (dirigido a la clase media-alta de Argentina) al que apunta Villa General Belgrano, se podrá destacar que solo La Cumbrecita puede representar una competencia directa, lo que se ve minimizado dada su escasa capacidad de alojamiento.

La demanda

Perfil del consumidor

El servicio en estudio va dirigido a personas de 18 años en adelante, de ambos sexos, podrán acceder al servicio con menores, tanto recién nacidos como adolescentes, pero siempre bajo la supervisión de un adulto a cargo. Estas contarán con un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto. Con la estrategia que implementará la empresa lo que se busca, entre otras cosas, es atraer al público de clase media el cual va tan solo a pasar el día a “La Villa” por sus elevados precios en materia de alojamiento u optan por alojamientos de servicios más precarios.

A continuación se analizará el comportamiento de la demanda a los fines de determinar cuántas personas visitan esta ciudad y como ha ido evolucionando el número de turistas en el tiempo.

Luego de relevar la información de los datos estadísticos provistos por la Secretaría de turismo de Villa General Belgrano y la realización de diferentes entrevistas, se pretende arribar a una conclusión acertada.

Al realizar entrevistas a tres cabañeros significativos de la localidad y una serie de entrevistas realizadas a Daniel Cardelli, Diplomático Director de Desarrollo Económico y a Giselle Castracane, Secretaria de Turismo de la Municipalidad de Villa General Belgrano, los estos coincidieron en que la demanda turística en Villa General Belgrano es constante y se comporta entre un 40% y 50% de ocupación en los fines de semana de Temporada Baja y un 85% y 90% en Temporada Alta. Cabe destacar que Villa General Belgrano cuenta con la Fiesta Nacional de la Cerveza donde desde hace varios años la capacidad de alojamiento queda colapsada, tanto en Villa General Belgrano como sus alrededores. Más allá de las políticas publicitarias a emplear y la situación económica del ciudadano promedio, se resalta que la demanda en los últimos dos años ha aumentado un 7% año a año, más allá de las diferentes crisis que sufre el país, “La Villa” como la llaman sus habitantes y frecuentes turistas posee una fiel demanda y esta va en aumento.

Estas cifras coinciden con datos expuestos por la Agencia Córdoba Turismo, que estima un aumento entre el 7% y el 10% año a año en los diferentes puntos turísticos de la Provincia de Córdoba, y con datos de diferentes páginas webs consultadas tanto nacionales como extranjeras referidas al aumento turístico en toda la Argentina. Asimismo, la Cámara Argentina de Turismo estima un crecimiento del 10% anual.



“La Villa” es elegida mayoritariamente por turistas extranjeros, mayormente europeos, la clase alta y parte de la clase media de nuestro país. Es por ello que anteriormente se destacó que la demanda no sufre grandes cambios debido a las crisis del país.

Por otro lado, es importante mencionar el beneficio en el tipo de cambio con uno de los principales competidores en vacaciones de verano como lo es Brasil, la diferencia que varios años atrás era significativa y atractiva para ciudadanos Argentinos ha dejado de serlo y ha incrementado el número de brasileros y sudamericanos que visitan nuestro país.

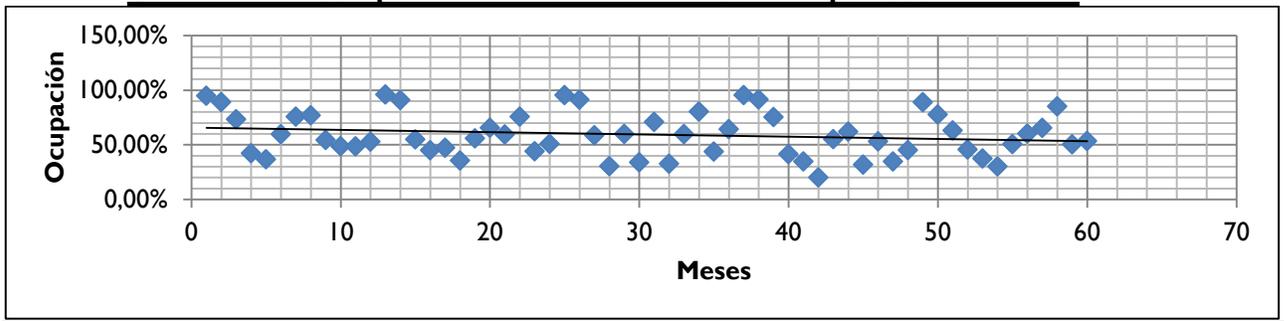
En la siguiente tabla se muestra la serie estadística de las plazas ocupadas en los últimos cinco años, así como también el detalle de los diferentes meses.

Tabla N°4: Datos estadísticos de la demanda

Año 2005		Año 2006		Año 2007		Año 2008		Año 2009		Promedio Mensual por Año
Días Relevados	Ocupación									
31	95,06%	29	96,23%	30	95,65%	31	95,66%	31	89,17%	93,15%
28	89,31%	27	91,08%	25	91,45%	29	91,65%	28	77,92%	88,08%
27	73,56%	30	55,16%	16	58,91%	17	75,57%	16	63,34%	64,16%
5	42,49%	19	45,20%	2	30,69%	8	41,67%	19	45,91%	48,94%
4	36,99%	6	47,49%	5	60,15%	10	34,98%	15	37,68%	42,95%
3	59,89%	6	35,83%	8	34,21%	13	20,39%	13	30,45%	35,88%
17	75,96%	25	56,06%	23	71,10%	28	55,39%	29	50,83%	62,49%
5	77,16%	10	65,77%	5	32,91%	16	62,23%	8	60,43%	60,74%
4	54,59%	4	59,67%	6	60,00%	11	32,08%	6	65,68%	53,24%
12	48,91%	8	75,94%	10	80,60%	17	53,33%	12	85,35%	67,94%
4	48,79%	4	44,28%	7	44,00%	13	34,94%	5	50,64%	46,77%
5	53,08%	5	51,08%	10	64,51%	11	45,38%	7	53,66%	56,22%

Fuente: elaboración propia con datos provistos por Secretaria de Turismo de Villa General Belgrano (2011).



Gráfico N°8: Comportamiento de la demanda en el período 2005-2009

Fuente: elaboración propia

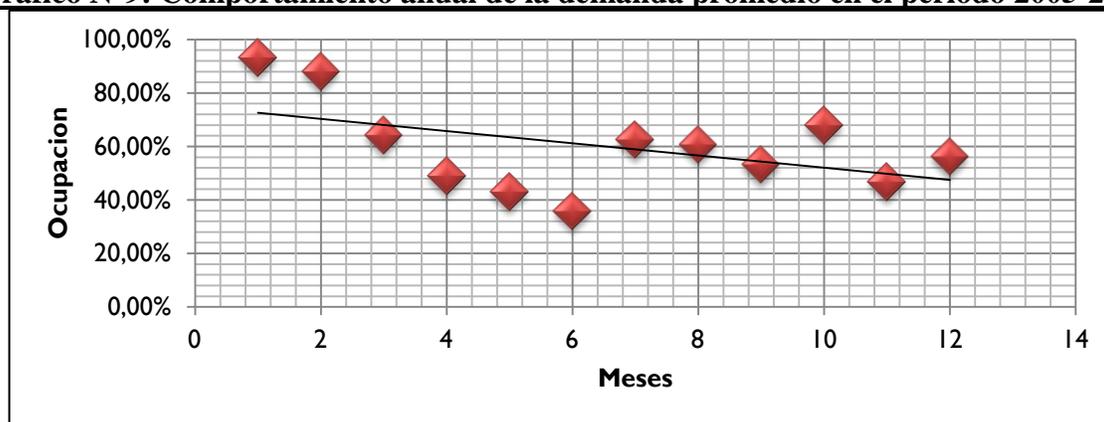
En este gráfico se puede apreciar cómo la demanda tiene un comportamiento constante, con un aumento de aproximadamente un 7% a lo largo de los años. También se ve que en el año 2008 debido a la crisis agropecuaria sufrida en el país, la demanda bajó; esto se debe a componentes aleatorios, los cuales representan una variación irregular en la serie de tiempo graficada.

Tabla N°5: Promedio de la demanda en el período 2005-2009

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PROMEDIO DE LOS ULTIMOS 5 AÑOS	93,15	88,08	64,16	48,94	42,95	35,88	62,49	60,74	53,24	67,94	46,77	56,22

Fuente: datos extraídos de la tabla anteriormente planteada.



Gráfico N°9: Comportamiento anual de la demanda promedio en el período 2005-2009

Fuente: elaboración propia.

En base a la información anterior, y en el modelo series de tiempo, se logró estimar la demanda del año 2010 para luego pronosticar la demanda del año 2011 a través del mismo método. Los porcentajes calculados en base a este, no se alejan de la realidad que plantean directivos de turismo de “La villa”, que si bien todavía no cuentan con datos oficiales, luego de la entrevista coincidieron en que los números planteados por este modelo se asemejan lo suficiente a la realidad.

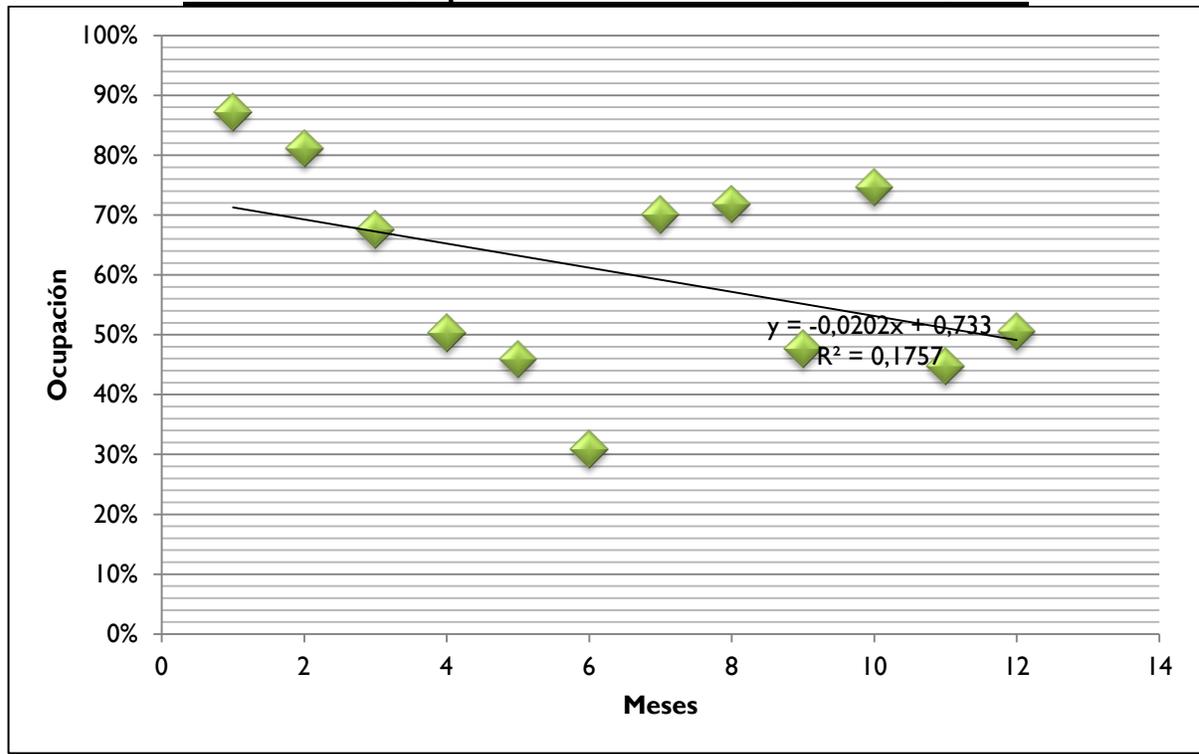
Tabla N°6: Pronóstico de la Demanda

(Ver anexo 10)

Demanda estimada Año 2011		
Año	Mes	Ocupación
2011	Enero	87%
2011	Febrero	81%
2011	Marzo	68%
2011	Abril	50%
2011	Mayo	46%
2011	Junio	31%
2011	Julio	70%
2011	Agosto	72%
2011	Septiembre	48%
2011	Octubre	75%
2011	Noviembre	45%
2011	Diciembre	51%

Fuente: elaboración propia.



Gráfico N°10: Comportamiento de la demanda en el Año 2011

Fuente: elaboración propia.

En base a la tabla y el gráfico anteriormente expuestos, se puede apreciar como la demanda del proyecto mantiene los mismos niveles y comportamiento que el promedio de los últimos cinco años. Para los estudios financieros se prolongará dicha proyección a los próximos cinco años.



Tabla N°7: Comparativo de los años 2010-2011

Comparativo 2010-2011 Ajustado por estacionalidad				
Mes	Año	Ocupación	Ocupación	Año
Enero	2010	78%	87%	2011
Febrero	2010	71%	81%	2011
Marzo	2010	56%	68%	2011
Abril	2010	42%	50%	2011
Mayo	2010	52%	46%	2011
Junio	2010	35%	31%	2011
Julio	2010	70%	70%	2011
Agosto	2010	56%	72%	2011
Septiembre	2010	51%	48%	2011
Octubre	2010	73%	75%	2011
Noviembre	2010	39%	45%	2011
Diciembre	2010	46%	51%	2011

Fuente: elaboración propia.

En la tabla comparativa de los últimos años se puede ver cómo coincide el crecimiento de la demanda promedio antes mencionado con el del proyecto.

Luego de realizar el estudio de la oferta y la demanda, realizados con distintas herramientas, se está en condiciones de concluir que: **la oferta aumenta acompañando a una demanda creciente.**

A continuación se desarrollará lo que se conoce como marketing mix, herramienta que ayuda a definir el producto a ofrecer, a qué precio, cómo se promocionará y cuál será la plaza donde se comercializará dicho producto.



Producto/servicio

Conceptos generales

Para definir el servicio de alojamiento que se ofrecerá, se deberá primero conocer cuáles son las características de un complejo turístico: es aquel tipo de establecimiento en el cual se presta el servicio de alojamiento mediante contrato por un período no inferior a una pernoctación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios, siempre que las personas alojadas no constituyan domicilio permanente en el establecimiento o inmueble en el que se presta el servicio de alojamiento.

Complejo de cabañas: unidades de alojamiento independientes y aisladas entre sí, que formando conjunto con otras, con un mínimo de 6 unidades, mantienen características arquitectónicas de acuerdo al Código de edificación municipal vigente, y brinden servicio de alojamiento, con servicios complementarios, contando como mínimo con áreas de dormitorio, baño, cocina y estar comedor debidamente equipados, conforme a lo establecido en la presente reglamentación para cada clase y categoría. El servicio de alojamiento deberá contratarse por unidad.

Estadía: Período de tiempo comprendido entre las 10 horas de un día y las 10 horas del día siguiente. La hora del Check In para los establecimientos que brinden habitación con baño privado es a las 12:00 hs. y para los establecimientos que brinden habitación, baño y cocina es a las 14:00 hs. En todos los casos el Check Out es a las 10:00 hs.

Tarifas: Las tarifas reglamentarias son las que se registran ante el Órgano de aplicación. En todos los casos se registrarán tarifas diarias, incluyendo cargas impositivas.

El titular del establecimiento cobrará el día de ingreso de los huéspedes al establecimiento, no así el de egreso si éste se produjere ante de las 10.00 hs. En ningún caso podrá cobrarse más de un día de alojamiento si se hubiere usado los servicios por menos de doce horas.

Descripción del proyecto en estudio

En el proyecto en estudio, el complejo de cabañas contará con seis unidades con las comodidades para cuatro o seis personas cada una, con una recepción, un salón de usos múltiples, área de recreación y piscina. Todo esto en una hectárea de campo arbolado, en un valle tranquilo que se encuentra entre las sierras grandes y las sierras chicas.

Este brindará el servicio de hospedaje descripto anteriormente.

Precio

Los precios varían entre los \$ 400,- en Temporada Baja y \$ 600,- en Temporada Alta por noche, como mínimo para cada cabaña, dichos precios son dictaminados por la Secretaria de Turismo de Villa General Belgrano, evitando la competencia desleal.

Se puede ver como todos los años los precios en lo referido a Turismo aumentan entre un 10% y un 15%, este año paginas oficiales como lo es la Agencia Córdoba Turismo están hablando de un incremento del 25% al 30%. Por el momento en Villa General Belgrano se habla del 10% con respecto al año pasado.

Puntualmente para este proyecto se tomará un precio de \$ 400,- en Temporada Baja y \$ 620,- en Temporada Alta, ya que la estrategia competitiva es liderazgo en costos basada en



una alta participación en el mercado. Así, se busca captar el público de clase media que ya conoce Villa General Belgrano y a las personas que no logran acceder por los precios elevados de los diferentes alojamientos. Existen miles de personas que pasan todos los fines de semanas por Villa General Belgrano, anhelando pasar una noche en el pueblo, pero los precios le resultan inaccesibles, por lo tanto la estrategia buscará por una lado, captar parte del público que siempre pernoctó en La Villa, y por otro, aquellos que solo pasan el día.

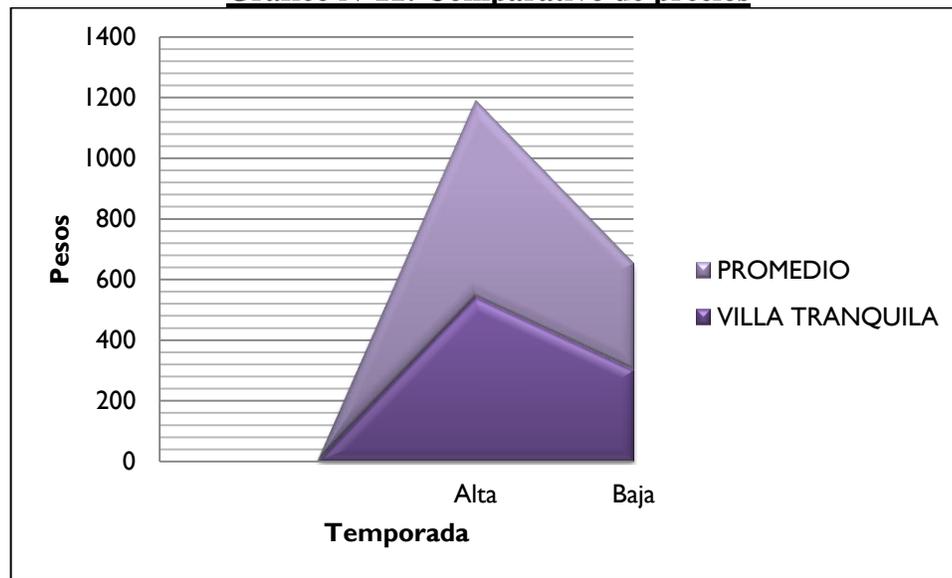
Tabla N°8: Comparativo de precios

(ver anexo 5)

	<i>Cant.</i>	<i>Plazas</i>	<i>Alta</i>	<i>Baja</i>
VILLA TRANQUILA	***	36	\$ 620,00	\$ 300,00
PROMEDIO	***		\$ 687,42	\$ 350,64

Fuente: elaboración propia.

Gráfico N°11: Comparativo de precios



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la gráfica, se encuentra representada la estrategia competitiva de liderazgo en costos, donde la diferencia existente de los precios en las distintas temporadas es notable ante el promedio de los precios de la competencia.

Plaza y promoción

En la viabilidad técnica se presenta el punto geográfico exacto en donde se ubicará el complejo de cabañas. En función de ello se determinará las estrategias de comercialización más acordes, en función de obtener ventajas competitivas respecto de los posibles competidores de la región, para lograr de este modo captar una mayor porción de mercado.



El terreno sobre el cual se construirá el complejo se encuentra a 5 minutos de la Ruta Nacional N°5, a 86 kilómetros de la Ciudad de Córdoba, donde se encuentra el Aeropuerto Internacional Pajas Blancas, a 500 kilómetros de Santa Fé, a 650 kilómetros de Mendoza y 740 kilómetros de Buenos Aires, todas estas son las localidades donde se encuentran la mayoría de los visitantes de Villa General Belgrano.

La propiedad se encuentra a 7 kilómetros del río Los Reartes y a pocos pasos del arroyo La Cristina, rodeada de cerros que envuelven el terreno formando un valle verde y cálido durante todo el año. Su lejanía de la ciudad, genera un ambiente natural y silencioso, ideal para aquellos que buscan relajarse y gozar del contacto con la naturaleza. Para los que también disfrutan de museos, ferias, restaurantes, pubs y casinos; pueden visitar Córdoba o Embalse de Río Tercero, ciudades a las cuales se arriba por la Ruta Nacional N°5, en menos de dos horas de viaje.

Una vez definidos los servicios que se brindarán en el complejo, el precio que ello tendrá asociado y su localización exacta, se puede comenzar a diseñar la estrategia de promoción.

Promocionar integral y competitivamente un determinado proyecto, con sus servicios y atracciones, en los mercados nacional e internacional, mejorando la relación costo-beneficio, es el objetivo principal en este aspecto. Algunos de los objetivos más específicos son;

- Determinar marca y logo.
- Determinar el canal de distribución.
- Medios de publicidad.

Marca y Logo

El nombre del proyecto será “*Villa Tranquila*”, ya que el proyecto es un emprendimiento familiar y su nombre es el nombre que llevaba la primera casa donde vivió la pareja. Además de ello se considera que es un nombre adecuado para el proyecto, ya que este se localizará en un valle arbolado lleno de paz y justamente tranquilidad.

El logo fue provisto y diseñado por una persona idónea en la materia, considerando las características visuales del lugar, incluyendo tanto las fallas geográficas características de las sierras como la flora que caracteriza al terreno. El Roble, hace honor a la historia familiar, a la longevidad y fortaleza del matrimonio emprendedor de este proyecto. Los colores seleccionados, basándose en tonos cálidos que remiten a las sierras, a lo rústico y a lo acogedor, dan armonía y tratan de no competir con el diseño del complejo.

Se buscó en este conjunto de características, resaltar “lo natural”, “el sosiego” y “lo contenedor” del lugar.

Su registrará en la Dirección Nacional de Marcas del Instituto Nacional de Propiedad Industrial. El costo será de \$ 700,-.



Grafico N°12: Logotipo

Fuente: Alejandro Tapia, Diseñador Grafico.

Canal de Distribución

El canal de distribución es un canal de nivel cero y directo, donde no participan intermediarios entre el servicio y el consumidor, anticipando y satisfaciendo constantemente las necesidades de los clientes.

El canal de servicio es tan simple como se puede ver el siguiente gráfico:

:

Grafico N°13: Canal de Servicio

Fuente: Elaboración Propia.



Promoción

Una vez definidos la marca y los canales de distribución, se podrá comenzar a promocionar las cabañas a los fines de atraer el mercado meta. Debido al alto costo de publicar avisos en diarios y/o revistas, televisión y radios de alcance nacional e internacional, se optará por los siguientes medios para difundir el complejo:

Los medios de publicidad serán gráficos, página web y mailings.

Cuando se refiere a medios gráficos se hace referencia a las diferentes revistas locales que ofrece Villa General Belgrano y folletería que será depositada en los diferentes puntos de referencias turísticas del Valle de Calamuchita y Villa General Belgrano.

- Costo de publicación en revista y portal web “El Sitio de la Villa” \$ 840,- anual.
- Costo de la folletería \$ 450,- por 1000 folletos en excelente calidad de 15 cm por 8 cm con diseño incluido.

Las nuevas aplicaciones informáticas permiten realizar transacciones y proporcionan nuevas oportunidades de comercio.

El marketing por internet se ha convertido en un estilo de promoción y comunicación dentro del mundo de las empresas, pues es una manera económica y eficiente de hacer publicidad y difundir la marca. Este será planificado correctamente, de manera que no sea contraproducente para la empresa.

- Pagina web propia y diseño de marca, estos serán diseñados por personas entendidas en la materia y con un costo de aproximadamente \$ 2.200,-.
- Mailing: por medio de mails se transmitirá la información institucional relevante que acepte un gran número de destinatarios. El motivo por el cual se ha optado por esta herramienta responde a que, si el diseño es adecuado y la base de datos es acorde con el público que se desea captar, el mensaje se enfatiza y ello ayudaría a captar la atención del receptor logrando que este registre la información. El principal beneficio de esta técnica es que no tendría costo alguno, ya que sería realizada por la persona encargada de la administración del complejo.

Para la gestión de recursos de promoción vía web, se deberá realizar una investigación más profunda que excede los objetivos de este proyecto.



Viabilidad Organizacional



En base a la observación de complejos de cabañas con igual categoría, similares prestaciones y atendidas por sus propios dueños, como también por lo expuesto en el marco teórico se considera que la empresa según *Henry Mintzberg* posee una *estructura simple*.

Estructura del proyecto

La estructura del proyecto, está basada en la supervisión directa, donde la cumbre estratégica es la parte clave.

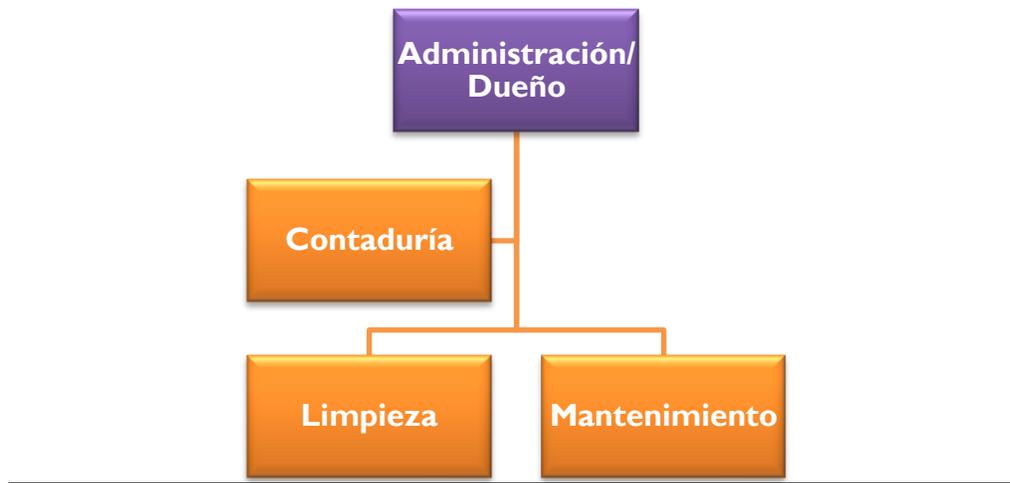
La gerencia, será el área de mayor importancia junto con el área de administración con una persona encargada de esta, la cual también es la encargada de resolver problemas cotidianos, que no se hayan podido solucionar en cada departamento. En los puestos anteriormente mencionados se encuentra el dueño de la empresa, su sueldo, como el de los demás integrantes de la empresa, serán calculados dentro de sueldos y jornales.

La estructura fue separada en dos grupos, para los cuales se buscarán las personas mejor capacitadas para desempeñar las tareas de limpieza. Las tareas serán realizadas por una persona en temporada baja y de ser necesarias dos personas en temporada alta. El mantenimiento del complejo estará a cargo de una persona en forma permanente.

La contaduría del proyecto será realizada por un contador matriculado.

Se podrá ver en la siguiente gráfica cómo se diferencian los diferentes niveles de funciones, responsabilidad, jerarquía y toma de decisiones. Para concluir, se resalta que en dicha herramienta gráfica se mencionarán los puestos y no los nombres de los empleados, ya que las personas podrían cambiar con el tiempo.



Gráfico N°14: Organigrama

Fuente: elaboración propia.

Balance de personal

Los costos de las distintas personas que prestarán servicios, en base a la categoría de tres estrellas según el código de alojamiento de la Municipalidad de Villa General Belgrano, son:

- Para la persona encargada del mantenimiento general, encuadrada como Peones Generales en la categoría n°1, según C.C.T. 389/04 (F.E.H.G.R.A.) (EX 125/90) su salario bruto actualizado a Diciembre del 2011 será de **\$ 2.849,-** mensuales. A este importe se le sumará 10% de asistencia perfecta, 10 % alimentación, 12% complemento servicio y en el transcurso de los años el respectivo porcentaje según antigüedad.
- Para las personas encargadas de la limpieza, encuadradas como mucamas en la categoría n°4 según C.C.T. 389/04 (F.E.H.G.R.A.) (EX 125/90) su salario bruto actualizado a Diciembre del 2011 será de **\$ 3.289,-** mensuales, a este importe se le sumará 10% de asistencia perfecta, 10 % alimentación, 12% complemento servicio y en el transcurso de los años el respectivo porcentaje según antigüedad.
- La confección de estados contables y liquidación mensual de sueldos y cargas sociales, será llevada por un estudio contable con un costo aproximado de **\$ 400,-** mensuales, según presupuesto obtenido por un contador público.



- Se contará con una persona encargada de la administración, la dirección y el control de complejo. Esta debe ser capaz de diseñar estrategias, redactar los manuales de trabajo, realizar los programas por computadora necesarios para la gestión y controlar que todo se desenvuelva en función del cumplimiento de objetivos. Dicha persona tendrá un sueldo neto de \$ 3.495,-.
- Otro de los costos encontrados en la viabilidad organizativa es el de la indumentaria apropiada para el personal. El valor oscila en \$ 380,- para el personal de limpieza y \$ 117,- para personal de mantenimiento, contemplando más de uno por persona. Estos costos son para la inversión inicial y luego cada seis meses se renovarán. Por lo tanto, se está en condiciones de resaltar que existirá una reinversión con un costo total de \$ 229,- en lo que se refiere a vestimenta del personal.

En el siguiente cuadro se expondrán los datos relacionados a los sueldos y cargas sociales totales para un peón, una mucama y un administrador para el año 2011.

Tabla N°9: Sueldos y cargas sociales

Sueldos	Cargas Sociales (incluyen cuotas sindicales obligatorias)
\$ 113.053.-	\$ 60.944.-

Fuente: elaboración propia.

Los montos expuestos anteriormente contienen: aportes, contribuciones, A.R.T., aportes sindicales y obra social. Estos están sujetos a modificaciones, por convenio y aumentos pactados, para más información acerca de su cálculo dirigirse a la sección sueldos y jornales del marco teórico.

Cabe mencionar que lo referido a Sueldos y Cargas Sociales, están contemplados bajo el convenio de la federación hotelera y gastronómica de la Republica Argentina, incluyendo las cuotas sindicales obligatorias.

Adicionales:

- Asistencia perfecta 10%.



- Complemento servicio 12%.
- Alimentación 10%.

El sueldo anual complementario estará contemplado en la viabilidad financiera.

Los profesionales a cargo de la contaduría del establecimiento deberán estar inscriptos como monotributistas y facturarle al complejo, ya que cumplirán las funciones de asesores externos.

Todo lo referido a acuerdos gremiales y posibles aumentos estará contemplado en la Viabilidad Económica Financiera a lo largo de los meses en los que surjan. Dichos aumentos fueron estimados a través de datos relevados de la página web oficial del sindicato correspondiente, donde se estima un aumento salarial para el año 2011 del 20% escalonado. Se considera que esta tendencia se mantendrá en los próximos cinco años.

Tabla N°10: Resumen de Egresos Anuales de esta sección

Concepto	Egresos
Sueldos y Jornales	\$ 113.053,-
Contador	\$ 4.800,-
Otros egresos	\$ 726,-
Total	\$ 150.247,-

Fuente: elaboración propia.



Viabilidad Legal



Generalidades

El proyecto se encuentra estipulado bajo las normas del Código de Edificación y el Código de Turismo de la localidad, todo lo referido a ordenanzas y normativas está contemplado en el presupuesto llave en mano, otorgado por la constructora interviniente. (Ver anexo 9)

El proyecto será un desarrollo unipersonal, decisión tomada provisoriamente por los interesados, en base a los costos que traen aparejados las demás opciones. Por lo que deberá solicitar su respectivo número de CUIT.

Así también, luego de una tasación impositiva del activo del proyecto, deberá pagar el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (IGMP), el cual establece un equivalente de los activos de las firmas. Este impuesto puede usarse como pago a cuenta del impuesto a las ganancias. Este impuesto es legislado a través de la ley 25.063.

Por los datos que se manejan hasta el momento, se puede prever que estará bajo el Régimen General, por lo que se debe realizar la inscripción ante la Administración Federal de Ingresos Públicos por cada impuesto, y además los dueños deberán inscribirse como trabajadores autónomos (\$ 271,76 mensuales), para realizar los aportes a la seguridad social. Los impuestos más comunes son el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto a las Ganancias. Cabe aclarar que el Débito Fiscal generado por el I.V.A. (Ventas * 21%), se puede compensar con el crédito que se cobra al comprar (compras * 21%), y el Impuesto a las Ganancias (tasas progresivas y escalonadas, van del 10% al 35) no siempre arroja saldo a pagar.

Vía online en la página de la Administración Federal de Ingresos Públicos, se realizarán las altas a los empleados involucrados en el proyecto. Todo lo referido a sueldos y jornales se encuentra desarrollado en la viabilidad organizativa.

Una vez terminado el proyecto se procederá a escriturar, la tasación fiscal y su respectiva alta en Dirección General de Rentas.



Habilitaciones y requisitos municipales

A los fines de la inscripción los titulares del establecimiento sujetos al presente régimen deberán presentar ante el organismo de aplicación:

- Para poder habilitar contar con certificado de final de obra emanado por el Departamento de obras de la Municipalidad, con el 100 % de la obra terminada (contemplado su costo en el presupuesto llave en mano).
- Solicitud de habilitación comercial.
- Declaración jurada donde consten las comodidades y servicios que se prestarán, nombre del encargado o administrador si fuere una persona distinta a la del titular; el período del año durante el cual funcionará el negocio y las tarifas que se cobrarán.
- Un libro de registro de pasajeros y un libro de actas o reclamos, el primero podrá suplirse por un sistema de registro computarizado. Todos los huéspedes deberán ser registrados en el libro de registro de pasajeros en el sistema computarizado, en que se consignará nombre y apellido, edad, profesión, nacionalidad, domicilio real, número de documento de identidad, día y hora de ingreso y egreso, número de factura y/o ticket (conforme establezca la AFIP) y su importe total, número de habitación ocupada y observaciones, si las hubiera.
- La facturación deberá ajustarse a las normas dictadas por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).
- Toda otra declaración, información o documentación que en cada caso el organismo de aplicación requiriese.
- Certificado de libre deuda expedido por el organismo de aplicación.
- La Dirección de Turismo, inscribirá al establecimiento asignándole su clase y categoría. La inscripción del establecimiento se dictará mediante Resolución, en tanto y en cuanto se cumplan los requisitos. La habilitación de la clase y categoría se otorgará una vez realizada la inspección y verificación en el lugar, de los datos suministrados, a través del certificado de habilitación de alojamiento turístico. (CHAT).
- Una vez inscripto el establecimiento y/o cuando se introduzcan modificaciones en las tarifas, categoría o servicios, el organismo de aplicación entregará al titular del establecimiento una ficha de tarifas registradas y una planilla de empadronamiento del negocio, debidamente autorizadas. En la ficha de tarifas deberá constar como



mínimo, la clase, categoría y denominación del establecimiento, número de inscripción en el Registro de Alojamiento Provincial, y las tarifas registradas discriminadas según los servicios a los que correspondan. Todo de acuerdo a lo que determine el Organismo de Aplicación.

- El organismo de aplicación, ejercerá las funciones de inspección y contralor de los establecimientos.

A continuación, se expondrá a modo de ejemplo, una tabla con los posibles egresos presentados en esta viabilidad.

Tabla N°11: Costos del procedimiento

HABILITACIONES Y REQUISITOS MUNICIPALES	\$ 12.250.-
TASA MUNICIPAL	\$ 6.876,-
IVA	\$ 52.066,- aprox
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 8.640.- aprox
AUTÓNOMOS	\$ 3.261,-
IMPUESTO INMOBILIARIO	\$ 3.468,-
IMPUESTO A LOS BIENES PERSONALES	\$ 2.892,=

Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que son costos anuales y cálculo del IVA fueron realizados tomando un ingreso promedio de \$ 300.000,- y gastos por \$ 6.400,- mensuales más los sueldos, estos serán ajustados a lo largo del trabajo y con mayor precisión en la viabilidad financiera.

En beneficio de la Ley de Fomento al Turismo n° 7232, la construcción del proyecto se encuentra exenta del impuesto a los Ingresos Brutos, inmobiliario y sellos. En lo que respecta a la actividad, queda exento del Impuesto a los Ingresos Brutos por un lapso de entre cinco a diez años según la actividad y locación, por tomarse un horizonte temporal de 5 años en la evaluación financiera, no se tendrá en cuenta dichos tributos.



Viabilidad Técnica



Conceptos generales

En los estudios turísticos, el estudio de mercado y la localización son dos aspectos que requieren mucha atención, pues de ellos depende la rentabilidad futura del proyecto.

En el campo turístico, la localización está en función de los atractivos turísticos, y la distancia tiene una influencia reducida dentro de ciertos límites.

Otro punto a tener en cuenta son los medios de transporte disponibles para llegar al sitio turístico. El transporte aéreo, por ejemplo es hoy un medio que mueve gran parte del turismo extranjero por lo que es importante tener en cuenta la cercanía de los aeropuertos y las frecuencias de vuelos.

Localización

Al hablar de la macro y micro localización, se hará referencia que el proyecto se desarrollará en la provincia turística de Córdoba en la localidad turística de Villa General Belgrano, más precisamente en el loteo La Cristina, situado en un valle rodeado de un imponente paisaje, fundamental para la comodidad de sus huéspedes. Se podrá decir que la localización del proyecto está basada en los *factores ambientales, aspectos legales* y la *cercanía del mercado*.

Macro localización

Córdoba es desde siempre uno de los principales destinos turísticos elegidos por turistas de todo tipo. La provincia cuenta con la infraestructura y puntos de interés ideales y atractivos para todo tipo de turismo.

Córdoba es la provincia más poblada de la Argentina después de Buenos Aires. En consecuencia es un importante centro cultural, económico, financiero y de entretenimiento. Situada en la Región Centro (Argentina), limita al norte con la provincia de Catamarca y Santiago del Estero, al este con Santa Fe, al sureste con Buenos Aires, al sur con La Pampa, y al oeste con San Luis y La Rioja. Su capital es la ciudad homónima. Está situada en la región central del país.

El turismo es, junto con la industria y los servicios, una de las principales actividades económicas de la provincia de Córdoba, por lo que las inversiones en infraestructura turística son fomentadas por la Ley de Fomento Turístico N° 7232 y sus Decretos Reglamentarios N°4557/85 y N° 1360/00. El principal atractivo turístico de Córdoba son sus sierras, así como también su clima y sus paisajes. La actividad turística provincial es favorecida también por la facilidad del acceso a la provincia debido a las redes de comunicaciones, su posición central



en la geografía del país y la presencia de un aeropuerto internacional. Por esto Córdoba es uno de las principales áreas turísticas de Argentina, luego de la Costa Atlántica Argentina.

La mayor afluencia de turistas se observa en la región de Punilla (42%), seguida por Calamuchita (15%) y Traslasierras (12%). La hotelería posee una amplia proporción de hoteles de 1 y 2 estrellas, y hoteles de 5 estrellas en la ciudad de Córdoba; así como también hosterías y hospedajes.

Sólo el 3,5% de los turistas proviene del exterior del país. La gran mayoría de los turistas son argentinos, principalmente de la capital y provincia de Buenos Aires (33%), de la propia Córdoba (25%) y de Santa Fe (24%).

Los particulares paisajes que podrá apreciar a través del turismo en Córdoba se lucen por combinar la inmensidad de la pampa húmeda y las montañas más antiguas.

El área turística de Sierras Chicas se encuentra a 50 kilómetros de Córdoba capital. Partiendo desde la ciudad de Córdoba, a esta región se accede por la ruta provincial N°5 en tan solo una hora. Las ciudades que componen la región guardan un encanto particular y ofrecen a los turistas una variada oferta en materia de infraestructura hotelera, gastronómica y de entretenimiento. También posee una importante infraestructura hotelera, gastronómica y de servicios. Para alojar a sus visitantes cuenta con hoteles de muy confortables, a los que se le suman cabañas, casas de alquiler y campings.

Micro localización

Villa General Belgrano se encuentra a 88 km de Córdoba Capital. Y a tan solo 10 minutos de las rutas de acceso al pueblo, del centro y del río Los Reartes, se encuentra el loteo “La Cristina” el cual cuenta con 15 lotes de una hectárea cada uno, los cuales no pueden ser subdivididos. El loteo cuenta con los servicios, si bien se encuentra en condiciones óptimas para habitarlo, por el momento no existen nombre para sus calles. (Ver anexo 7)

El lote donde se ubicará el complejo de seis cabañas es de una hectárea, en los alrededores de este no se permiten terrenos menores a ese tamaño, lo que garantiza al inversor la vista al paisaje. A su vez, fue evaluado en base a la maximización del valor actual neto. (Ver anexo 7)

Inversión en obras físicas, equipamiento y servicios

Luego de algunas entrevistas con el Diplomado Daniel Cardelli, Director de Desarrollo Económico de la localidad en estudio se determinó el tamaño del proyecto, el cual está basado en un estudio de pre factibilidad desarrollado por la Municipalidad de Villa



General Belgrano, donde en base a datos estadísticos, se llegó a la conclusión de que no es viable un proyecto de menor tamaño. Todo lo referido a edificación esta previsto bajo el Código de Edificación de Villa General Belgrano.

Este será encuadrado bajo la categoría de tres estrellas.

Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea encuadrado en la Clase Complejo de Cabañas, los siguientes:

De las Cabañas:

Tener capacidad mínima de dos plazas por cabaña, contando con sala de estar, cocina, comedor, dormitorio y baño. Cada cabaña deberá estar separada una de otra, y de cualquier otra edificación, y de los límites del terreno a una distancia no menor de 10 metros. Cada cabaña deberá contar con una sala de estar – comedor. Contar con servicio telefónico, interno y directo al exterior.

- Deberá contar con TV Color 20'' con cable las 24 hs.
- Contar con calefacción y acondicionamiento térmico en todos los ambientes.
- Contar con protecciones contra insectos en todas las aberturas exteriores.
- Poseer quincho o galería cubierta con asador de una superficie mínima de 15.00 m². Este espacio puede ser compartido por el de la cochera.

Del conjunto:

- Tener recepción y portería con una superficie mínima de 15,00 m² más 0,20 m² por plaza a partir de las 20 plazas.
- Tener sala de estar de una superficie mínima de 35,00 m² para un mínimo de 30 plazas.
- Contar con servicio de vigilancia permanente.
- Contar con un área de juegos de niños.
- Contar con pileta de natación con una superficie mínima de 50 m².
- Contar con servicios de teléfono-fax, conexión a Internet y mensajería.
- Contar con servicio de cajas de seguridad para uso de los alojados.



- Deberá contar como mínimo con espacios e instalaciones apropiadas para la práctica deportiva de por lo menos dos deportes. (Fútbol, vóley, tenis, padle, básquet, etc.).

Inversión en obra física

A continuación se expondrá un **presupuesto llave en mano** con los requisitos anteriormente planteados en lo que es la estructura del proyecto:

Modelos con dos dormitorios. Alta calidad constructiva para una rápida amortización de la inversión, ya que no se entrará en mayores gastos a la hora de la manutención. Como así también en cuanto al ahorro de energía para calefaccionar los ambientes, ya que las viviendas cuentan con aislación termo acústica. El modelo cuenta con un dormitorio de 4,00 x 3,00m, otro dormitorio de 3,00 x 3,00m, un baño de 2,00 x 1,50m y una cocina comedor de 6,00 x 3,00m.

Detalle:

- Las cabañas serán construidas, ancladas y fijadas a plataformas de hormigón armado sismo resistente.
- La construcción de las cabañas se llevará a cabo por completo en el lugar antes mencionado, sin llevar nada pre armado o prefabricado, logrando uniformidad y robustez en todas sus estructuras.
- Las instalaciones de agua caliente y fría contarán con cañerías tricapa termo fusionadas de 3/4".
- La instalación de gas para cocinar y calefón, será realizada con caños SiGas termo fusionados.
- La instalación eléctrica, será realizada con cables de 2,5mm normalizados, se colocarán artefactos, portalámparas y tableros con llaves térmicas dobles y disyuntores diferenciales.
- Las puertas interiores serán del tipo placa con marcos de madera. Los ventanales serán de aluminio termo laqueado (libres de mantenimiento), con vidrios y tapajuntas colocados. Las puertas de ingreso serán de madera maciza con marcos de madera y herrajes.



- Los techos serán dispuestos a dos aguas, con cubiertas de chapa trapezoidal galvanizada antigranizo, aislación termo acústica y cielo raso de machimbre de Pino ellioti.
- Los revestimientos interiores serán realizados con placas de Roca de Yeso y todos los muros perimetrales contarán con aislación termo acústica dentro de sus cámaras de aire. Todas las cañerías serán embutidas, quedando ocultas a la vista.
- Las estructuras cuentan con anclajes de acero templado, conformando de ésta forma una estructura uniforme sismo resistente.
- Todos los bordes perimetrales del cielo raso cuentan con terminaciones de madera (molduras).

Se incluirá: calefactores, juego completo de sanitarios y griferías completas para baño.

Precio total por cada uno: \$ 57.000,-

Precio total por seis unidades: \$ 324.000,-

Precio por recepción y sala de usos múltiples: \$ 43.000,-

Total: \$ 367.000,-

Importante: el presupuesto planteado no incluye el impuesto al valor agregado. Dicho precio es para presupuesto llave en mano, incluye mano de obra completa, materiales antes detallados, construcción de plataformas sismo resistente, gastos de flete, aprobación de planos y habilitaciones municipales de obra.

En el anexo numero 8, se podrá ver el plano de las cabañas y el modelo terminado.

Presupuesto piscina y parquización

Piscina de 5mtx10mt con vereda perimetral de 1mt de losetas atérmicas antideslizantes de lava volcánicas, equipo 1 filtros vc 200, 1 bomba de 2hp marca vulcano, accesorios hidráulicos como 1 skimer boca ancha, 1 toma de fondo, 2 limpia fondo y 6 retornos o hidro yet, sala de máquinas con tapa metálica pintada con anti oxido y piso con drenaje, foso cavado, materiales incluidos, cañería para la calefacción, pintura a base de acuoso, garantía de la construcción de la piscina es de 15 años.

Precio total: \$ 75.000,-.



Parquización y paisajismo de aproximadamente 5000 metros cuadrados. Cabe resaltar que el predio se encuentra en óptimas condiciones y sólo se realizarán ciertos trabajos para embellecer la zona edificada.

Precio total: \$ 8.000,- por única vez.

Costos fijos

Tabla N°12: Inversión en equipamiento

(Ver anexo 6)

PRESUPUESTO MUEBLES Y UTILES E INSTALACIONES	
CONCEPTO	COSTO TOTAL
PRESUPUESTO COCINA	\$ 17.511,76
PRESUPUESTO COMEDOR	\$ 13.265,60
PRESUPUESTO HABITACIONES Y BAÑOS	\$ 16.819,20
PRESUPUESTO PATIO Y RECREACION	\$ 15.492,00
PRESUPUESTO RECEPCION Y SUM	\$ 29.839,50
TOTAL	\$ 92.928,06

Fuente: elaboración propia.

Sumado a lo expuesto, el propietario deberá presentar los contratos firmados con las cooperativas y empresas de servicios para asegurar la realización de las obras.

También se contará con una caja chica de \$ 150,- mensuales destinado a gastos de librería y \$ 650,- para materiales de limpieza y mantenimiento.

A continuación se exponen los costos derivados de estos. Cabe destacar que el monto mensual de los servicios fue calculado a través de un promedio de todos los meses del año contemplando las distintas temporadas.



Tabla N°13: Presupuesto de servicios

PRESUPUESTO DE SERVICIOS				
CONCEPTO	MENSUAL (costo variable)		INSTALACIÓN (costo fijo)	
LUZ	\$	1.100,00	\$	1.200,00
GAS	\$	60,00	\$	422,33
AGUA	\$	42,00	\$	600,00
TELÉFONO E INTERNET	\$	148,00	\$	750,00
CABLE	\$	100,00	\$	2.070,00
TOTAL			\$	5.042,33

Fuente: elaboración propia en base a datos provistos por las diferentes Cooperativas de Villa General Belgrano y ECOGAS.

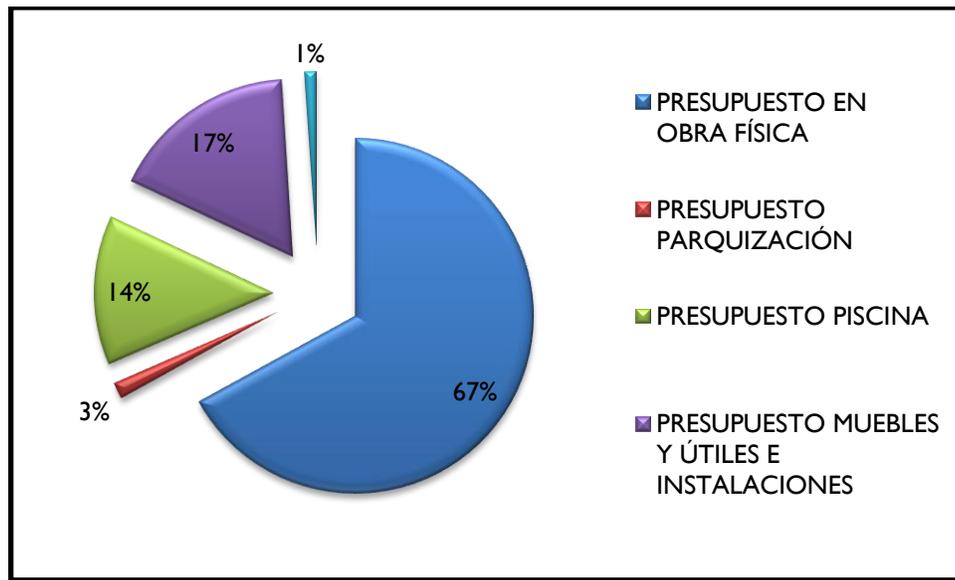
El consumo se estimó en base a datos provistos por la Cooperativa de luz y fuerza y otros servicios públicos de VGB Ltda. y tres cabañeros de la zona.

Tabla N°14: Resumen de costos iniciales

PRESUPUESTO TOTAL VIABILIDAD TECNICA	
CONCEPTO	TOTAL
PRESUPUESTO EN OBRA FÍSICA	\$ 367.000,00
PRESUPUESTO PARQUIZACIÓN	\$ 8.000,00
PRESUPUESTO PISCINA	\$ 75.000,00
PRESUPUESTO MUEBLES Y ÚTILES E INSTALACIONES	\$ 92.928,06
PRESUPUESTO CONEXIÓN DE SERVICIOS	\$ 5.042,33
TOTAL	\$ 547.970,39

Fuente: elaboración propia.



Gráfico N°15: Diferentes costos

Fuente: elaboración propia.

En base a los datos anteriormente planteados en la viabilidad técnica, se encuentra un costo total de \$ 547.970,39

Tabla N°15: Amortizaciones

Concepto	Tiempo
Terreno	No es amortizable
Edificio	50 años
Instalaciones	10 años
Muebles y Útiles	10 años

Fuente: elaboración propia.



En lo que se refiere a **reversión** sólo se considerará un cierto monto para el arreglo de ciertos imperfectos en muebles y útiles, la reposición de estos excede el horizonte de planeación de nuestro estudio. Por lo tanto se considera una inversión de \$ 10.000,- cada tres años.

Dicho tiempo de inversión fue considerado en base a datos provistos por los principales cabañeros de Villa General Belgrano.

Procesos de servicios

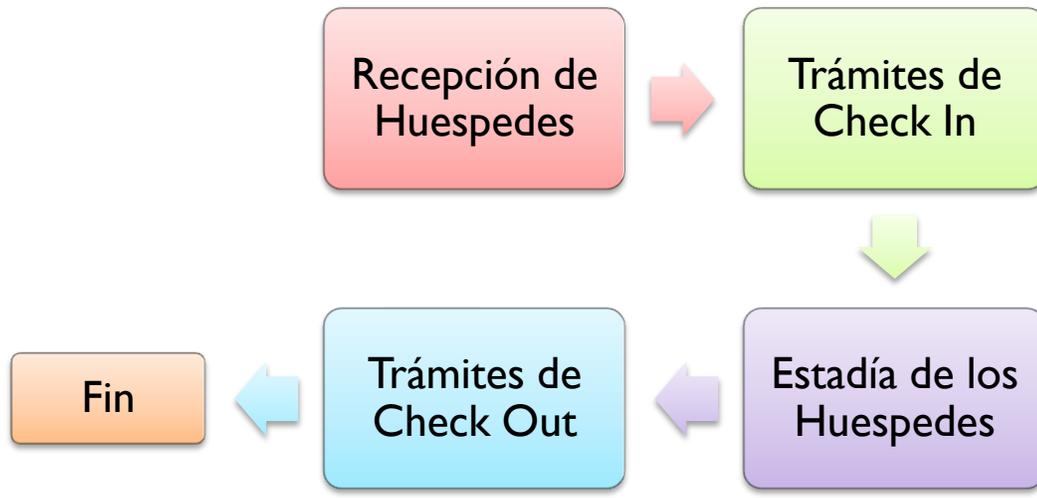
El servicio del proyecto en estudio fue calificado como un negocio de servicio basado en las instalaciones, donde el cliente acudirá a las instalaciones de servicio.

Este es un sistema de servicios con un alto grado de contacto con el cliente, lo que lo convierte en un sistema de contacto elevado, las operaciones tienen que estar cerca del cliente, cumpliendo las expectativas físicas y psicológicas del cliente, donde el ambiente define la naturaleza del servicio, se debe considerar la rapidez a la hora de tomar las reservaciones y nunca perder de vista que los estándares de calidad son percibidos por el cliente.

A continuación se presentará el diagrama de flujo del servicio, también conocido como el anteproyecto del servicio, como herramienta de diseño, donde se podrán apreciar las diferentes etapas.

Lo fundamental para el diseño del sistema de servicio es resaltar las siete características de un buen diseño, citadas anteriormente en el marco teórico.

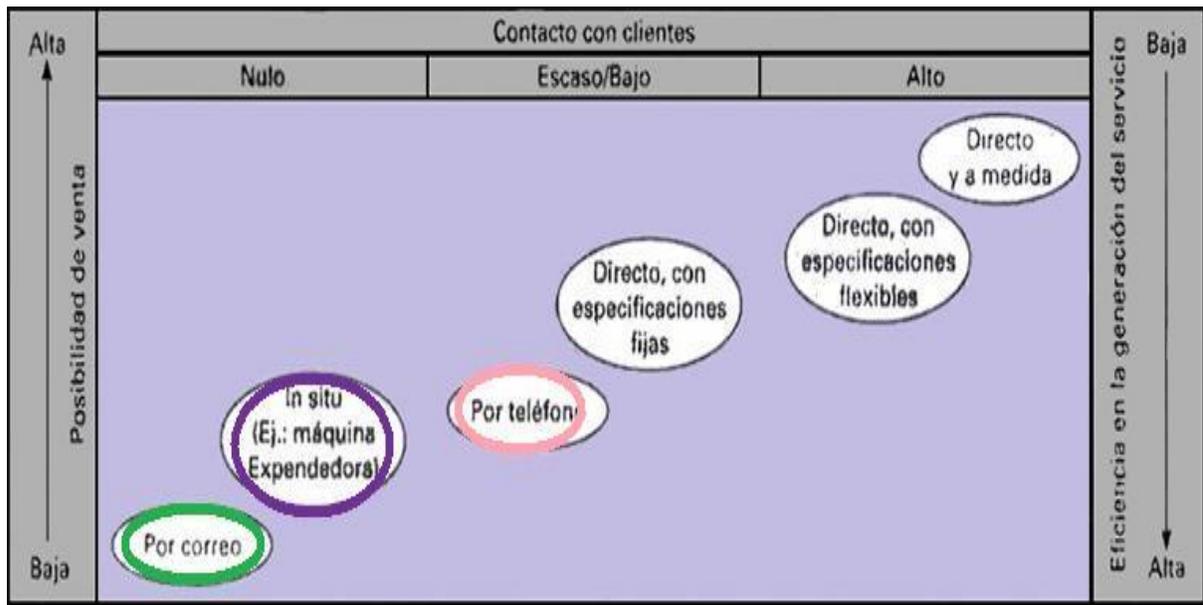


Gráfico N°16: Diagrama de flujo

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente matriz se podrán apreciar las diferentes formas de promoción y como estas afectan en el diseño del sistema de servicio, esta considera el grado de contacto con el cliente y sus formas de interacción, con la eficiencia en la producción. Cuanto mayor es la cantidad de contacto, mayor es la cantidad de ventas, reduciendo la eficiencia de la producción.



Gráfico N°17: Matriz de diseño del sistema de servicio

Fuente: elaboración propia.

En la matriz expuesta anteriormente se puede ver que los círculos marcados con diferentes colores representan las distintas promociones planteadas para el proyecto en estudio, vemos que estas se encuentran con un promedio medio-bajo en ventas y una eficiencia de producción media-alta, considerable para la estrategia del servicio, la cual es Liderazgo en Costos.



Viabilidad Ambiental



Conceptos generales

La Ley Provincial N° 7343 y sus modificatorias, Leyes 8300 y 8789 y considerando que esta proporciona el marco legal necesario para la preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente con el fin de lograr y mantener una óptima calidad de vida, es que el Honorable Concejo Deliberante de la Municipalidad de Villa General Belgrano sanciona con fuerza de Ordenanza la presentación del formulario aprobado por personas capacitadas en la materia.

El proyecto en estudio no presenta impacto ambiental alguno, ya que este fue relevado por un Arquitecto matriculado, el cual, por Ordenanza Municipal N° 1580-10 Tolerancia Cero Fórmula N° 2 deja constancia y firma en carácter de declaración jurada lo anteriormente mencionado.

El costo del estudio de impacto ambiental requisito excluyente de la Municipalidad de Villa General Belgrano realizado por un Arquitecto matriculado tiene un valor aproximado de \$ 2.000,-. Este está incluido en el valor de la habilitación comercial, que se contempla en el monto de habilitaciones y requisitos municipales, expuesto en la viabilidad técnica.

Una vez realizado el estudio, no se ha hallado la presencia de factores ambientales frágiles y de difícil integración en el proyecto que obliguen a establecer medidas correctoras y compensatorias complejas y costosas, ya que se trata de una actuación donde, en la fase de diseño, ya se han tenido en cuenta diversas medidas ambientales como la integración paisajística y la reducción de la contaminación acústica durante la fase de funcionamiento de la infraestructura. Cabe destacar, además, que el proyecto se desarrolla por completo en zonas clasificadas como urbanas o urbanizables, de manera que ya se consideró en su momento la viabilidad de los terrenos analizados para este tipo de proyecto.



Viabilidad Financiera



La evaluación financiera se realiza con el objetivo de determinar la viabilidad del proyecto, recuperación de la inversión, tiempo en alcanzarla y si se obtendrán ganancias.

La evaluación fue realizada tomando un horizonte temporal de cinco años, ya que es considerada la mejor opción para la situación que está viviendo el país. La evaluación fue ajustada según la tasa de inflación provista por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de la República Argentina.

Balance general

Inversión

La inversión inicial estimada para la puesta en marcha del proyecto es de \$ **781.786,55** de los cuales el 94,55% corresponde a los activos fijos, el 3,27% a gastos de constitución y el 2,18% restante corresponden al capital de trabajo o fondo de maniobra necesario para la actividad de la empresa.



Tabla N°16: Balance general de “Villa Tranquila”

Concepto	Costos
Inversión Fija	
Terreno	200000,00
Infraestructura	367000,00
Parquización y Piscina	83000,00
Muebles y útiles	92928,06
Subtotal	742928,06
Inversión Diferida	
Constitución de la empresa	2900,00
Habilitaciones y permisos	13094,76
Gastos pre operativos	5042,33
Subtotal	21037,09
Capital de Trabajo	
Gastos de Administración	
Sueldos y salarios	13384,40
Gastos generales	897,00
Gastos generales	1290,00
Gastos Indirectos	2250,00
Subtotal	17821,40
Inversión Inicial Total	781786,55

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto y clasificación de costos y gastos

A continuación se detallarán los gastos y costos anuales necesarios para la operación normal del proyecto. En esta oportunidad, estos fueron clasificados en base al área de producción, comercialización, administración e impositivos.

En la siguiente tabla se agruparon los gastos relacionados con el área de comercialización, donde se incluyeron los gastos referentes a la publicidad que se realizará anualmente.

La diferencia de los montos en los diferentes años es a causa del ajuste por inflación. Tomando como tasa el 10.9% anual, correspondiente al índice de precios al consumidor, cifra publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de la Republica Argentina el 14 de enero del 2010.



Tabla N°17: Gastos de Comercialización

Gastos de Comercialización					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Publicidad	1290,00	1535,10	1826,77	2173,86	2586,89
Total	1290,00	1535,10	1826,77	2173,86	2586,89

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla N°18 que sigue a continuación, se refiere a los gastos en que se incurren para la administración del proyecto como son: los sueldos y cargas sociales de los distintos empleados, el contador y los gastos de librería necesarios para la administración.

La desagregación de los sueldos fueron detallados anteriormente en la viabilidad organizacional.

Los sueldos y el contador tienen un aumento del 20% anual, dato provisto por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de la República Argentina.

Tabla N°18: Gastos de Administración

Gastos de Administración					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Librería	1800,00	2142,00	2548,98	3033,29	3609,61
Sueldos	113053,00	135663,60	162796,32	195355,58	234426,70
Cargas Sociales	60944,00	73258,34	87910,01	105492,02	126590,42
Contador	4800,00	5760,00	6912,00	8294,40	9953,28
Total	180597,00	216823,94	260167,31	312175,29	374580,01

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se expondrán los costos relacionados con la producción del servicio. Estos son: gastos incurridos en insumos de limpieza y mantenimiento, los servicios que necesita el proyecto para funcionar, la indumentaria que usará el personal de limpieza y el encargado de mantenimiento y la reinversión, la cual se realizará cada tres años.



Cabe aclarar que la indumentaria para el personal se renovará cada seis meses.

Para el caso de los insumos, indumentaria y la reinversión se puede observar que fueron aumentando un 10,9% año a año, por el aumento anual del índice de precios al consumidor.

Para el caso de los servicios, se registró en base a datos estadísticos un aumento anual del 20%.

Los gastos para imprevistos expuestos en la siguiente tabla están planteados para ser realizados cada 3 años, por lo tanto en el año 2013 se realizarán los primeros, esos \$ 10.000,- serán invertidos en mantenimiento y desperfectos que puedan haber sufrido las instalaciones por su normal uso.

Tal como se indicó con anterioridad, la diferencia de los montos en los diferentes años es a causa del ajuste por inflación, tomando como tasa de inflación el 10,9% anual, cifra publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de la República Argentina.

Tabla N°19: Costo de Ventas

Costo de Venta					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Servicios	17400,00	20880,00	25056,00	30067,20	36080,64
Indumentaria	726,00	503,80	599,52	713,43	848,98
Limpieza y mantenimiento	7800,00	9282,00	11045,58	13144,24	15641,65
Gastos para imprevistos			10000,00		
Total	25926,00	30665,80	46701,10	43924,87	52571,27

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se expone el detalle del cálculo de las respectivas depreciaciones y amortizaciones de los activos del proyecto, para lo cual se utilizó el método de línea recta, con el porcentaje y años correspondientes para cada uno de los activos.



Tabla N°20: Depreciaciones

Depreciaciones				
Concepto	Valor	Vida Útil	%	Dep. Anual
Edificio	442000	50 años	2	8840
Muebles y útiles	92928,06	10 años	10	9292,81
Total	534928,06			18132,81

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N°21: Amortizaciones

Inversión Diferida		
Constitución de la empresa	2900,00	2900,00
Habilitaciones y permisos	13094,76	13094,76
Gastos pre operativos	5042,33	5042,33
Subtotal	21037,09	21037,09
Amortizaciones		4207,42

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla a continuación, hace referencia a otros gastos en los que se va a incurrir y que se pueden proyectar, ya que se toma como supuesto que se comportarán en base al índice inflacionario.

Tabla N°22: Costos Impositivos

Otros Gastos					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Tasa Municipal	6876,00	8182,44	9737,10	11587,15	13788,71
Autónomos	3261,00	3880,59	4617,90	5495,30	6539,41
Inmobiliario	3468,00	4126,92	4911,03	5844,13	6954,52
Total	13605,00	16189,95	19266,04	22926,59	27282,64

Fuente: Elaboración Propia.

El cálculo detallado de la tasa municipal se encuentra en el anexo 11.



Los demás tributos se calcularán en los flujos de caja y estados de resultados proyectados. Es importante destacar en esta instancia, lo expuesto anteriormente acerca del Impuesto a los ingresos brutos, donde la Ley de fomento al turismo exime de dicho tributo a la construcción del proyecto y los siguientes cinco a diez años de actividad.

A continuación se expone un resumen del total de todos los gastos.

Tabla N°23: Resumen de Gastos, Costos, Depreciaciones y Amortizaciones

Síntesis					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Costo de Venta	25926,00	30665,80	46701,10	43924,87	52571,27
Gastos de Comercialización	1290,00	1535,10	1826,77	2173,86	2586,89
Gastos de Administración	180597,00	216823,94	260167,31	312175,29	374580,01
Otros Gastos	13605,00	16189,95	19266,04	22926,59	27282,64
Depreciaciones	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81
Amortizaciones	4207,42	4207,42	4207,42	4207,42	4207,42
Total	243758,22	287555,02	350301,45	403540,82	479361,03

Fuente: Elaboración Propia.

Situación Financiera

Demanda Proyectada

La estimación de la demanda fue realizada en base a la información suministrada por el método “serie de tiempo”, realizada con los datos estadísticos proporcionados por la Dirección de Turismo de Villa General Belgrano. (Ver anexo 12)

El estudio refleja lo relevado en las distintas entrevistas a cabañeros significativos e importantes directivos de la secretaría de turismo.

Se puede apreciar que la demanda del proyecto se mantiene constante ya que el aumento de la demanda en general es compensado con el aumento en la oferta hotelera en “La Villa”.

A continuación, se exponen los ingresos de los próximos cinco años. Estos fueron calculados en base al porcentaje de ocupación multiplicado por el precio de la cabaña teniendo en cuenta las distintas temporadas. (Ver anexo 12)



Según datos estadísticos los precios en Villa General Belgrano sufren un aumento de aproximadamente un 15 % año a año, cifra que se ha contemplado en este proyecto.

Tabla N°24: Síntesis de Ingresos para los años 2011-2015

Año	Ingreso Total
2011	569.592,-
2012	674.613,-
2013	616.811,-
2014	886.460,40
2015	992.115,-
Total	373.9591,40

Fuente: Elaboración Propia.



Estado de Resultados Projectado de Gestión

Una vez establecida la inversión, los egresos y los ingresos del proyecto, se confecciono el “estado de resultados proyectado de gestión” para un horizonte temporal de cinco años.

Tabla N°25: Estado de Resultados Projectado de Gestión

Estados de Resultados Projectado de Gestión						
	2011	2012	2013	2014	2015	
Ventas	569592,00	674613,00	616811,00	886460,40	992115,00	
Costo de Venta	25926,00	30665,80	46701,10	43924,87	52571,27	
Utilidad Bruta	543666,00	643947,20	570109,90	842535,53	939543,73	
Gastos de Comercialización	1290,00	1535,10	1826,77	2173,86	2586,89	
Gastos de Administración	180597,00	216823,94	260167,31	312175,29	374580,01	
Otros Gastos	13605,00	16189,95	19266,04	22926,59	27282,64	
Utilidad Neta Antes de Depreciaciones e Impuestos	348174,00	409398,21	288849,78	505259,80	535094,19	
Depreciaciones	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81	
Utilidad Neta antes de Impuestos	330041,19	391265,40	270716,97	487126,99	516961,39	
Impuesto a las Ganancias	35%	115514,42	136942,89	94750,94	170494,45	180936,49
Utilidad Neta	214526,78	254322,51	175966,03	316632,55	336024,90	

Fuente: elaboración Propia.

El detalle del contenido del Estado de resultados Projectado de Gestión, se encuentra detallado anteriormente y en el anexo N° 11.



Flujo de Caja de Gestión

A continuación se reflejan los ingresos a valor real proyectados para el horizonte temporal del proyecto. La utilidad neta utilizada para la confección del Cash Flow de Gestión, se encuentra desagregada en el Estado de Resultados de Gestión, confeccionado anteriormente.

Tabla N°26: Cash Flow de Gestión

Cash Flow					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Operaciones					
Utilidad Neta	214526,78	254322,51	175966,03	316632,55	336024,90
Depreciación	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81
Amortización	4207,42	4207,42	4207,42	4207,42	4207,42
<i>Total Efectivo generado en Operacion</i>	<i>236867,00</i>	<i>276662,73</i>	<i>198306,25</i>	<i>338972,77</i>	<i>358365,13</i>
Financiamiento					
Capital Social	781786,55				
<i>Total Efectivo generado por Financiamiento</i>	<i>781786,55</i>				
Aplicaciones					
Inversion fija	-742928,06				
Inversion diferida	-21037,09				
<i>Total Efectivo aplicado en Inversiones</i>	<i>-763965,15</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
Flujo Neto de Efectivo	254688,40	276662,73	198306,25	338972,77	358365,13
Saldo Inicial en Caja	0,00	254688,40	505882,29	653600,32	927213,06
Retiros	0,00	25468,84	50588,23	65360,03	92721,31
Saldo Final en Caja	254688,40	505882,29	653600,32	927213,06	1192856,88

Fuente: Elaboración Propia.

El exceso de liquidez, será retirado un 10% anualmente por su dueño, para uso personal.



Evaluación Económica y Financiera

Un proyecto de inversión es un negocio donde se invertirán fondos con la esperanza de obtener flujos de fondos futuros cuyo valor actual supere su costo.

Los inversionistas tienen un abanico muy variado de oportunidades de inversión.

Para realizar dicha evaluación financiera se utilizarán herramientas específicas como lo son, el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el Periodo de Recupero Ordinario, Periodo de Recupero Descontado, Tasa de Rendimiento Contable, Índice de Rentabilidad y Análisis de Sensibilidad. Para la realización de estos estudios en primer lugar se debe determinar la tasa de descuento para de esta forma actualizar los flujos de caja y darle valor al dinero en el tiempo. Es la ganancia mínima que los inversionistas pretenden obtener por invertir en este proyecto y no en otro de riesgo similar.

La tasa de descuento para este proyecto, estará compuesta por, la tasa que paga por un plazo fijo anual el Banco de la Nación Argentina y las tasas que pagan por un plazo fijo anual en pesos dos bancos privados, actualizadas en Noviembre del 2011.

Cabe recordar que la inversión será realizada en su totalidad con fondos propios, por lo que la tasa de descuento se calculará a través del costo de oportunidad. El monto de esta fue decisión del inversor.

- Tasa plazo fijo en pesos Banco de la Nación Argentina, TEA=9,1054%
- Tasa plazo fijo en pesos Standard Bank, TEA= 16.64%
- Tasa plazo fijo en pesos, Banco Hipotecario, TEA= 13%

Promedio = $9,10+16,64+13= 38,74/3 = 12,91\%$.

Tasa de Descuento = 12,91%.



Valor Actual Neto

La realización del proyecto será conveniente siempre y cuando el Valor Actual Neto sea igual o superior a cero.

El VAN de un proyecto de inversión es la diferencia entre el valor actual de los flujos de fondos de efectivo y su costo inicial. El VAN nos indica el beneficio extra obtenido, respecto al beneficio que obtendría de la inversión alternativa.

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

Tabla N°28: Cálculo del Valor Actual Neto

VAN	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos de efectivo	-781786,55	254688,40	276662,73	198306,25	338972,77	358365,13
Flujos Descontados		225567,62	245029,43	175632,14	300215,01	317390,07
Flujos Acumulados	-781786,55	-556218,93	-311189,50	-135557,35	164657,66	482047,73

Fuente: elaboración propia.

$VAN = \$ 482.047,73 > 0$ --- Se acepta; ya que se obtiene \$ 482.047,73 más que la inversión alternativa.

Tasa Interna de Retorno

El cálculo realizado a continuación representa el rendimiento del proyecto, siendo la tasa de descuento que iguala la inversión inicial a la sumatoria de los flujos de fondo netos futuros.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_{Ft}}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$



Tabla N°29: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

TIR	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos de efectivo	-781786,55	254688,40	276662,73	198306,25	338972,77	358365,13
						22%

Fuente: elaboración propia.

$$\text{TIR} = 22\% > r = 12,91\%$$

Se acepta el proyecto ya que su rendimiento (TIR) es mayor al rendimiento mínimo requerido o costo de oportunidad (r). En este caso el valor actual neto es mayor a cero, como ya fue corroborado anteriormente.

Periodo de Recupero Ordinario

El periodo de recupero es el tiempo que tarda un proyecto en generar los flujos de efectivo necesarios para recuperar la inversión inicial. La mayor crítica a este indicador, es que no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Tabla N°30: Cálculo del Periodo de recupero Ordinario

PR	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos de efectivo	-781786,55	254688,40	276662,73	198306,25	338972,77	358365,13
		-527098,15	-250435,42	-52129,16	286843,61	645208,73

Fuente: elaboración propia.

Vemos que si tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo, la inversión inicial es recuperada a los tres años y cinco meses.

Periodo de Recupero Descontado

El periodo de recupero descontado es prácticamente igual al anterior criterio, con la diferencia de que se tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, o sea se utilizan los flujos de fondos descontados.



Tabla N°31: Cálculo del Periodo de Recupero Descontado

PRD	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos de efectivo descontados	-781786,55	225567,62	245029,43	175632,14	300215,01	317390,07
		-556218,93	-311189,50	-135557,35	164657,66	482047,73

Fuente: elaboración propia.

Este periodo determina el tiempo en el cual se recuperara la inversión teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Vemos que se recupera la inversión a los tres años, nueve meses y quince días de iniciado el proyecto.

Tasa de Rendimiento Contable

La tasa de rendimiento contable es el cociente entre la utilidad promedio y el valor contable promedio de la inversión. Este criterio de evaluación permite saber que tan rentable contablemente es el proyecto.

Tabla N°32: Cálculo de la Tasa de Rendimiento Contable

TRC	
Utilidad Neta Promedio	259494,55
Valor Activos Promedio	1377654,071
	19%

Fuente: elaboración propia.

Según el criterio de aceptación de la tasa de rendimiento contable, se acepta el proyecto ya que esta es mayor a la tasa objetivo establecida por los inversores, que es igual a la tasa de descuento.

Índice de Rentabilidad

El índice de rentabilidad es el cociente entre el valor del proyecto y su costo. Es la cantidad de pesos generados por cada peso de inversión inicial.



Tabla N°33: Cálculo del Índice de Rentabilidad

IR	
Valor Actual	1263834,28
Inversión Inicial	781786,55
	1,62

Fuente: elaboración propia.

Este Índice de Rentabilidad igual a 1,62, o sea que es mayor a 1, por lo tanto el proyecto se considera aceptable.

Análisis de Escenarios

El Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno son los criterios de evaluación más eficientes, pero estos pueden sufrir variaciones positivas y negativas, según imprevistos y eventualidades que pudiera sufrir el proyecto una vez en marcha.

La incertidumbre en el escenario se puede producir por diferentes factores, entre ellos:

Factores del macro entorno, donde se encuentran aspectos políticos, aspectos económicos, aspectos sociales y aspectos tecnológicos.

Factores de micro entorno, donde se encuentran las cinco fuerzas del mercado, analizadas en la viabilidad organizacional, en el análisis de Porter. Estas fuerzas podrían sufrir variaciones.

A continuación, se analizará como varían el VAN y la TIR, ante el cambio de más de una variable como lo son las ventas y los costos.

Se tomarán como variables el nivel de actividad; variable que puede modificarse por ejemplo por un una campaña de marketing para el turismo en la región impulsado por la municipalidad de Villa General Belgrano; y los costos anuales ya que estos pueden verse modificados por una suba imprevista en el índice de inflación anual.

Para identificar los escenarios se analizará la estructura actual del sector y las incertidumbres que podrían afectarlo dentro del horizonte de los próximos 5 años.



A continuación se analizarán los siguientes escenarios:

- Un escenario normal como viene planteado el estudio hasta el momento.
- Un escenario pesimista, donde se van a ver afectado tanto los ingresos, como los egresos. Los egresos se verán incrementados por los costos anuales, afectados por un aumento inesperado de la inflación del 25% anual y los ingresos se verán afectados por una baja del 15% en el nivel de actividad, por que en Argentina al haber recesiones económicas, se incrementa la inflación lo que hace que los costos aumenten y los posibles usuarios del complejo se volverían más cautos en lo que se refiere a gastar dinero, por lo que disminuirían las ventas. Otras de las diferentes variables que pueden afectar a los proyectos de este tipo, pueden ser las siguientes: cambios en la política del país acerca del turismo, crisis económica en el país, surgimiento de nuevos destinos turísticos en la zona, fenómenos meteorológicos que afecten el lugar, etc.
- Un escenario optimista, donde se verán incrementados los ingresos por venta en un 15%, a causa de exitosas campañas publicitarias de la zona y el complejo en sí, y reducidos los costos anuales en un 10%, producto de la tercerización de la limpieza del complejo e incentivos impositivos en lo referente al turismo. Estas variaciones también pueden ser producto de variables similares a las anteriormente planteadas. Este tipo de escenario reflejará sin lugar a duda un aumento en el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

Las variables fueron modificadas en porcentajes que no responden a ningún criterio específico, simplemente se tomaron valores significativos de variación para ver cómo responden los indicadores a evaluar.

Datos arrojados con un Escenario Optimista

Tabla N°34: Valor Actual Neto Escenario Optimista

VAN	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos de efectivo	-781786,55	323231,18	358018,57	277716,91	447799,69	481949,25
Flujos Descontados		286273,30	317083,14	245963,08	396598,79	426843,73
Flujos Acumulados	-781786,55	-495513,25	-178430,11	67532,97	464131,76	890975,48

Fuente: elaboración propia.



Tabla N°35: Tasa Interna de Rentabilidad Escenario Optimista

TIR	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos de efectivo	-781786,55	323231,1837	358018,5743	277716,9083	447799,6939	481949,252
						36%

Fuente: elaboración propia.

El proyecto tiene una buena respuesta ante modificaciones de la demanda, considerando un incremento del 15% de ésta, y una reducción, por tercerización e incentivos turísticos, de los costos del 10%, se traduce en un incremento aproximado del VAN del 185%, e incrementándose la TIR del proyecto en catorce puntos.

Datos arrojados con un Escenario Pesimista**Tabla N°36: Valor Actual Neto Escenario Pesimista**

VAN	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos de efectivo	-781786,55	170416,48	176369,88	92717,71	201871,25	199985,15
Flujos Descontados		150931,25	156203,95	82116,47	178789,52	177119,07
Flujos Acumulados	-781786,55	-630855,30	-474651,35	-392534,87	-213745,35	-36626,28

Fuente: elaboración propia.

Tabla N°37: Tasa Interna de Retorno Escenario Pesimista

TIR	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos de efectivo	-781786,55	170416,48	176369,88	92717,71	201871,25	199985,15
						2%

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, ante un escenario pesimista, con carácter de estanflación en donde se reduzca la demanda en un 15% por retracción de la economía y continúen elevándose los niveles de inflación aproximadamente en un 25%, repercutiendo en los costos, se ve que la reducción del VAN es del 75%. Se cree que este escenario es poco probable, ya que la



reducción en la demanda provocaría una reducción de los niveles inflacionarios a niveles inferiores al estipulado.

Dicha situación requiere de mucha atención, del análisis de sensibilidad de las variables intervinientes y la formulación de posibles planes de contingencias. Estos exceden los objetivos del proyecto, pero serán analizados según lo requiera el inversor.

A partir de los resultados obtenidos mediante el análisis de escenarios, a continuación se expone un comparativo con los datos de los tres escenarios posibles.

Para más información acerca del análisis de escenarios ver detalles en anexos 13 y 14.

Tabla N°38: Comparativo de Escenarios

Comparativo de Escenarios			
Concepto	Optimista	Normal	Pesimista
VAN	\$891.468,09	\$482.047,73	\$-36.626,28
TIR	36%	22%	2%

Fuente: elaboración propia.

Se puede ver claramente que en el escenario normal y en el escenario optimista los resultados que arroja son positivos, no así en el pesimista por lo que se dice que es no concluyente, ya que hay resultados positivos y resultados negativos. Sin embargo como se han tenido en cuenta anteriormente las posibles variaciones, conociendo la estabilidad que existe en el país en el último tiempo, y la decisión del inversor, sería conveniente llevar adelante el proyecto.



Conclusión



Para llevar adelante una valoración correcta del proyecto se concluye lo siguiente:

- A través de la viabilidad comercial, mediante entrevistas y el uso de la herramienta cinco fuerza de Porter, se llegó a la conclusión que la ventaja competitiva que presentaba el proyecto, es el liderazgo en costo. El proyecto posee una estructura de costos bajos, permitiendo la reducción del precio del servicio, brindando todas las comodidades necesarias para una agradable estadía. Esta estrategia va dirigida a personas de clase media, las cuales no acceden a los complejos con precios elevados del lugar.
- Por las características del proyecto y los costos que trae aparejado cada tipo societario, se concluyó que lo óptimo es dar comienzo al proyecto como una empresa unipersonal.
- A partir del análisis de la viabilidad organizacional, se estableció que el proyecto posee una estructura simple, basada en la supervisión directa.
- Luego de un estudio de impacto ambiental, se determino que el proyecto no presenta impacto ambiental alguno.
- En relación al estudio técnico, se determino que Villa General Belgrano, cuenta con el espacio y la infraestructura necesaria para la instalación de la empresa. Así mismo, el terreno ubicado en una de las principales zonas turísticas, presenta la topografía más adecuada para la construcción de este tipo de alojamiento. Por otro lado se determino la factibilidad técnica para prestar este servicio, desde la adquisición de las materias primas, del equipamiento mobiliario y equipo administrativo, hasta el personal capacitado, obteniendo resultados favorables para el proyecto.
- Posteriormente a la realización de los estudios financieros necesarios para calcular la rentabilidad del proyecto, se determinó que este presenta una inversión inicial, capaz de ser asumida en su totalidad por el dueño y promete importantes beneficios, tanto en lo económico como en lo comercial. Por lo tanto, para concluir este estudio, se recomienda al inversor llevar adelante el proyecto. A continuación se expone un breve resumen de los datos arrojados por el estudio de la viabilidad financiera:
 - Se estableció una inversión inicial de **\$ 781.786,55** financiada completamente por capital propio.
 - La Tasa Interna de Retorno fue de **22%**, que comparada con su costo de oportunidad, el cual es de 12.91%, muestra lo atractivo del proyecto. Luego se obtuvo un Valor Actual Neto de **\$ 482.047,73**, lo que permite demostrar la rentabilidad del mismo.
 - Por último se realizó el análisis de escenarios del proyecto, en el cual se consideraron dos escenarios, uno optimista y otro pesimista. Para el análisis de estos escenarios, se determino una variación en las ventas como resultado de una variación en los costos. En el escenario pesimista, se considero una



disminución en las ventas de un 15% y un aumento en los costos del 25%, generando un VAN de \$-36.626,28 y una TIR de 2%. Con estos resultados observa que el proyecto no es rentable, pero si la variación es contraria y las ventas aumentan un 15% disminuyendo los costos un 10% el Van aumenta a \$891.468,09 y la TIR será del 36%. Por lo tanto, ambas aumentan considerablemente volviendo al proyecto muy atractivo.

Analizando detalladamente todos los datos expuestos en el presente informe, se concluye que la implementación del proyecto es viable; que la rentabilidad que otorga es aceptable y que no hay ningún inconveniente para llevarlo adelante.



Bibliografía



Bibliografía

- Andrés E. Miguel (2000). *“Proyectos de Inversión, Ciclo de Vida”*. México.
- Baca Urbina Gabriel (2001). *“Evaluación de Proyectos”*. México: McGraw Hill.
- Ballou, Ronald H. (2001). *“Logística Empresarial. Control y planificación”*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, S.A.
- Chace, Jacobs, Aquilano (2005). *“Administración de Operaciones para una Ventaja Competitiva”* 10ª. Edición, MaGraw-Hill.
- Scribano Adrián (1998), “Introducción al Proceso de Investigación de las Ciencias Sociales”. Colombia: COPIAR.
- Estupiñan Rodrigo (2000). *“Estado de flujo de efectivo”*. Bogotá: Editorial Roesga.

- Gallego Felipe Jesús, (2002). *“Gestión de Hoteles”*. Madrid: Nueva Visión.
- Héctor Bolívar Villagómez, Ing. (2001). *“Elementos para la Evaluación de Proyectos de Inversión”*. México: UNAM.
- Hernández Díaz Edgar Alonso (2003). *“Proyectos Turísticos”*. México: Trillas.
- Hongren Charles (2003). *“Contabilidad de Costos, un Enfoque Gerencial”*. México: Pearson.
- Jack y James P. Clements, (2001). *“Administración Exitosa de Proyectos”*. México: Thomson.
- Jaime Perena Brand (1996). *“Dirección y Gestión de Proyectos”*. Barcelona: Ediciones Días Santos S.A.
- Anderson D., Sweeney D. y Williams T. (2008). *“Estadística para administración y economía”*. Mexico.
- José Rosales Obando (1984). *“Elementos de Microeconomía”*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Ley de Fomento al Turismo (N° 7232).
- Ley de Régimen Laboral (N° 25.877).
- Ley de Sociedades Comerciales (N°19.550).
- Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain (2008). *“Preparación y Evaluación de Proyectos”*. México: McGraw-Hill.
- Philip Kotler (2001). *“Dirección de Marketing”*. México: Pearson.
- Jhonny de Jesús Meza Orozco (2008). *“Matemáticas financieras aplicadas”* Bogota: ECOE Ediciones.
- Stephen A. Ross (2006). *“Fundamento de Finanzas Corporativas”*. España: McGraw-Hill.



- José Ignacio de Arrillaga, (1962). *“Ensayos sobre Turismo”*. Madrid: Editorial Aguilar.
- Luis Valdés Peláez y Agustín V. Ruiz Vega (1996). *“Turismo y Promoción de Destinos Turísticos: implicaciones empresariales”*. Gijón: Universidad de Oviedo.

Infografía

- www.aeap.org.ar
- www.cordobaregistra.com.ar
- www.cordobaturismo.gov.ar
- www.elsitiodelavilla.com.ar
- www.emprendedores.pe/site/index.php?option=com_content&view=article&id=455&catid=31:noticia
- www.indec.gov.ar
- www.mapasdecordoba.com.ar/blog/turismo-estadistico-en-cordoba-record-de-turistas-visitaron-cordoba-en-esta-temporada-estival.htm
- www.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/gen_cost.htm
- www.pisztaya.buap.mx/apuntes/47.doc
- www.slideshare.net/bemaguali/marco-teorico-de-proy-de-inversion
- www.southlink.com.ar/vap/decisiones_de_inversion.htm
- www.uthgra.gov.ar
- www.vgb.gov.ar
- www.wikipedia.com
- <http://www.regionlalibertad.gob.pe/opi/documentos/EventoTurismo/Presentaciones/Presentacion2.pdf>



Anexos



Anexo 1

Entrevista a Directivo de la Municipalidad de Villa General Belgrano

1. Que nos podría contar del turismo en Villa General Belgrano?

2. Además de las diferentes temporadas comunes a todo el país, el lugar presenta otras fechas de alta afluencia?

3. Usted considera que en lo que respecta a complejos turísticos, el sector está colapsado?

4. A que se deben tantos requisitos y restricciones a la hora de poner en marcha un proyecto referido a lo que es turismo?

5. Tiene una idea de que porcentajes de visitantes se manejan en las distintas épocas del año?

6. Nos podría contar cuántas plazas turísticas existen en el Villa General Belgrano?

7. Y en lo que respecta a Cabañas, cuántas plazas existen?

8. Usted invertiría en un complejo de Cabañas en Villa General Belgrano?



Anexo 2

Entrevista a Cabañeros significativos de Villa General Belgrano

1. Como considera usted que se comporta la demanda de huéspedes en Villa General Belgrano?
2. Cuáles son los porcentajes de ocupación que presenta su Complejo de Cabañas en los diferentes meses en el año?
3. Como es el comportamiento de los precios a lo largo de los años?
4. Siente usted una amenaza significativa en lo que respecta a la competencia?
5. Considera que las campañas publicitarias realizadas por la Secretaria de Turismo de Villa General Belgrano aumentan la demanda de huéspedes en su negocio?
6. Aproximadamente, cada cuanto tiempo reemplaza el inventario del Complejo?



Anexo 3**Distribución de la Oferta de Alojamiento en Villa General Belgrano**
Competidores Sustitutos

HOTELES	Cat.	Plazas	Extras	x1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
BERNA	***	56			12	12						
BREMEN	***	70			20	10						
BLUMIG	***	57			12	11						
EDELWEISS	***	118	27		44	7		2				
HOWARD JOHNSON	***	92	12		46							
NEHUEN	*	26	3		9	1		1				
PRATER	*	42			10	3	3					
SAMAY HUASI	*	29			7	2	1	1				
TIROL D'ANDREA	*	41	2		7	5	3					
		531										
APART-HOTEL												
BAD WIESSE	***	23										
CANDY	***	32	16		8		4					
LAS PALMERAS	***	62	2		8		8		1		1	
ALDEA KLEINWALD	**	32	7		6			5				
BLUMENAU	**	29	7		5	2	2	1				
DUENDES DEL ARROYO	*	33					7	1				
EL AGORA	*	32			4			6				
EL CHAÑAR	*	18			1		4					
RINCON DE LA MONTAÑA	*	36					6		2			
LA PALAPA	*	36					9					
		333										
HOSTAL												
LAS ACACIAS	**	24			2	4	2					
LAS VIOLETAS	**	26	3		1		2		1			
RANCHO GRANDE	**	18			4			2				
BUNGALOWS DE LA VILLA	*	12					3					
EL MIRADOR	*	38			3	3		1	1	1		
HOTEL HALCON	*	26			5		2				1	
CLEIR DE LUNE	*	12			2		2					
		156										



POSADAS	Cat.	Plazas	Extras	x1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
CHALET SUISSE	***	29	6		10		1	1				
CHAMONIX	***	38	7		19							
LABRIEGO	***	36			15	2						
LA SOÑADA	***	30										
PIEDRAS DEL SOL	***	30										
AITUE	**	21			4	2	2					
SAN BRAS	**	11			4	2						
CUATRO VIENTOS	**	17			5	1	1					
DE AKASHA	**	33			7	1	4					
LA ESCONDIDA	**	23			6	1	2					
LA LUCIA	**	12			6							
LA MERCED	**	30			4	2	4					
OJO DE AGUA	**	24			7	2	1					
PFULLENDORF	**	26			13							
QUELLEN	**	24			9	2						
SHEMAK	**	16			8							
DE CAMPO	*	21			5	1	2					
EMANUEL	*	23			3	2						
TANTRA	*	24			6	4						
		468										
RESIDENCIALES												
DÜSSELDORF	A	22	6		8							
EUROSTOP	A	36			6	2	2	2				
SIERRAS CHICAS	A	15				2	1	1				
ALPINO	B	22			4	2	2					
CASITAS DEL TALAR	B	14			3		2					
MIA NONNA	B	28			4	2	2		1			
NOVALIS	B	15			3	3						
BLAUE ROSE	B	24			2	3		1	1			
GIOVANNI LUIGI	C	23	2	1	3	1	2	1				
		199										



ALBERGUES	Cat.	Plazas	Extras	x1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
EL RINCON	-	60			1		3			1		
COMPLEJOS TURISTICOS												
LOMA AZUL	***	99			9	3	6		6			
EL PORTAL	**	48	1		2	2	2	6				
		147										
COMPLEJO T. ESPECIALIZADO												
ALTOS DE BELGRANO	***	107			17		9	5	2			
CAMPING												
EL ARROYO		100										
LA FLORIDA		168										
NIDO GAUCHO		30										
RINCON DE MIRLOS												
		298										

Fuente: Dirección de Turismo de Villa General Belgrano.



Anexo 4

Competidores Directos

CABAÑAS	Cat.	Plazas	Extras	x1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
AIRE DE CAMPO	***	33					2	2	4			
ALDEA DE LOS PAJAROS	***	22			2		3		1			
ALPENDORF	***	72					6		8			
AM BACH	***	43					6	2	4			
AUFENTHALT	***	71			1		3	1	5	2	1	
BALCON AL CHAMPAQUI	***	30	20		5		5					
DEL ARROYO	**	20			2		4					
GRAZ HÄUSER	***	79			3			5	4		3	
LOS GRANADOS	***	46					4	6				
OUTDOOR	***	28	4				2	4				
MIRASOLES	***	39					1			5		
STEINHAUS	***	62	4		2		4	2	2		2	
SOLAR ENCANTADO	***	33					3	3	1			
TIERRAS ALTAS	***	35					5	3				
ABRIL	**	28					2		4			
BERGHÜTTEN	**	52			3	5	4	3				
DEL MILAGRO	**	30							5			
DE SANTIAGO	**	26	3					4	1			
EL PAINE	**	74			1		9		6			
GREEN HOUSE	**	178					6	16		8		2
LANDHAUS	**	40	4				3		4			
LEGADO ALEMÁN	**	18			1		1		2			
LOS ALGARROBOS	**	52					4		6			
MIS MONTAÑAS	**	26					4		2			
PINAR DEL ARROYITO	**	50						6	1	2		
SIERRAS DE VGB	**	72			6		6		6			
SAMAY SUMA	**	30			3	1	3	1	1			
TERRAZAS DE BELGRANO	**	51						9		1		
ALDEA EL CHALTEN	*	19					1	3				
ALDEA URUEL	*	33	2		2			3	1		1	
CAMINO VIEJO	*	26					2		3			
CARPE DIEM	*	26			2			2	2			
CASAS BLANCAS	*	36							6			
DEL VALLE	*	30						6				
DEL SOL	*	26	8		5		4					
EL PORTILLO	*	29					2	3	1			
GRENOUILLE	*	24					3		2			
LA COLINA	*	30						6				
LAS PIRCAS	*	27			1		3	2				
LOMA DORADA	*	24	6				6					
LOMAS DE BELGRANO	*	33					4	1	2			
LORELEI	*	27			3	1	2	2				
LOS DUENDES	*	21			3			3	1			
POZO VERDE	*	32				1	2		3			
PROVIDENCIA	*	20						4				
SOL VEJ	*	14					1	2				
SONNEN PLATZ	*	32					2		4			
VIEJO NOGAL	*	23	2		1	2	1	1	1			
YANA TACU	*	26					2		3			
		1898										

Fuente: Dirección de turismo de Villa General Belgrano.



Competidores Potenciales

Conjunto de Chalets	Cat.	Plazas	Extras	x1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
BUENA VISTA		18						3				
CASITAS DEL BOSQUE		19				1	1	2				
CAMELIAS BLANCAS		28						2	3			
HUILEN		21	6			3	3					
IL GIARDINO		29	5		x			3		2		
PAMPA		16					4					
LOS MADEROS		32					2	2	1		1	
REFUGIO LOS TILOS		30					1	4	1			
RINCÓN DE LOS SUEÑOS		27					2	1		2		
WAIROA		28				1		1	2		1	
		248										
Casas y Dptos. de Alquiler T°												
LOS ALAMOS		36										
ALDEA GAIA		11				2		1				
TORRES DEL SOL		12										
DON LUIS		42							7			
DIE ELEMENT		8			4							
DOS SOLES		15				1	3					
DEPARTAMENTOS ANDREA		20						4				
LOS ABEDULES		12							2			
NUOVA TERRA		12							2			
LOS TRONCOS		14					1	2				
FERIENDORF		50	10					10				
EL PORTAL DE LA VIRGEN		12					3					
PUERTO LUNA		24			4		2	2	1			
LAS ACACIAS		8					2					
REFUGIO DE LAS SIERRAS		22						2				1
ALDEA DEL HALCON (ex Arcoiris)		8					2					
VILLA BURIASCO		8					2					
RANCHOS CUYEN		30							5			
CUATRO HORIZONTES		40	15					5				
		384										

Fuente: Dirección de Turismo de Villa General Belgrano



Anexo 5
Cuadro de Precios de Competidores Directos

CABAÑAS	Cat.	Plazas	Alta	Baja
AIRE DE CAMPO	***	33	\$ 630,00	\$ 400,00
ALDEA DE LOS PAJAROS	***	22	\$ 720,00	\$ 370,00
ALPENDORF	***	72	\$ 670,00	\$ 350,00
AM BACH	***	43	\$ 640,00	\$ 340,00
AUFENTHALT	***	71	\$ 630,00	\$ 320,00
BALCON AL CHAMPAQUI	***	30	\$ 610,00	\$ 300,00
DEL ARROYO	**	20	\$ 675,00	\$ 360,00
GRAZ HÄUSER	***	79	\$ 640,00	\$ 390,00
LOS GRANADOS	***	46	\$ 650,00	\$ 340,00
OUTDOOR	***	28	\$ 629,00	\$ 299,00
MIRASOLES	***	39	\$ 620,00	\$ 300,00
STEINHAUS	***	62	\$ 710,00	\$ 450,00
SOLAR ENCANTADO	***	33	\$ 600,00	\$ 300,00
TIERRAS ALTAS	***	35	\$ 640,00	\$ 390,00
PROMEDIO			\$ 647,42	\$ 350,64

Fuente: Elaboración Propia.



Anexo 6**Presupuesto en Instalaciones y Muebles y Útiles**

PRESUPUESTO COCINA			
UNIDADES	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
6	COCINAS	\$ 674,00	\$ 4.044,00
6	HELADERAS	\$ 766,66	\$ 4.599,94
6	MICROONDAS	\$ 500,00	\$ 3.000,00
6	CAFETERAS	\$ 129,00	\$ 774,00
6	VENTILADORES	\$ 370,00	\$ 2.220,00
6	KIT DE COCINA	\$ 269,00	\$ 1.614,00
36	PLATOS	\$ 7,50	\$ 270,00
36	VASOS	\$ 3,67	\$ 132,00
36	TAZAS	\$ 4,00	\$ 144,00
12	MANTELES	\$ 29,99	\$ 359,88
6	PAVAS	\$ 34,99	\$ 209,94
24	REPASADORES	\$ 6,00	\$ 144,00
TOTAL			17511,76



PRESUPUESTO HABITACIONES Y BAÑOS			
UNIDADES	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
6	SOMMIER DOS PLAZAS	\$ 500,00	\$ 3.000,00
12	CAMA SIMPLE	\$ 95,00	\$ 1.140,00
12	COLCHON SIMPLE	\$ 179,00	\$ 2.148,00
18	MESITA DE LUZ	\$ 170,00	\$ 3.060,00
24	ALMOHADAS	\$ 25,00	\$ 600,00
12	JUEGO DE SABANAS GRANDES	\$ 119,00	\$ 1.428,00
24	JUEGO DE SABANAS CHICAS	\$ 55,00	\$ 1.320,00
12	FRAZADAS SIMPLES	\$ 39,90	\$ 478,80
6	FRAZADAS DOBLES	\$ 95,00	\$ 570,00
12	ACOLCHADOS SIMPLES	\$ 80,00	\$ 960,00
6	ACOLCHADOS GRANDES	\$ 190,00	\$ 1.140,00
36	JUEGO DE TOALLAS	\$ 22,90	\$ 824,40
6	ACCESORIOS BAÑO	\$ 25,00	\$ 150,00
TOTAL			\$ 16.819,20

PRESUPUESTO PATIO Y RECREACION			
UNIDADES	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
10	REPOSERAS	\$ 370,00	\$ 3.700,00
1	CASITA CON TOBOGAN Y AMACAS	\$ 1.690,00	\$ 1.690,00
1	RED DE VOLEY Y PELOTAS	\$ 312,00	\$ 312,00
1	TRACTOR PARA CORTAR EL CESPED	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
1	HERRAMIENTAS DE MANTENIMIENTO	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
1	MESA DE PING PONG Y ACCESORIOS	\$ 1.614,00	\$ 790,00



PRESUPUESTO LIVING Y COMEDOR			
UNIDADES	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
6	SILLON CAMA	\$ 750,00	\$ 4.500,00
6	JUEGO MESAS Y SILLAS	\$ 735,90	\$ 4.415,60
6	ALFOMBRA	\$ 25,00	\$ 150,00
6	TELEVISORES 21 PULGADAS	\$ 700,00	\$ 4.200,00
TOTAL			\$ 13.265,60

PRESUPUESTO RECEPCION Y SUM			
UNIDADES	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	ESCRITORIO	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
1	BIBLIOTECA	\$ 4.415,60	\$ 4.415,60
3	SILLAS	\$ 50,00	\$ 150,00
1	COMPUTADORA	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
1	TV PANTALLA PLANA DE 29 PULGADAS	\$ 1.099,90	\$ 1.099,90
1	DVD Y HOME TEATRE	\$ 799,00	\$ 799,00
1	ELEMENTOS DE LIBRERÍA Y DECORACION	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
1	CARTELERIA COMPLETA	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
1	BOTIQUIN	\$ 175,00	\$ 175,00
TOTAL			\$ 29.839,50

Fuente: Elaboración Propia.



Anexo 7

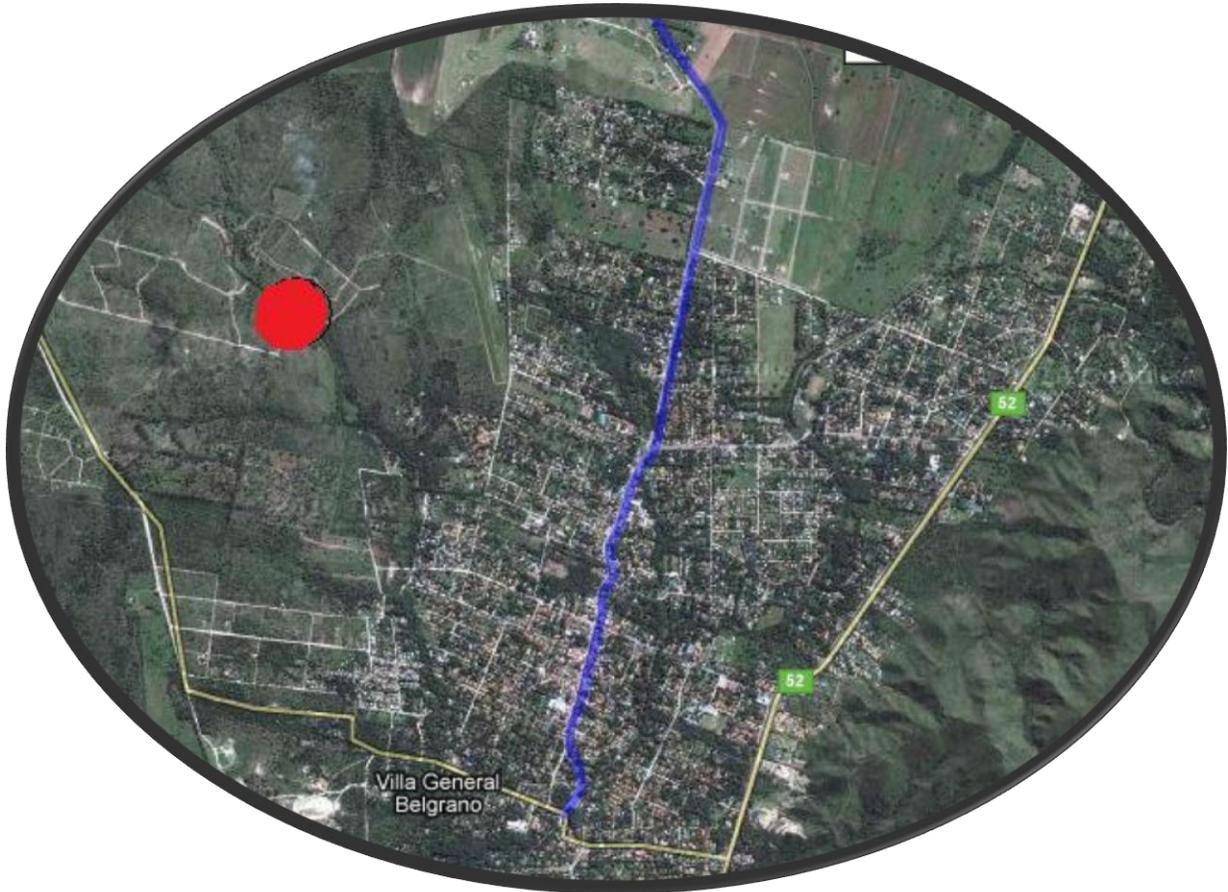
Principales Rutas de Acceso a Villa General Belgrano



Fuente: www.recorrecordoba.com.ar



Ubicación del Lote



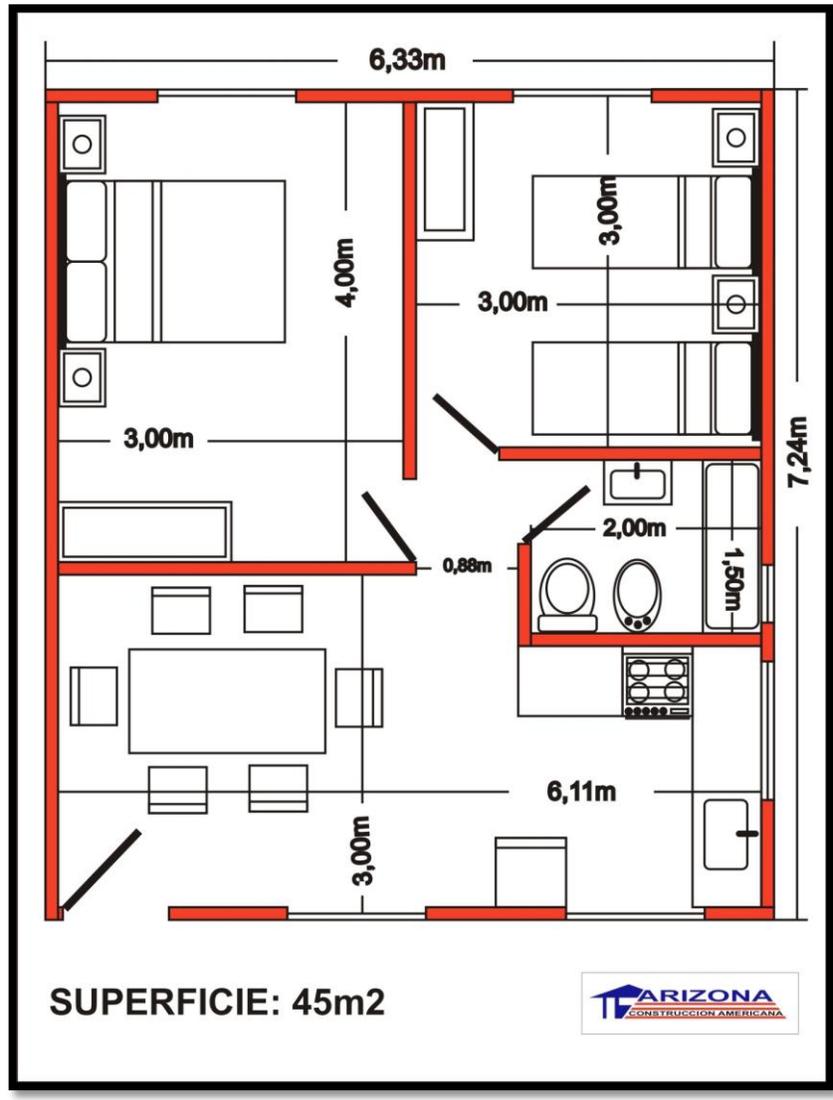
Fuente: www.googlemaps.com



Anexo 8

Plano e imágenes del proyecto

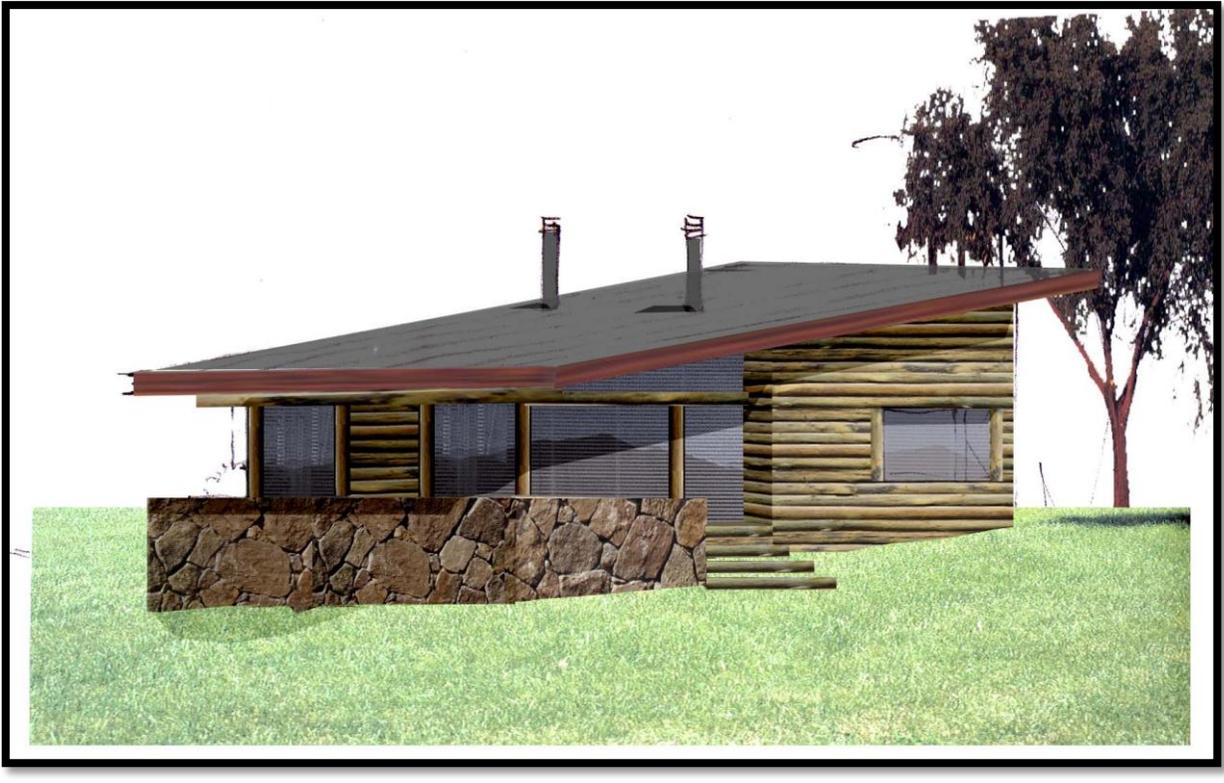
Modelo de Cabaña



Fuente: Viviendas Arizona



Prototipo Terminado



Fuente: Viviendas Arizona



Anexo 9

Habilitaciones Comerciales provistas por la municipalidad de Villa General Belgrano

La solicitud del DEM referido a exigencias para habilitaciones comerciales...y

CONSIDERANDO

La importancia de establecer la titularidad del comercio a habilitar...

**EL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE LA
MUNICIPALIDAD DE VILLA GENERAL BELGRANO
SANCIONA CON FUERZA DE ORDENANZA**

Art. 1°) ESTABLEZCASE como requisito para la habilitación comercial:

Para Propietarios: La escritura correspondiente que acredite la titularidad del inmueble. Para Inquilinos: el contrato de alquiler del inmueble con firmas certificadas y timbrado por Entidad Bancaria.....

Art. 2°) ESTABLEZCASE que la exigencia establecida en el artículo anterior pasará a integrar los requisitos exigidos por el DEM para Habilitaciones Comerciales.....

Art. 3°) ELÉVESE copia de la presente Ordenanza al departamento Ejecutivo Municipal para su conocimiento.....

Art. 4°) COMUNÍQUESE, Publíquese, Dese al Registro Municipal y Archívese.....

Dada en la Sala de Sesiones del Honorable Concejo Deliberante de la Municipalidad de Villa General Belgrano, a los Veintitrés (23) días del mes de Junio de Dos Mil Diez (2010).....

ORDENANZA N° 1591/10. FOLIO N° 1586



Anexo 10**Estimación de la Demanda 2011**

Caso	Año	Mes	Ocupación
1	2008	Enero	96%
2	2008	Febrero	92%
3	2008	Marzo	76%
4	2008	Abril	42%
5	2008	Mayo	35%
6	2008	Junio	20%
7	2008	Julio	55%
8	2008	Agosto	62%
9	2008	Septiembre	32%
10	2008	Octubre	53%
11	2008	Noviembre	35%
12	2008	Diciembre	45%
13	2009	Enero	89%
14	2009	Febrero	78%
15	2009	Marzo	63%
16	2009	Abril	46%
17	2009	Mayo	38%
18	2009	Junio	30%
19	2009	Julio	51%
20	2009	Agosto	60%
21	2009	Septiembre	66%
22	2009	Octubre	85%
23	2009	Noviembre	51%
24	2009	Diciembre	54%
25	2010	Enero	78%
26	2010	Febrero	71%
27	2010	Marzo	56%
28	2010	Abril	42%
29	2010	Mayo	52%
30	2010	Junio	35%
31	2010	Julio	70%
32	2010	Agosto	56%
33	2010	Septiembre	51%
34	2010	Octubre	73%
35	2010	Noviembre	39%
36	2010	Diciembre	46%

Fuente: Elaboración Propia.



Componentes

Promedio Móvil Centrado	Componente Estacional e Irregular	Índice de Estacionalidad	Serie Desestacionalizada
0,68	1,409	1,463	0,65
0,68	1,350	1,357	0,68
0,68	1,113	1,125	0,67
0,53	0,788	0,834	0,50
0,46	0,767	0,757	0,46
0,43	0,475	0,508	0,40
0,41	1,351	1,148	0,48
0,45	1,393	1,172	0,53
0,48	0,674	0,774	0,41
0,46	1,170	1,208	0,44
0,51	0,685	0,722	0,48
0,60	0,754	0,812	0,56
0,62	1,539	1,463	0,65
0,64	1,424	1,357	0,68
0,63	1,203	1,125	0,67
0,51	0,816	0,834	0,50
0,46	0,766	0,757	0,46
0,45	0,453	0,508	0,40
0,49	1,130	1,148	0,48
0,59	1,063	1,172	0,53
0,63	0,513	0,774	0,41
0,63	0,844	1,208	0,44
0,67	0,524	0,722	0,48
0,68	0,670	0,812	0,56
0,62	1,441	1,463	0,61
0,60	1,296	1,357	0,57
0,60	1,059	1,125	0,56
0,51	0,897	0,834	0,55
0,51	0,739	0,757	0,50
0,51	0,597	0,508	0,60
0,53	0,963	1,148	0,44
0,57	1,060	1,172	0,52
0,58	1,136	0,774	0,85
0,53	1,610	1,208	0,71
0,53	0,955	0,722	0,70
0,53	1,012	0,812	0,66

Fuente: Elaboración Propia



Cuadros de los Diferentes Componentes de una Serie de Tiempo

Índice de Estacionalidad	
Enero	1,463
Febrero	1,357
Marzo	1,125
Abril	0,834
Mayo	0,757
Junio	0,508
Julio	1,148
Agosto	1,172
Septiembre	0,774
Octubre	1,208
Noviembre	0,722
Diciembre	0,812

Fuente: Elaboración propia.

Próximo Año Tendencial Puro			
Caso	Año	Mes	Ocupacion
37	2011	Enero	60%
38	2011	Febrero	60%
39	2011	Marzo	60%
40	2011	Abril	60%
41	2011	Mayo	61%
42	2011	Junio	61%
43	2011	Julio	61%
44	2011	Agosto	61%
45	2011	Septiembre	62%
46	2011	Octubre	62%
47	2011	Noviembre	62%
48	2011	Diciembre	62%

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 11**Detalle de Gastos y Costos.**

Gastos de Comercialización					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Publicidad	1290,00	1535,10	1826,77	2173,86	2586,89
Total	1290,00	1535,10	1826,77	2173,86	2586,89
Gastos de Administración					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Librería	1800,00	2142,00	2548,98	3033,29	3609,61
Sueldos	113053,00	135663,60	162796,32	195355,58	234426,70
Cargas Sociales	60944,00	73258,34	87910,01	105492,02	126590,42
Contador	4800,00	5760,00	6912,00	8294,40	9953,28
Total	180597,00	216823,94	260167,31	312175,29	374580,01
Otros Gastos					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Tasa Municipal	6876,00	8182,44	9737,10	11587,15	13788,71
Autónomos	3261,00	3880,59	4617,90	5495,30	6539,41
Inmobiliario	3468,00	4126,92	4911,03	5844,13	6954,52
Total	13605,00	16189,95	19266,04	22926,59	27282,64
Costo de Venta					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Servicios	17400,00	20880,00	25056,00	30067,20	36080,64
Indumentaria	726,00	503,80	599,52	713,43	848,98
Limpieza y mantenimiento	7800,00	9282,00	11045,58	13144,24	15641,65
Gastos para imprevistos			10000,00		
Total	25926,00	30665,80	46701,10	43924,87	52571,27

Fuente: Elaboración Propia.



Calculo de la tasa municipal

Según datos extraídos de la tarifaria municipal, el monto es de \$ 13,25 por plaza al mes, más el 20 % del total.

$$(13,25*36)*12 = 5730$$

$$5730*20\% = 1146$$

$$5730+1146 = 6876$$

El monto anual a pagar en concepto de tasa municipal es de \$ 6.876,-. Se estima que este tendrá un incremento anual del 10%.

Depreciaciones

Depreciaciones				
Concepto	Valor	Vida Útil	%	Dep Anual
Edificio	442000	50 años	2	8840
Muebles y útiles	92928,06	10 años	10	9292,81
Total	534928,06			18132,81

Fuente: Elaboración Propia.

Detalles de Inversión

Inversión Diferida		
Constitución de la empresa	2900,00	2900,00
Habilitaciones y permisos	13094,76	13094,76
Gastos pre operativos	5042,33	5042,33
Subtotal	21037,09	21037,09
Amortizaciones		4207,42

Fuente: Elaboración Propia.



Anexo12**Evolución de la demanda:**

Cuadro: Evolución de la demanda desagregada para el año 2011.

Año	Mes	Ocupación	Ingresos
2011	Enero	78%	87048
2011	Febrero	71%	79236
2011	Marzo	56%	40320
2011	Abril	42%	30240
2011	Mayo	52%	37440
2011	Junio	35%	25200
2011	Julio	70%	50400
2011	Agosto	56%	40320
2011	Septiembre	51%	36720
2011	Octubre	73%	81468
2011	Noviembre	39%	28080
2011	Diciembre	46%	33120
			569592

Fuente: Elaboración Propia.

Precio establecido para el año 2011 es de \$ 400,- en temporada baja y \$ 620,- en temporada alta.

Cuadro: Evolución de la demanda desagregada para el año 2012.

Año	Mes	Ocupación	Ingresos
2012	Enero	78%	100105,2
2012	Febrero	70%	89838
2012	Marzo	56%	46368
2012	Abril	49%	40572
2012	Mayo	51%	42228
2012	Junio	39%	32292
2012	Julio	64%	52992
2012	Agosto	57%	47196
2012	Septiembre	56%	46368
2012	Octubre	77%	98821,8
2012	Noviembre	45%	37260
2012	Diciembre	49%	40572
			674613

Fuente: Elaboración Propia.



Precio establecido para el año 2012 es de \$ 460,- en temporada baja y \$ 713,- en temporada alta.

Cuadro: Evolución de la demanda desagregada para el año 2013.

Año	Mes	Ocupación	Ingresos
2013	Enero	77%	113652
2013	Febrero	70%	103320
2013	Marzo	55%	52371
2013	Abril	48%	45705,6
2013	Mayo	55%	52371
2013	Junio	37%	35231,4
2013	Julio	75%	71415
2013	Agosto	60%	57132
2013	Septiembre	48%	45705,6
2013	Octubre	76%	112176
2013	Noviembre	40%	38088
2013	Diciembre	45%	42849
			770017

Fuente: Elaboración Propia.

Precio establecido para el año 2013 es de \$ 582,- en temporada baja y \$ 943,- en temporada alta.



Cuadro: Evolución de la demanda desagregada para el año 2014.

Año	Mes	Ocupación	Ingresos
2014	Enero	78%	132397,2
2014	Febrero	72%	122212,8
2014	Marzo	58%	60760,8
2014	Abril	53%	55522,8
2014	Mayo	52%	54475,2
2014	Junio	37%	38761,2
2014	Julio	74%	77522,4
2014	Agosto	66%	69141,6
2014	Septiembre	48%	50284,8
2014	Octubre	76%	129002,4
2014	Noviembre	44%	46094,4
2014	Diciembre	48%	50284,8
			886460

Fuente: Elaboración Propia.

Precio establecido para el año 2014 es de \$ 582,- en temporada baja y \$ 943,- en temporada alta.

Cuadro: Evolución de la demanda desagregada para el año 2015.

Año	Mes	Ocupación	Ingresos
2015	Enero	74%	144522
2015	Febrero	67%	130851
2015	Marzo	52%	62712
2015	Abril	52%	62712
2015	Mayo	56%	67536
2015	Junio	41%	49446
2015	Julio	71%	85626
2015	Agosto	56%	67536
2015	Septiembre	50%	60300
2015	Octubre	78%	152334
2015	Noviembre	43%	51858
2015	Diciembre	47%	56682
			992115

Fuente: Elaboración Propia.

Precio establecido para el año 2015 es de \$ 670,- en temporada baja y \$ 1.085,- en temporada alta.



Anexo 13**Detalles del Escenario Pesimista**

Estado de Resultados Projectado de Gestión

Estados de Resultados Projectado					
	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	495297,39	586620,00	536357,39	770835,13	862708,70
Costo de Produccion	32407,50	38332,25	58376,38	54906,09	65714,09
Utilidad Bruta	462889,89	548287,75	477981,01	715929,04	796994,61
Gastos de Comercializacion	1612,50	1918,88	2283,46	2717,32	3233,61
Gastos de Administracion	225746,25	271029,93	325209,14	390219,11	468225,01
Otros Gastos	17006,25	20237,44	24082,55	28658,24	34103,30
Utilidad Neta Antes de Depreciaciones e Impuestos	218524,89	255101,51	126405,86	294334,38	291432,69
Depreciaciones	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81
Utilidad Neta antes de Impuestos	200392,09	236968,70	108273,05	276201,57	273299,88
Impuesto a las Ganancias	35%	70137,23	82939,05	37895,57	96670,55
		95654,96			

Fuente: Elaboración Propia.

Cash Flow Projectado

Cash Flow					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Operaciones					
Utilidad Neta	130254,86	154029,66	70377,49	179531,02	177644,92
Depreciacion	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81
Amortizacion	4207,42	4207,42	4207,42	4207,42	4207,42
Total Efectivo generado en Operacion	152595,08	176369,88	92717,71	201871,25	199985,15
Financiamiento					
Capital Social	781786,55				
Total Efectivo generado por Financiamiento	781786,55				
Aplicaciones					
Inversion fija	-742928,06				
Inversion diferida	-21037,09				
Total Efectivo aplicado en Inversiones	-763965,15	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo Neto de Efectivo	170416,48	176369,88	92717,71	201871,25	199985,15
Saldo Inicial en Caja	0,00	170416,48	346786,36	439504,07	641375,32
Saldo Final en Caja	170416,48	346786,36	439504,07	641375,32	841360,46

Fuente: Elaboración Propia.



Indicadores Pesimistas

VAN	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos de efectivo	-781786,55	170416,48	176369,88	92717,71	201871,25	199985,15
Flujos Descontados		150931,25	156203,95	82116,47	178789,52	177119,07
Flujos Acumulados	-781786,55	-630855,30	-474651,35	-392534,87	-213745,35	-36626,28
TIR	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos de efectivo	-781786,55	170416,48	176369,88	92717,71	201871,25	199985,15
						2%

Fuente: Elaboración Propia.



Anexo 14**Detalles Escenario Optimista**

Estado de Resultados Projectado de Gestión

Estados de Resultados Projectado					
	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	655030,80	775804,95	709332,65	1019429,46	1140932,25
Costo de Produccion	23569,09	27878,00	42455,55	39931,70	47792,06
Utilidad Bruta	631461,71	747926,95	666877,10	979497,76	1093140,19
Gastos de Comercializacion	1290,00	1535,10	1826,77	2173,86	2586,89
Gastos de Administracion	164179,09	197112,68	236515,74	283795,71	340527,28
Otros Gastos	12368,18	14718,14	17514,58	20842,35	24802,40
Utilidad Neta Antes de Depreciaciones e Impuestos	453624,44	534561,04	411020,01	672685,84	725223,62
Depreciaciones	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81
Utilidad Neta antes de Impuestos	435491,63	516428,23	392887,21	654553,03	707090,81
Impuesto a las Ganancias	35%	152422,07	180749,88	137510,52	229093,56
Utilidad Neta	283069,56	335678,35	255376,68	425459,47	459609,03

Fuente: Elaboración Propia

Cash Flow Projectado

Cash Flow					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Operaciones					
Utilidad Neta	283069,56	335678,35	255376,68	425459,47	459609,03
Depreciacion	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81	18132,81
Amortizacion	4207,42	4207,42	4207,42	4207,42	4207,42
Total Efectivo generado en Operacion	305409,78	358018,57	277716,91	447799,69	481949,25
Financiamiento					
Capital Social	781786,55				
Total Efectivo generado por Financiamiento	781786,55				
Aplicaciones					
Inversion fija	-742928,06				
Inversion diferida	-21037,09				
Total Efectivo aplicado en Inversiones	-763965,15	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo Neto de Efectivo	323231,18	358018,57	277716,91	447799,69	481949,25
Saldo Inicial en Caja	0,00	323231,18	681249,76	958966,67	1406766,36
Saldo Final en Caja	323231,18	681249,76	958966,67	1406766,36	1888715,61

Fuente: Elaboración Propia.



Indicadores Optimistas

VAN	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos de efectivo	-781786,55	323307,41	358109,28	277824,85	447928,15	482102,11
Flujos Descontados		286340,81	317163,48	246058,68	396712,56	426979,11
Flujos Acumulados	-781786,55	-495445,74	-178282,26	67776,42	464488,98	891468,09
TIR	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos de efectivo	-781786,55	323307,411	358109,2848	277824,8537	447928,149	482102,113
						36%

Fuente: Elaboración Propia.



Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Calle Laura
E-mail:	Lau calle@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Administración

Identificación del Trabajo Final de Graduación



Título del TFG en español	Proyecto de inversión para el desarrollo del complejo de cabañas "Villa Tranquila", en Villa General Belgrano, Córdoba.
Título del TFG en inglés	Investment project for the development of the complex of cabins "Villa Tranquila" in Villa General Belgrano, Córdoba.
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	PAP
Integrantes de la CAE	Guillermo Ciampagna y Guillermo Vanden
Fecha de último coloquio con la CAE	07 de Diciembre de 2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Proyecto de inversión para el desarrollo del complejo de cabañas "Villa Tranquila", en Villa General Belgrano, Córdoba.pdf

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente
- Si, después de mes(es)
- No autorizo

Firma del alumno

