



**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**  
Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis de Grado:

**“Proyecto de Inversión de una empresa de  
Recreación y Animación turística en Villa  
General Belgrano”**

**Comisión Evaluadora**

Lic. Bazan Roberto  
Lic. Barroso Raúl

**Autor:** Torretta, Darío Germán

**Legajo:** ADM-01237

Julio 2010

A mis padres  
y a mi familia en general  
por haberme apoyado en el proceso  
de convertirme en profesional.

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la viabilidad de un proyecto de inversión referido a una empresa de recreación y animación turística en la ciudad de Villa General Belgrano.

Para determinar la factibilidad del mismo, se realizó el análisis de la viabilidad comercial, viabilidad técnica, viabilidad legal, viabilidad administrativa o de gestión, viabilidad ambiental y financiera.

A partir del análisis, se establecieron tres escenarios situacionales para el proyecto en cuestión y se pudo concluir que las tasas internas de retorno en cada uno de ellos fueron superiores a la tasa referencial del mercado, con lo cual, se ha inferido que el proyecto se podrá implementar satisfactoriamente.

## **Abstract**

Summary this work is aimed at analyzing the feasibility of an investment project referred to a recreation and tourist animation in Villa General Belgrano City Company.

Commercial viability, technical feasibility, legal viability, administrative feasibility or management, environmental and financial feasibility analysis was performed to determine the feasibility of it.

From the analysis, established three situational scenarios for the project in question and you could conclude that internal rates of return in each were superior to the referential rate market, which has been inferred that the project you can successfully deploy.

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 5   |
| TEMA .....  | 7   |
| OBJETIVOS .....   | 7   |
| OBJETIVO GENERAL .....  | 7   |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 7   |
| METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....                               | 9   |
| MARCO TEÓRICO.....  | 10  |
| PROYECTO DE INVERSIÓN .....   | 13  |
| Viabilidad Comercial .....  | 15  |
| Estimación de la Demanda .....  | 18  |
| Viabilidad Técnica .....  | 23  |
| <i>Localización</i> .....   | 25  |
| Viabilidad Legal.....   | 29  |
| <i>Organización legal de la empresa</i> .....                           | 29  |
| Viabilidad de Gestión .....   | 31  |
| Viabilidad Ambiental.....   | 33  |
| Viabilidad Financiera.....  | 35  |
| DIAGNÓSTICO .....   | 37  |
| Viabilidad Comercial .....  | 37  |
| Análisis de la Demanda.....   | 37  |
| Conclusiones Viabilidad Comercial .....                                 | 66  |
| VIABILIDAD TÉCNICA.....   | 68  |
| Conclusiones Viabilidad Técnica.....                                    | 89  |
| VIABILIDAD LEGAL .....  | 91  |
| Conclusiones Viabilidad Legal. ....                                     | 101 |
| VIABILIDAD DE GESTIÓN .....   | 103 |
| Conclusiones Viabilidad de Gestión.....                                 | 106 |
| VIABILIDAD AMBIENTAL .....  | 107 |
| Conclusiones Viabilidad Ambiental. ....                                 | 112 |
| VIABILIDAD FINANCIERA.....  | 113 |
| Conclusiones Viabilidad Financiera. ....                                | 119 |
| Cronograma tentativo de Actividades. ....                               | 121 |
| Conclusiones Finales.....   | 122 |
| Bibliografía .....  | 124 |
| Anexo I: Modelo de Contrato de Suministro .....                         | 125 |
| Anexo II: Modelo de Contrato de trabajo por temporada.....              | 128 |
| Anexo III. Presupuesto de seguro - Accidentes Personales Turismo -..... | 130 |
| Anexo IV: Inscripción para brindar Turismo Alternativo.....             | 131 |
| Anexo V: Formato de entrevista .....                                    | 134 |
| Anexo VI: Ingresos Potenciales.....                                     | 135 |
| Anexo VII: Costos Mensuales .....                                       | 137 |
| Anexo VIII: Inversión Inicial.....                                      | 143 |
| Anexo IX: Datos para el Cálculo de Impuestos a las Ganancias.....       | 145 |
| ANEXO VII: Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación ..... | 146 |

# INTRODUCCIÓN

## ***La recreación y Animación en Complejos de Alojamiento.***

La animación hotelera es una actividad que tiene sus inicios a mediados de los años 80, desde ese momento se ha transformado en un elemento de gran importancia dentro de la oferta hotelera actual. A través de las actividades propuestas, que se detallaran a lo largo del presente trabajo (Cito página 65), se transmiten conceptos relacionados con la salud, cultura, comunicación, creatividad, descanso activo y óptimo aprovechamiento del tiempo libre.

Dada la competencia que existe entre las diversas cadenas hoteleras por tener la mayor cantidad de huéspedes, ha surgido este nuevo servicio que cumple la función de hacer más atractiva la estancia de los huéspedes en los hoteles, ofreciendo a los turistas algo nuevo y diferente cada día; los visitantes se conforman cada vez menos con el clásico slogan **“sol, playa, comida, alojamiento, noches de casino y discoteca...”**, es por ello que la animación hotelera se ha instaurado como un factor gravitante dentro del servicio de alojamiento.

La inagotable proliferación de innovaciones tecnológicas ha hecho que las personas tengan en casa juegos computarizados, videos, Internet, pileta, y una buena alimentación, con lo cual, para la asistencia a un hotel que no posea ninguna de estas comodidades a las cuales están acostumbrados –y además pagar un caro alojamiento-, es necesario que el establecimiento brinde algo que lo diferencie de lo ofrecido hasta el momento por todos los demás, que a su vez le cause placer y diversión al huésped.

El sumar este servicio recreativo, a los que ya se ofrecen a los turistas, marca la diferencia y logra crear un sentimiento de pertenencia y de lugar familiar a la imagen del complejo. La infraestructura que posee cada establecimiento va a definir el tipo de animación recreativa, de esta forma se buscará aprovechar al máximo las características del complejo así como también el medio ambiente en el cual se encuentre.

La planificación y conducción de las actividades deben estar a cargo de un equipo especializado en las diferentes áreas y grupos que formen parte de la clientela habitual de cada alojamiento, priorizando, siempre, su satisfacción y recreación.

Los Objetivos que persigue un servicio de Recreación y Animación para hoteles son:

- Satisfacer las necesidades de los turistas, conociendo con anterioridad sus prioridades y necesidades.
- Realizar actividades de enriquecimiento cultural, recreativo y deportivo.
- Generar interrelación y relaciones sociales entre los hospedados en el complejo, mediante actividades socioculturales, recreativas y de esparcimiento.
- Dar a conocer y explicar el patrimonio cultural, histórico y arqueológico de la región donde se encuentra ubicado el hospedaje, a través de visitas a museos y a lugares históricos.
- Estimular la participación de las personas en los juegos y actividades.
- Fomentar la recreación dentro del hotel, para que los clientes no sientan la necesidad de salir fuera del mismo a satisfacer sus intereses.

En función a lo descrito anteriormente, el trabajo final de graduación consistirá en la realización de un proyecto de inversión referido a un servicio de recreación y animación turística para complejos hoteleros de la localidad de Villa General Belgrano. El mismo supondrá un exhaustivo análisis comercial, técnico, legal, de gestión, ambiental y financiero con el objetivo de evaluar las posibilidades de realización que el servicio tendrá en la mencionada localidad cordobesa. Para ello se considerarán los diversos recursos que requerirá el proyecto: personal, equipos y elementos de animación adecuados para la prestación, imposiciones y/o limitaciones legales y ambientales, como así también la evaluación de la competencia, la demanda y sus características particulares.

En conclusión, la meta fundamental de su realización será incrementar la satisfacción de los clientes hospedados facilitando, de esta manera, la comercialización y venta del complejo hotelero.

## **TEMA**

Formulación y Evaluación de un proyecto de Inversión relacionado con el servicio de recreación y animación turística para complejos hoteleros de Villa General Belgrano.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Formular y evaluar un proyecto de inversión para el desarrollo de una empresa de recreación y animación turística en la ciudad de Villa General Belgrano.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las posibilidades que le ofrece el mercado al proyecto de inversión, evaluando el entorno demográfico y determinando el nivel social, las edades y los lugares de residencia desde donde provienen los turistas, como así también el entorno cultural, determinando los valores y el comportamiento de potenciales clientes, competidores y empleados.
  - Analizar las posibilidades que ofrece el mercado a la implantación del proyecto de inversión
  - Evaluar la viabilidad técnica y determinar si es posible, física o materialmente, llevar a cabo el proyecto.
  - Evaluar los aspectos legales, tributarios y administrativos que puedan incidir en la instalación y ejecución del proyecto, considerando la viabilidad del mismo en éste punto.
  - Analizar la viabilidad ambiental y prever su impacto en el proyecto de inversión.

- Determinar la inversión inicial y las posteriores inversiones en capital de trabajo para cubrir los posibles desfasajes de caja.
- Determinar, mediante la comparación de Costos y Beneficios estimados de la inversión, si es viable y rentable la implementación del proyecto a través de la utilización del VAN, TIR y el Periodo de Recupero.



## **METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- **Observación Directa:** Ésta técnica se utilizó para evaluar las diferentes actividades desarrolladas por complejos turísticos de la región y por empresas afines a las características del proyecto; se relevó toda la información necesaria para la confección de un proyecto integrado de recreación y animación. Se hizo hincapié en la manera en que satisfacen esta necesidad los distintos complejos y la valoración que los mismos hacen sobre la recreación y la animación turística.

- **Entrevistas:** Herramienta de gran importancia para obtener información tanto de los potenciales clientes como de la competencia. Las entrevistas se realizaron a dos de los complejos más relevantes dentro de cada variedad de hospedajes existentes en Villa General Belgrano.

Se empleó este instrumento, con el objetivo es poder indagar en profundidad a cerca de la importancia que tienen las actividades de recreación y animación en el servicio que brindan los hoteles y en la satisfacción de los clientes que allí se alojen.

También se pautaron entrevistas con proveedores y/o abastecedores de productos tercerizados para determinar el costo, calidad y disponibilidad de los productos y/o servicios que ellos brindan.

- **Revisión Documental:** Obtención de toda la documentación necesaria para conocer el funcionamiento y las restricciones que poseen las empresas que brindan este tipo de servicios. Para ello se acudió a la agencia Córdoba Turismo, al centro de información turística de la localidad y al Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) para la estimación de la demanda futura en base a datos históricos. Dicha información fue utilizada principalmente en la etapa de diagnóstico.

- **Ficha Bibliográfica:** Investigación necesaria para la elaboración del marco teórico y para conocer la incidencia de las distintas viabilidades a la hora de la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

## **MARCO TEÓRICO**

El tema central de este trabajo final de graduación está enfocado en la realización de un proyecto de inversión, relacionado con el servicio de recreación y animación turística para complejos hoteleros de Villa General Belgrano.

En este sentido, es importante conocer la importancia que ha cobrado este tipo de actividades para el crecimiento y el desarrollo de los establecimientos en diferentes destinos turísticos, no sólo de Argentina sino también de otras partes del mundo. Para ello se tomará como referencia el manual de animación turística **“La animación es algo más que...”**, elaborado por el Magíster Pedro Pablo Abreu Hernández.<sup>1</sup>

El Turismo ha pasado a ser, en estos días, una actividad alternativa que posibilita el crecimiento social, económico y cultural de diversas regiones que ofrecen un producto de calidad. En Argentina, la industria turística se encuentra ubicada como la tercera en importancia, considerando que años atrás no se le había prestado la real atención que el sector exigía y que ahora se encuentra en un momento de pleno desarrollo.

En referencia específica a los complejos turísticos, los establecimientos, dada la fuerte competencia existente entre ellos, ven en el servicio de recreación y animación una ventaja competitiva que les permitirá diferenciarse de sus pares. Esta actividad tiene el objetivo de ofrecer algo distinto y atractivo para los huéspedes que visitan los destinos turísticos, intentando ofrecer algo nuevo cada día, apuntando a lograr la recreación, el aprendizaje, la distracción y el entretenimiento de los visitantes que se hospedan en los hoteles.

En la actualidad, el turista no está enfocado exclusivamente en los servicios básicos de alojamiento, comida, noches de casino y discotecas; cuando elige el destino turístico para disfrutar de sus vacaciones; buscan algo más, diferente, fuera de lo que habitualmente experimentan en el contexto social en el que viven. Las innovaciones tecnológicas se encuentran a la orden del día, por lo tanto es muy común que las personas posean juegos computarizados, Internet, televisión, pileta; sobre todo aquellas que cuentan

---

<sup>1</sup> Abreu Hernández, Pedro Pablo. **“La animación es algo mas que”**. Edición 1. Editorial Región

con las posibilidades económicas como para tomarse vacaciones, las cuales son el público objetivo de las cadenas hoteleras. En efecto, los establecimientos deberán ofrecer algo más, que lo diferencie y que cause placer en sus clientes.

En función de lo mencionado, es necesario tener en cuenta que la animación y recreación turística parece ser la opción que permita a los complejos diferenciarse de sus competidores. En este sentido, hay que preguntarse que se entiende por el mencionado servicio:

Por **recreación** se entiende *“el desenvolvimiento placentero y espontáneo del hombre en su tiempo libre, con tendencia a satisfacer motivaciones psicosociales de descanso, entretenimiento, expresión, aventura y socialización”*. Por otro lado, **animación** se plantea como *“un conjunto de técnicas derivadas de la recreación que permiten, planificar, organizar y desarrollar diferentes actividades o juegos, con el objetivo de crear un ambiente favorable en un grupo, contribuyendo al incremento de las relaciones sociales en el mismo y a la satisfacción de los intereses y necesidades de las personas en su tiempo libre”*.<sup>2</sup>

Existen diversas formas de animación, como la animación infantil y la animación sociocultural. Esta última permite que el huésped conozca mucho más de la región, a través de la explicación del animador sobre el patrimonio cultural, histórico y arqueológico de cada destino.

El servicio apunta a lograr que los visitantes se sientan a gusto dentro del hotel y puedan disfrutar de sus instalaciones sin tener la necesidad de efectuar paseos externos. Se trata de una alternativa de fidelización, buscando incentivar el regreso del turista en el próximo año, para disfrutar sus vacaciones en el mismo hospedaje. Esto permitirá además, que el complejo incremente sus ventas en conceptos de juegos y permitirá ofrecer una atención diferenciada para niños y personas de la tercera edad. Increíblemente existen hoteles que poseen toda la infraestructura necesaria para la realización de la animación (piscina, áreas deportivas, áreas libres) pero los gerentes, directores y demás personal no conocen de la importancia de esta actividad, o no poseen el personal capacitado para este trabajo.

---

<sup>2</sup> Abreu Hernández, Pedro Pablo. *Op.Cit.*

En función de lo descrito hasta el momento, se puede inferir la relevancia que ha adquirido este servicio para el crecimiento de las cadenas hoteleras en los últimos años. El desafío del trabajo será evaluar las diferentes viabilidades determinantes del proyecto y su factibilidad, apoyándose en modelos teóricos que sustenten el desarrollo del diagnóstico.

## **PROYECTO DE INVERSIÓN**

A título de síntesis de esta etapa introductoria del marco teórico, se repasan los conceptos más importantes desarrollados por Nassir Sapag Chaín en su libro **“Proyectos de Inversión”**, cuya descripción constituye la base de este trabajo final de grado.<sup>3</sup>

La formulación y evaluación de Proyectos de Inversión surge de la necesidad que tienen los inversionistas de utilizar los recursos, que son escasos, en aquellas actividades donde se alcance el máximo rendimiento, permitiendo descubrir las ventajas y desventajas de usos alternativos para esos recursos.

El análisis de un proyecto de inversión, en el presente trabajo final de graduación está dividido en dos partes:

- **Formulación y Preparación:** Momento en que se define el proyecto y en el cual se definen todas las características que puedan tener algún grado de incidencia en el flujo de ingresos y egresos monetarios del proyecto.

- **Evaluación:** En la cuál se buscará determinar la rentabilidad de la inversión realizada.

En función a lo anterior, un proyecto podrá encuadrarse como “Bueno”, cuando el retorno del mismo sea superior al costo de oportunidad de los recursos utilizados y la realización del proyecto implique una situación superior al hecho de no efectuarlo.

Con respecto al alcance del estudio, se identifican las siguientes etapas:

**1- Viabilidad Comercial:** permite conocer las posibilidades que tiene el proyecto de instalarse en el mercado y por otro lado, indicará si el mercado es sensible o no respecto del servicio ofrecido.

**2- Viabilidad Técnica:** en esta etapa se analizan las posibilidades materiales, físicas y tecnológicas de producir el servicio.

**3- Viabilidad Legal y Tributaria:** se tiene en cuenta el formato legal y tributario adquirido, como así también las restricciones y habilitaciones necesarias para desarrollar la actividad.

---

<sup>3</sup> Sapag Chain, Nassir. **Proyectos de Inversión**. Edición 1. Editorial Pearson Addison-Wesley. 2007

**4- Viabilidad Ambiental:** Está adquiriendo cada vez más relevancia en el momento de evaluar la factibilidad de un proyecto de inversión. Se analizan los posibles efectos sobre el medio ambiente y las actividades de prevención y concientización planificadas para el cuidado del mismo.

**5- Viabilidad Financiera:** A través de esta etapa se intenta demostrar si la idea es rentable, evaluando las ventas, la inversión y los gastos que salen de los estudios anteriores.

En las páginas subsiguientes se desarrollarán los modelos teóricos que servirán de sustento para el desarrollo de cada una de las viabilidades descritas.

## Viabilidad Comercial

El desarrollo de esta viabilidad estará apoyado en los fundamentos teóricos aportados por Nassir Sapag Chaín en su libro “**Proyectos de Inversión**”, Philip Kotler basado en lo que el autor describe en su libro “**Dirección de Marketing**” y la aplicación de los conceptos de Michael Porter respecto de **las fuerzas competitivas**.<sup>4</sup>

### **Análisis de la demanda. Clasificación**

Dentro del estudio de mercado, el primer paso consistirá en el análisis de los consumidores potenciales del servicio, de sus gustos y preferencias, y la demanda de mercado y del proyecto, tanto actual como futura.

Existen diversas maneras de clasificar la demanda con la finalidad de recolectar información, en función de su oportunidad, temporalidad y destino.<sup>5</sup> En relación con su *oportunidad*, la demanda puede clasificarse como *satisfecha/insatisfecha*, en función de las facilidades que tenga el comprador para abastecerse del producto/servicio. Dentro de ésta existe una subclasificación-*saturada/no saturada*, que estará determinada por la capacidad de crecimiento que posea la demanda en cuestión. De acuerdo a su *destino* la demanda podrá ser *intermedia* o *final*, en función del cliente a quien vaya dirigido el producto, sea al consumidor final o para utilizarse en la elaboración de otros bienes/servicios. Con respecto a la *temporalidad*, la demanda podrá clasificarse como cíclica, continua o estacional, en función a la periodicidad en que se produce la demanda del producto/servicio.

### **Factores Influyentes en la conducta de los consumidores**

En la conducta de compra de los consumidores influyen un conjunto de factores de índole cultural, social, y psicológico<sup>6</sup>. Aquí se describen los fundamentos básicos de cada uno:

---

<sup>4</sup> Porter, Michael. *Estrategia Competitiva*. Edición 1. Editorial C.E.C.S.A. 2007

<sup>5</sup> Sapag Chaín, Nassir. *Op.Cit.*

<sup>6</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. Edición 12. Editorial Pearson Addison-Wesley. 2006

**1) Factores Culturales:** Son los que ejercen mayor influencia respecto de su amplitud y profundidad.

- **Cultura:** Es un determinante fundamental de los deseos, gustos, preferencias y la conducta que experimentan las personas en su vida cotidiana. Las personas adquieren, desde sus primeros años, un conjunto de valores, percepciones y maneras de responder ante determinadas situaciones. La familia e instituciones como la escuela, son las principales fuentes proveedoras de conceptos culturales.

- **Subcultura:** En cada cultura existirán grupos más pequeños que proporcionarán un tipo de socialización e identificación más específica y con mayor arraigo aún. Las religiones, nacionalidades, regiones geográficas, grupos étnicos y raciales, son algunas de las subculturas más comunes en las cuales están inmiscuidas las personas y sobre las que se diseñan diferentes programas de marketing para su atracción.

- **Clase Social:** La mayoría de las sociedades humanas se encuentran estratificadas de algún modo particular. Las clases sociales constituyen divisiones homogéneas, que están ordenadas jerárquicamente y dentro de cada una de ellas, sus miembros comparten ciertas características en común como valores, conductas e intereses. La pertenencia en alguna clase en particular no estará determinada exclusivamente por el ingreso que posea una persona, sino también por un conjunto de variables de similar importancia como por ejemplo: ocupaciones, nivel de educación, zonas de residencia, riquezas, etc. Los miembros de una clase social comparten preferencias y gustos por ciertos productos y servicios tales como: ropa, automóviles, actividades recreativas y deportivas, etc.

**2) Factores Sociales:** Entre los aspectos de mayor incidencia que tiene este factor, se describen los grupos de referencia y el status.

- **Grupo de referencia:** Todas las personas están inmersas en diversos grupos, los cuáles influyen de alguna u otra manera-directa e indirectamente-sobre las actitudes, conductas y comportamientos de las mismas. Los grupos que influyen directamente- cara a cara- se denominan *de pertenencia* y entre los más importantes se encuentran los compuestos por el grupo familiar y el de



amigos. Dichos grupos exponen al individuo a conductas y estilos de vida determinados, influyen en su actitud y autoconcepto, además de crear presiones que afectan sus decisiones cotidianas.

La familia es la fuente de referencia principal en el momento del consumo, por este motivo, a los mercadólogos le interesa en sobremanera los papeles e influencia que desempeña el marido, la esposa y los hijos en las compras habituales de productos y servicios.

- **Status:** Con respecto a la pertenencia de la persona en diferentes grupos; la participación de ésta en cada uno de ellos se puede definir en términos de las funciones y status que desarrollará dentro de cada grupo. La función estará determinada por las actividades que la persona desempeñe dentro del grupo, las cuales traerán consigo un tipo de status. Las personas adoptarán los productos/servicios en relación con su función y status social.

**3) Factores Psicológicos:** El estudio estará centrado en el factor motivacional, a través del análisis de dos teorías al respecto, **Jerarquía de necesidades** de Abraham Maslow y la **teoría de dos factores** de Frederick Herzberg.<sup>7</sup>

La motivación de una persona comienza con las necesidades que surgen dentro de ella, partiendo del sentimiento de carencia de algo que no se posee. La motivación produce el deseo de actuar o comportarse de una determinada manera para la satisfacción de una necesidad. Según Kotler, *“un motivo es una necesidad que es lo bastante urgente como para hacer que una persona actúe”*.<sup>8</sup> Algunas necesidades surgen de estados fisiológicos como el hambre y la sed y otras surgen de estados psicológicos como la necesidad de ser reconocidos o estimados.

A continuación se desarrollan brevemente dos de las teorías más importantes sobre la motivación humana.

---

<sup>7</sup> Koontz, Harold. *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Edición 13. Editorial Mcgraw-hill. 2008

<sup>8</sup> Kotler, Philip. *Op.Cit.*

- **Teoría de Maslow:** Dispuso una jerarquización de las necesidades humanas en forma de pirámide, que va desde aquellas más urgentes e imprescindibles para vivir, hasta otras que, si bien son menos urgentes, no dejan de ser importantes y enaltecedoras para cada ser humano. En función a su importancia, estas necesidades son las fisiológicas, de seguridad, las sociales, de estima y de autorrealización. Cuando una persona logra satisfacer sus necesidades primarias, luego se verá motivado por las siguientes en la escala de jerarquías.

- **Teoría de Herzberg:** desarrolló la *teoría de dos factores*, en la cual se distingue entre disatisfactores-causantes de insatisfacción- y satisfactores-causantes de satisfacción. Según los fundamentos de esta teoría, no será suficiente con la ausencia de los disatisfactores, también deberán estudiarse aquellos aspectos que puedan generar satisfacción como para motivar la compra de un producto/servicio. Por lo tanto, deberán evitarse, en forma paralela, los aspectos que causan insatisfacción y promover aquellos otros que generen satisfacción como para motivar la compra.

### ***Estimación de la Demanda***

El análisis y la proyección de la demanda comprende dos etapas: a) estudio de la demanda pasada y presente; b) estimación de la demanda futura para el horizonte temporal del proyecto.

La aplicación de una técnica en particular dependerá exclusivamente de la disponibilidad y validez de los datos aportados por la misma, la precisión del pronóstico, costo y tiempo del que se dispone para su realización, horizonte del proyecto, tipo de producto/servicio y fase del estudio.

Para la estimación de la demanda futura se ha optado por un método cualitativo de proyección descrito por Philip Kotler.<sup>9</sup>

**Opinión de expertos:** Es un método subjetivo de proyección, en función de los tiempos escasos y basada en la opinión de expertos, consultores externos u órganos estadísticos fidedignos. El objetivo será receptar la opinión de otros respecto de la demanda que tendrá el proyecto a evaluar.

---

<sup>9</sup> Kotler, Philip. *Op.Cit.*

Existen diversas modalidades para la realización de este tipo de predicciones tales como: *Método de discusión en grupo*, en el cual los expertos intercambian opiniones y producen una única estimación grupal; el *Método Delphi* es una alternativa para la realización de estimaciones, en la cual los expertos brindan opiniones individuales que la empresa analizará y modificará de acuerdo a sus perspectivas.

## **Análisis de la Oferta**

### **Características de la Industria.**

En función de la definición realizada por Philip Kotler en su libro "*Dirección de Marketing*", una industria "es un grupo de empresas que ofrecen un producto que son sustitutos aproximados unos de otros".

Las industrias podrán clasificarse de acuerdo a una serie de características que las particularizan de una manera determinada<sup>10</sup>:

- **Según el número de empresas y grado de diferenciación:** Existen cuatro tipos de estructuras respecto de este aspecto: 1) *Monopolio puro*: existe una sola empresa que ofrece el producto/servicio; 2) *Oligopolio*: Un número reducido de empresas que producen el bien. El oligopolio será *puro* cuando el producto producido sea básicamente el mismo, y será *diferenciado* cuando el producto se diferencie en términos de calidad, funciones, servicios, etc.; 3) *Competencia Monopolista*: se caracteriza por la participación de un gran número de empresas que diferencian su oferta total o parcialmente, se concentran en segmentos de mercados en los cuales puedan destacarse y cobrar precios de primera; 4) *Competencia Pura*: existe un gran número de empresas que ofrecen el mismo producto/servicio, por lo tanto los precios serán uniformes.

- **Según la existencia de barreras de entrada:** Las industrias se diferencian en función a la facilidad o dificultad que exista para ingresar en ellas. Las principales barreras de entrada están referidas a las necesidades de capital, las economías de escala, patentes y requisitos para la obtención de

---

<sup>10</sup> Kotler, Philip. Op.Cit.

licencias, la relación con proveedores, la reputación para con los clientes y el reconocimiento de marca.

- **Grado de Integración Vertical:** Se refiere a las posibilidades que posee la empresa para asociarse con proveedores-Integración hacia atrás- y distribuidores-Integración hacia delante-. A través de la integración vertical pueden aprovecharse las oportunidades que aparezcan en distintos segmentos de la cadena de valor, ya que a través de su utilización, generalmente se reducen los costos y se obtiene una porción mayor del valor agregado obtenido en la actividad.

- **Grado de Globalización:** Las industrias pueden ser locales o globales, en función a su espacio de actuación y al tipo de empresas que la conforman. Las empresas globales deberán competir en un mercado global si quieren obtener economías de escala y mantenerse actualizada con respecto a los adelantos tecnológicos.

### **Análisis de la competencia**

Para el estudio de este factor relevante en el análisis de la industria, se toma el **modelo de las fuerzas competitivas** desarrolladas por *Michael Porter*.<sup>11</sup> Si bien las presiones competitivas que deben soportar las industrias nunca son exactamente las mismas, este modelo es un instrumento de gran valor para diagnosticar las principales presiones competitivas que se detectan en el mercado, permitiendo contar con un marco de referencia común para medir la naturaleza e intensidad de dichas fuerzas. A continuación se describen las más relevantes para el desarrollo de esta tesis:

- **Ingreso de Potenciales competidores:** Se refiere a todas aquellas empresas que han planificado su ingreso y desean obtener un lugar destacado en el mercado. Existen diferentes barreras de ingreso en el mercado, tales como:

1. *Las economías de escala*, que obligan al competidor a ingresar en una gran escala, lo cual es costoso y arriesgado, o bien aceptar dicha desventaja;

---

<sup>11</sup> *Porter, Michael. Op.Cit.*

2. *Incapacidad para el acceso a conocimientos o tecnologías especializadas en la materia;*

3. *Efectos en la curva de aprendizaje y experiencia,* los nuevos competidores ingresan en desventaja frente a las empresas ya establecidas y con un vasto conocimiento;

4. *Preferencias de marca,* la nueva empresa deberá asumir costos extras si quiere revertir esta tendencia y ser reconocido en el mercado;

5. *Políticas reguladoras,* para ciertas actividades se requerirán licencias y habilitaciones por parte de órganos gubernamentales y organismos especializados.

El peligro derivado del ingreso de un nuevo competidor se verá incrementado cuando las barreras, mencionadas anteriormente, sean bajas, existan posibles candidatos a ingresar y las empresas establecidas carezcan de los recursos y la fuerza necesaria como para combatir con los recién instalados la posición en el mercado.

- *Presiones competitivas de productos sustitutos:* Se refiere a la competencia que pueden ejercer empresas de otra industria con productos que pueden considerarse como sustitutos. La importancia de las presiones competitivas ejercidas por esta fuerza dependerán básicamente de tres factores: a) *Disponibilidad de sustitutos a precios accesibles,* cuando los sustitutos son más económicos que los productos de la industria, genera una gran presión sobre los miembros de esta última que deberán bajar sus precios y encontrar nuevas formas para afrontar los costos; b) *calidad de los sustitutos,* se refiere a lo satisfactorios que son en términos de calidad, por lo tanto se incentiva a los participantes de la industria a que intensifiquen sus esfuerzos para mejorar el desempeño y calidad de sus productos/servicios; c) *Facilidad con la que los compradores prefieren productos sustitutos,* los costos típicos se refieren exclusivamente al precio extra, compra de equipo adicional, tiempo y el costo de poner a prueba la calidad y funcionalidad de un producto desconocido. Por tal motivo, cuando los costos del cambio son bajos, existen grandes probabilidades de que el comprador cambie hacia un producto sustituto.

- *Poder de los Proveedores:* La magnitud de esta fuerza estará determinada por las condiciones de mercado en la industria del proveedor y la importancia que tenga su producto para la industria a la cual abastecen. Por lo tanto los proveedores se transformarán en una fuerza competitiva importante siempre que tengan el suficiente poder de negociación como para colocar a ciertos rivales en desventaja, basada en los precios ofrecidos, la calidad y disponibilidad de los productos proporcionados.

## Viabilidad Técnica

El estudio de ésta viabilidad permitirá evaluar si es físicamente posible la realización del proyecto. Proveerá información relevante para la cuantificación del monto de la inversión inicial y de los costos derivados de la operatoria normal de la empresa. Desde este análisis surgirá la función de producción óptima, relacionada con la demanda de trabajo y capital. El resultado de este estudio incide como ningún otro en la magnitud de los valores a considerar en la inversión, es por ello que cualquier error que se cometa producirá graves consecuencias sobre la medición de la viabilidad económica.

La correcta definición del proceso productivo permitirá determinar todos los requerimientos necesarios, tanto de obras físicas, maquinarias y equipos, recursos humanos y materiales, los cuales deberán ser cuantificados monetariamente para estimar los flujos de fondos que se destinarán a tal fin.

Cuando el proyecto consista en la creación de una nueva empresa, será aconsejable separar cada uno de estos requerimientos, recurriendo a formularios especiales denominados *balances*, para efectuar correctamente el cálculo económico de cada implemento que contribuye a la ejecución del proyecto. De esta forma, existirán balances de obras físicas, de maquinarias y equipos, de mobiliario e insumos, etc. Cada uno de estos balances poseerá similar estructura y estarán compuestos por tres elementos principales<sup>12</sup>:

- Identificación de cada ítem, su cantidad y costo;
- Vida útil estimativa que permita proyectar las inversiones de reposición a realizar; y
- Valor de liquidación de cada activo al final de su vida útil.

Para el desarrollo de los distintos aspectos que componen la viabilidad técnica se utilizará, como fundamento teórico, el libro **“proyectos de Inversión”** de Sapag Chaín y la herramienta denominada **“las 4 pes de marketing”** por Jerry McCarthy.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Sapag Chaín, Nassir. Op.Cit.

<sup>13</sup> Kotler, Philip. Op.Cit.

### ***Descripción de la oferta***

Para la definición de la oferta que la empresa desarrollará se utiliza la herramienta de *marketing mix*, en la cual se describen los conceptos específicos de *producto, precio, plaza y promoción*. El objetivo de su uso consistirá en alcanzar los objetivos de marketing en el mercado meta. La combinación coherente de estas cuatro variables constituyen el fundamento de las actividades de marketing:

- *Producto*: Se deberán describir todos aquellos aspectos del producto/servicio que se desea vender, considerando, no sólo sus atributos tangibles-color, forma, tamaño- sino también sus características intangibles como la imagen, status social y la moda, ya que con frecuencia el consumidor adquirirán los productos en función a estos aspectos. Se deberá tener en cuenta, al momento de su definición, la necesidad exacta que se desea satisfacer. Formarán parte de esta variable, aspectos tales como: empaque, diseño, nombre de marca, variedad del producto/servicio, garantías, devoluciones, servicios técnicos, etc.

- *Precio*: Estará determinada por la relación calidad – precio. Es una variable que puede estimular la demanda y además es el único de los elementos del *marketing mix* que supondrá ingresos y que poseerá una relación directa con la rentabilidad de la empresa. La fijación de un precio determinado constituye un fuerte instrumento competitivo, ya que en muchas decisiones de compra es la única información que se posee. Por otro lado, afectará directamente en la imagen del producto y en la mayor o menor penetración en el mercado, ya que posee importantes repercusiones psicológicas sobre los clientes. Se consideran parte de esta variable los descuentos por grandes compras, las promociones, condiciones de crédito y los periodos de pago convenidos.

- *Plaza*: El canal de distribución está constituido por un conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado desde la producción hasta el consumo.



Se deberá determinar la manera más eficiente de hacer llegar el producto a los clientes. Para ello, se definirá la conveniencia de utilizar canales de distribución, entregas directas o a través de un local comercial. El objetivo de esta variable consistirá en poner a disposición del cliente el producto en el lugar, momento y la cantidad que ellos deseen.

- *Promoción*: Tiene la función de comunicar al público la existencia del producto/servicio, dando a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface el mismo. Estarán incluidas en esta variable la publicidad, el merchandising, las relaciones públicas, la fuerza de ventas, etc. A través de estos canales se buscará cumplir con tres objetivos sustanciales: *informar, persuadir, estimular y recordar*.

No bastará ofrecer un producto de gran calidad, a un precio atractivo y por un buen canal de distribución, será necesario promocionar, dar a conocer el producto y los elementos que lo diferencian de otros similares.

### **Localización**

Puede ser un determinante decisivo en el éxito o fracaso de un proyecto de inversión, ya que en la decisión se deberá considerar no sólo la aceptación de los clientes, sino también de los empleados que deberán trasladarse al lugar. Además de las variables de índole económica, se deberán tener en cuenta el aspecto estratégico planificando el posible desarrollo futuro y las consecuentes necesidades de expansión o traslado de la empresa hacia otro destino. La localización más adecuada será aquella que posibilite maximizar el logro del objetivo planteado para el proyecto que se quiere ejecutar.

Para la definición de la ubicación adecuada deben tenerse en cuenta los siguientes factores:

- Medios y costos de transporte,
- Disponibilidad y costo de mano de obra,
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento,
- Cercanía del mercado,
- Factores ambientales.
- Estructura impositiva y legal,
- etc.

Sapag Chain, define dos ámbitos distintos de localización: a) Macrolocalización y b) Microlocalización.<sup>14</sup>

a) **Macrolocalización:** Consiste en la elección de la región o zona donde se instalará la empresa o se ejecutará el servicio planificado.

Los métodos de evaluación más adecuados, a nivel de perfil, para la elección de macro – zonas será los cualitativos, particularmente el método “*por patrones no cuantificables*”, el cual estará determinado por las siguientes variables de decisión:

- *Antecedentes Industriales:* Constatación de la existencia de empresas similares en la zona que hagan suponer la adaptabilidad de la misma para los requerimientos del proyecto.

- *Factores Preferenciales:* Basados principalmente en las decisiones de un individuo determinado, como por ejemplo el inversionista.

- *Factores dominantes:* Por las particularidades que posee el proyecto, no otorgan alternativas de localización, sólo la opción de que se acepte o rechace, por ejemplo: las explotaciones mineras.

b) **Microlocalización:** Consistirá en la definición del lugar específico para la instalación del proyecto.

Los métodos de evaluación más adecuados, teniendo en cuenta la realización de un estudio a nivel de perfil, serán los cualitativos. Es importante aclarar que para estudios de pre-factibilidad y factibilidad se utilizan métodos cuantitativos más específicos y complejos, tales como el *Método de Brown y Gibson* y la *Maximización del VAN*, los cuales, en función de los tiempos, costos e información disponible, no formarán parte del marco teórico de esta tesis.

Uno de los métodos cualitativos más adecuados para la elección del lugar específico donde se instalará el proyecto de inversión planificado es el “Cualitativo por puntos”. El mismo consiste en la selección de una cantidad limitada de lugares potenciales para la instalación de la empresa y la elección de factores que tengan alguna influencia significativa sobre la realización del

---

<sup>14</sup> Sapag Chain, Nassir. *Op.Cit.*

proyecto. En función de la experiencia, el conocimiento o la opinión de expertos en el tema, se otorgarán valores ponderados de peso relativo a los diferentes factores que ejercen influencia sobre la decisión de localización. La opción elegida será la de aquel lugar que posea mayor calificación total ponderada.

### **Tamaño del Proyecto**

La definición del tamaño será fundamental para determinar el monto de las inversiones a realizar y el nivel operativo adecuado, que nos permita proyectar los costos de funcionamiento y los ingresos.

Existen diversos determinantes en las decisiones respecto al tamaño óptimo como la demanda esperada, la disponibilidad de los insumos, la localización y el plan estratégico de desarrollo planificado. En este sentido, aunque la demanda actual y la proyectada sea uno de los factores más importantes para su determinación, existen factores como el proceso tecnológico, la estructura organizacional y especialmente la estrategia comercial, a las cuales estará supeditado el tamaño óptimo seleccionado para un proyecto de inversión. A raíz de esto, si un proyecto se plantea como objetivo la maximización de sus beneficios económicos, sería más conveniente que se concentrase en un segmento de mercado determinado, en el cual estén dispuestos a pagar un precio mayor por el producto/servicio, que masificar la cobertura hacia todo el mercado.<sup>15</sup>

### **Ingeniería del Proyecto**

La ingeniería del proyecto estará constituida por todos los requerimientos necesarios para la realización del proyecto, por esta razón los diferentes *balances* se describirán en este apartado. La ingeniería del proyecto no se analizará de forma aislada, sino que deberán tenerse en cuenta otros factores, tales como: tecnologías o normas legales, las cuales influirán sobre las opciones disponibles.

El objetivo será la determinación de la producción óptima en función del tamaño y la demanda estimada:

---

<sup>15</sup> Sapag Chain, Nassir. *Op.Cit.*

- **Balance de Equipos:** En el se describirán las necesidades de equipos y maquinarias a utilizar, deberá incluir todos los activos físicos necesarios para asegurar el funcionamiento operativo, administrativo y comercial del proyecto. Estos balances reflejan la información pertinente para elaborar los flujos de efectivo del proyecto, así como también la necesidad de inversiones futuras para remplazo o aumento de la capacidad.

- **Balance de personal:** De acuerdo a lo descrito por Sapag Chaín en su libro *“proyectos de Inversión”*, *“La forma más eficiente de calcular el costo de recursos humanos es desagregando al máximo las funciones y las tareas que se deben realizar en la operación del proyecto”*. De esta manera, se deben identificar los diferentes cargos y calcular la cuantía de las remuneraciones asociadas con cada puesto. El balance de personal incluirá, además de las remuneraciones fijas, las gratificaciones, leyes sociales, viáticos, bonos de alimentación y movilización, etc. Constituye uno de los principales elementos de los costos operativos, pero su importancia variará de acuerdo al grado de automatización del proceso productivo.

- **Balance de Insumos:** En este apartado estarán incluidos los costos de todos los insumos que se utilizarán en el proceso de producción, promoción, embalaje, distribución, venta, etc. El balance de insumo deberá repetirse para cada tipo de prestación que se haya planeado efectuar y para periodos relativamente cortos dependiendo de la actividad desarrollada, ya que se trata de implementos que se utilizan constantemente en la ejecución de las tareas.

## Viabilidad Legal

La actividad empresarial se encuentra incorporada en un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual se desenvuelven, por lo tanto, será necesario conocer el cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, tanto en la etapa de diseño, como en la implementación y la operación. De este modo, existirán proyectos rentables que no podrán llevarse a cabo por no encuadrarse dentro del marco legal vigente.

En síntesis, tomando los conceptos de Sapag Chaín en su libro **“Proyectos de Inversión”**, la viabilidad legal vendrá a determinar la existencia de normas o reglamentaciones que pudiesen restringir o limitar la realización de un proyecto, condicionando su implementación al cumplimiento de requerimientos específicos para poder llevarlo a cabo.

El estudio legal de la viabilidad económica, estimará los efectos que las normas establecidas tendrán sobre costos y beneficios de un proyecto particular. En este sentido, deberán considerarse los gastos referidos a los siguientes aspectos:

- Patentes y permisos municipales,
- Elaboración de contratos laborales y comárcales,
- Inscripciones en registros públicos de sociedad,
- Contratos con mutuales de seguridad laboral,
- obligaciones en caso de accidentes de trabajo y contrataciones de seguro para tal fin.
- Impuestos a las ganancias, la propiedad y el valor agregado,
- etc.

### **Organización legal de la empresa**

El formato legal que elija la empresa para organizarse tendrá especial incidencia sobre la estructura y cuantificación del proyecto, afectando diferentes aspectos del flujo de costos, tales como:

- Impuestos
- Administración
- Fiscalización.

En la Argentina existen las siguientes formas legales:

- Sociedad Anónima (S.A.)
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)
- Sociedad de Hecho
- Unipersonal

Dentro del marco legal, deberán considerarse los siguientes elementos:

- *Relaciones laborales*: Se deberá regir por lo que especifique la ley de contratos de trabajo e inscribir y realizar los aportes respectivos de los empleados, de acuerdo a la normativa impuesta por los órganos gubernamentales.

- *Relaciones Comerciales*: Deberán realizarse las inscripciones en registros públicos para aquellos proyectos que conformen sociedades y establecer los tipos de contratos que se pactarán con proveedores y distribuidores en función de la actividad que se realice.

También se incluyen dentro de este apartado, todas aquellas habilitaciones, inscripciones y normas de seguridad, correspondientes al desarrollo de una actividad específica.

- *Relaciones Impositivas*: Se efectuarán las respectivas inscripciones tributarias en los organismos gubernamentales específicos, tanto a nivel nacional, provincial, como municipal. Sapag Chaín lo define de esta manera:

*“El efecto tributario se vincula al impuesto que enfrentan las empresas y generalmente corresponde a un porcentaje sobre las utilidades del negocio o un porcentaje sobre su patrimonio”.*<sup>16</sup>

En caso que se deba tributar impuestos sobre las utilidades (Imp. a las Ganancias), éstos deberán considerarse como un pago indirecto que se realiza en función del aumento de los beneficios netos generados por el proyecto particular. Todos los elementos descriptos, se considerarán como gastos e incidirán inevitablemente sobre los costos de inversión y operación.

---

<sup>16</sup> Sapag Chaín, Nassir. *Op.Cit.*

## Viabilidad de Gestión

La justificación teórica de esta viabilidad se basará específicamente en los conceptos desarrollados por Sapag Chaín en su libro **“Proyectos de Inversión”** y Harold Koontz en el libro **“Administración, una perspectiva global”**.

El concepto fundamental que deberá desarrollarse para establecer la factibilidad de esta viabilidad es la determinación de la *“estructura organizacional”* acorde para cada proyecto particular. El significado del término corresponde a la definición de la naturaleza y el contenido de cada puesto organizacional e implicará el establecimiento de una estructura de funciones o puestos intencionales y formalizados. En este sentido, las personas que trabajan dentro de la empresa deberán efectuar ciertas funciones, éstas, a su vez, deberán diseñarse intencionalmente para garantizar su ejecución, permitiendo obtener una adecuada correspondencia *tarea-empleado*, posibilitando el trabajo fluido, eficaz y eficiente de cada individuo. Según Harold Koontz *“un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales<sup>17</sup>”*.

La dimensión y definición de las funciones organizacionales de cada unidad determinarán los efectos sobre las inversiones en obras físicas, equipamiento y capital de trabajo, sin embargo, dicha cuantificación de las inversiones corresponderá al estudio técnico y no formará parte del presente estudio organizacional. De todos modos, será importante aclarar que la estructura organizacional adoptada estará asociada a los egresos de inversión y costos de operación e influirá, indefectiblemente, sobre el nivel de rentabilidad del proyecto en análisis.

La elección del patrón que se utilizará para la agrupación de actividades y personas en diferentes departamentos o divisiones, estará supeditado a las particularidades de cada empresa o proyecto a implementar. Por lo tanto, no existe un modelo único de división aplicable a todas las organizaciones. En este sentido, se ha optado por la descripción de la *departamentalización por*

---

<sup>17</sup> Koontz, Harold. *Op.Cit.*

*funciones empresariales*, la cuál configura el sustento teórico del diagnóstico elaborado.

De acuerdo a lo descrito por Harold Koontz, *“la departamentalización funcional es el modelo de uso más común para la organización de actividades y se halla presente en algún nivel de la estructura organizacional de toda empresa”*. Las funciones empresariales básicas en toda empresa generalmente son; “producción”, “ventas” y “financiamiento”, las cuales se agrupan en departamentos tales como: Ingeniería, producción, comercialización y finanzas. Sin embargo, no en todos los organigramas aparecen estas mismas denominaciones, ni las mismas funciones específicas. La razón básica de dicha situación radica principalmente en que la importancia de las actividades básicas difiere de un tipo de empresa a otra; de todos modos, esto no significa que tales actividades estén ausentes por completo, sino que, debido a su escasa importancia, se la combina y agrupa con otras actividades de mayor peso para la empresa particular.

Las principales ventajas de este tipo de división son:

- Existe una descripción lógica de las funciones.
- Se resalta la importancia de aquellas funciones principales.
- Se simplifica la capacitación y se obtiene un gran control desde la cima.
- Se utiliza el principio de especialización ocupacional.

Entre las desventajas de este modelo se puede citar:

- Se pierde el énfasis por los objetivos generales de la empresa.
- Se reduce la coordinación entre las funciones
- La responsabilidad se concentra en la cima de la organización, con lo cual se limita el desarrollo de gerentes generales.<sup>18</sup>

En conclusión, la determinación de la estructura organizativa óptima no deberá considerarse como permanente en el tiempo, ya que ésta será tanto o más dinámica que la propia empresa y su entorno. De esta manera la organización que se diseñe deberá ser lo suficientemente flexible como para adecuarse a los cambios organizacionales.

---

<sup>18</sup> Koontz Harold. *Op.Cit.*



## Viabilidad Ambiental

Para la descripción y el desarrollo de ésta viabilidad se utilizará, como marco teórico, el concepto de “*Desarrollo Sostenible*” elaborado por *Paolo Bifani*.<sup>19</sup>

Los antecedentes de la formulación del concepto de “*Desarrollo sostenible*” se remontan a los años sesenta cuando se tomó conciencia de la existencia de problemas ambientales de escala planetaria que podían poner en peligro el futuro de la vida. Por otro lado, la Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza propuso en 1980, una estrategia mundial que hacía indispensable la conservación de los recursos vitales y la diversidad para alcanzar un “desarrollo que fuese sostenible”. Se constataba que la naturaleza se había revelado finita en términos de espacio global y de tiempo, por lo que el modelo de desarrollo vigente no podía universalizarse ni perdurar en el tiempo de esta manera.

El Desarrollo sostenible surgió así, del acuerdo entre quienes creían que proteger la naturaleza y luchar contra la pobreza no eran objetivos contrapuestos sino complementarios, integrando, de esta forma, desarrollo y medioambiente. La Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo definió el desarrollo sustentable como un desarrollo que “*satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras*”. El informe concluye describiendo la posibilidad de promover una nueva era de crecimiento económico, indispensable para aliviar la pobreza, cintura que ha de fundarse en políticas que sostengan y amplíen la base de recursos, con un menor consumo de materiales y energía.<sup>20</sup>

### **Dimensiones del Desarrollo Sustentable:**

- *Social*: Consistirá fundamentalmente en la reasignación de recursos para mejorar la calidad de vida y superar la pobreza e igualar los ingresos. Los componentes básicos estarán ligados a la equidad, participación, autodeterminación, movilidad social, preservación de la cultura, etc.

---

<sup>19</sup> *Bifani, Paolo. Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Edición 1. Editorial IEPALA. 1999*

<sup>20</sup> *Informe final de las Naciones Unidas - (“Nuestro Futuro Común”, 1987)*

- *Económica*: En un esquema de sustentabilidad, lo que cuenta no es el crecimiento de la producción sino la calidad de los servicios que se prestan. Los factores fundamentales de esta dimensión serán: servicios, necesidades de los hogares, crecimiento industrial, crecimiento agrícola, uso eficiente de la mano de obra.

- *Ambiental*: Cuyos aspectos a considerar serán: diversidad biológica, recursos naturales, capacidad máxima admisible, integridad de los Ecosistemas, etc.

En conclusión, se pueden destacar tres elementos sumamente importantes del concepto estudiado hasta el momento:

- *Integración de la política ambiental y la económica*. Buscando objetivos paralelos a pesar de los conflictos y contrapuntos;

- *Equidad*. A Través de una justa distribución para satisfacer las necesidades presentes y con un desarrollo perdurable que garantice la equidad intergeneracional;

- El concepto de desarrollo se amplía más allá del bienestar económico, incorporando componentes como la calidad ambiental, salud, educación, empleo, etc.

En el ámbito empresarial se promoverán mecanismos voluntarios al respecto, que posibiliten la introducción de la gestión ambiental en la política de cada empresa, incorporando el análisis del ciclo de vida, el etiquetado para informar sobre las características de los productos y formas de uso, la planificación de campañas de concientización, etc.

## Viabilidad Financiera

Esta etapa se basará en el marco teórico desarrollado por Nassir Sapag Chain.<sup>21</sup>

Los objetivos de este análisis serán ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores. Esta sistematización consistirá en identificar y ordenar los costos e ingresos que puedan obtenerse de los estudios previos y definirse aquellos elementos propios de este análisis.

Algunos de los datos a determinar son:

- **La inversión inicial del proyecto:** Es la necesidad de recursos monetarios para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto, comprende los activos fijos tangibles e intangibles y el capital de trabajo.
- **Los ingresos de operación:** Estos se pueden obtener del análisis de la demanda, las condiciones de venta y antecedentes derivados del estudio técnico.
- **Los costos de operación:** se pueden conseguir de la información provista por las viabilidades anteriores, el único que se determina en esta etapa es el impuesto a las ganancias.
- **Gastos contables a considerar:** las depreciaciones o amortizaciones son gastos no desembolsables, sólo deben considerarse para reducir la utilidad contable sobre la cual deberá pagarse el impuesto correspondiente.

A partir de estos valores se puede estimar los flujos de fondos y calcular los índices necesarios para evaluar el proyecto.

Para evaluar este proyecto se utilizarán los índices: VAN (valor actual neto) y el TIR (tasa interna de retorno), con los que se puede obtener flujos de fondo descontados y así determinar si la inversión en estudio rinde mayores beneficios que los usos de alternativa de la misma suma de dinero requerida para el proyecto.

---

<sup>21</sup> Sapag Chain, Nassir. *Op.Cit.*

## **VAN**

Plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

## **TIR**

Evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La tasa calculada se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse y si es menor, debe rechazarse.

Otro criterio de decisión es el periodo **de recupero de la inversión:** mediante el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial.

Es importante a la hora de evaluar un proyecto de inversión utilizar más de un índice, ya que permite tener más certeza sobre la rentabilidad del mismo.

# **DIAGNÓSTICO**

## **Viabilidad Comercial**

### **Análisis de la Demanda.**

#### **Clasificación de la demanda.**

El proyecto de Recreación y Animación Turística estará dirigido hacia aquellos complejos de vacaciones de la localidad de Villa General Belgrano, ubicada en el Valle de Calamuchita.

La demanda puede clasificarse de diversas maneras de acuerdo a sus características particulares:

- ***Estacional o cíclica:*** De acuerdo a la diversidad de paisaje, clima y los diferentes lugares socio – culturales que se pueden visitar, Villa General Belgrano ofrece muchas posibilidades de abastecer a un variado segmento de clientes de acuerdo a la época del año; siendo la temporada estival (Apertura de temporada, día entre 6 y 8 de Diciembre y cierre de temporada, primeras semanas de Marzo) y las vacaciones de invierno las épocas del año con mayor concurrencia de Turistas. Sin embargo los complejos hoteleros reciben una gran cantidad de visitantes en fines de semana largo, semana Santa y también cuando se realizan las festividades tradicionales que poseen un gran reconocimiento, por ejemplo: la fiesta de la Cerveza (Octubre), y del Chocolate Alpino (julio), de la Masa Vienesa (abril) o el Rally Mundial (mayo), eventos en los cuales asisten personas, no sólo de nuestro país, sino también participan de los mismos los turistas extranjeros.

- ***Satisfecha/ no saturada:*** Si bien no forma parte de la necesidad básica que satisface un establecimiento de alojamiento, debido al interés que los turistas han mostrado por éste servicio en los últimos años, una gran cantidad de complejos contratan servicios externos que acompañan la estancia del turista, como por ejemplo: cabalgatas, excursiones, caminatas, etc; no existen complejos hoteleros que cubran totalmente las expectativas y necesidades de los turistas ya que no cuentan con la infraestructura, los recursos ni el conocimiento necesario para brindar un servicio de recreación y animación acorde con las diferentes características que poseen los visitantes

que llegan a la localidad. Por ejemplo, existen lugares de alojamiento que deben adaptar su recreación y animación al turismo familiar, el cual exige diferentes actividades de acuerdo a sus edades.

- **Intermedia:** La demanda, en este caso, no es final, sino que es un servicio que se ofrece a los complejos hoteleros para mejorar la calidad de su propio servicio de alojamiento turístico. En el momento de presentar el servicio de recreación y animación a un complejo hotelero en particular deberá tenerse en cuenta: los gustos y necesidades de los turistas que allí se hospeden, la imagen que vende ese complejo, el tipo de turismo que se recibe y las características de localización y entorno que posee el mismo. De ésta manera, serán los establecimientos de alojamiento quienes decidan optar entre una recreación full para todas las edades o contratar eligiendo un rango de edades a cubrir, siempre teniendo en cuenta para la elección, las instalaciones, espacios y el número de participantes posibles para la propuesta.

### **Características de Potenciales Clientes.**

En Villa Gral. Belgrano existen más de 40 establecimientos hoteleros, incluyendo complejos de cabañas, con condiciones para actividades de animación turística.

### ***Complejos Hoteleros.***

Su característica distintiva es la de brindar servicios de alojamiento en habitaciones con baño privado. Tienen la particularidad de que se pueden adaptar a los requerimientos y las posibilidades económicas de los diferentes tipos de Turistas que se acercan al valle. Existen desde hoteles de 3 estrellas hasta los de 1 y 2 estrellas, brindándole al visitante la posibilidad de elegir que tipo de confort desea a lo largo de su estadía.

La localidad tiene más de 20 hoteles que cuentan con condiciones acordes para el desarrollo del servicio.

A continuación se describen las características de aquellos hoteles más destacados de la localidad, los cuales poseen algún tipo de servicio de recreación o cuentan con la infraestructura necesaria para su realización:

- *Hotel Berna:* Hotel de categorización 3 estrellas, con una amplia sala de estar apta para la realización de actividades y recreación. Cuenta con

piscina cubierta climatizada, Spa, solarium y área de relax. Además posee un parque de una hectárea, canchas de fútbol, tenis, volley y bochas, juegos infantiles, baby sitter, *playroom*, quincho y bar.

- *Hotel Bremen*: Ofrece todos los servicios de un hotel 3 estrellas de nivel Internacional. Cuenta con cancha de tenis, piscina, sala de juegos y gimnasio y servicios de entretenimiento como por ejemplo: torneos deportivos, trekking, cabalgatas, excursiones 4 x 4, etc.

Posee además una sala de estar y bar, espacio de reunión en momentos de óseo y descanso.

- *Hotel Edelweiss*: Hotel tradicional de categorización 3 estrellas de nivel internacional. Posee canchas de tenis, volley, bochas y una piscina con solarium y bar propio. Además cuenta con sala de estar y bar interno.

El hotel ofrece recreación en temporadas altas y asesoría en excursiones y actividades recreativas contratadas.

- *Hotel Howard Johnson Inn*: Establecimiento de categorización 3 estrellas que posee nivel internacional. El complejo cuenta con servicios de recreación internos como: caminatas, canchas de fútbol, voley y golf, piscina, jacuzzi, gimnasio y personal de recreación que realiza actividades diarias en temporada alta y los fines de semana en temporada baja.

Por sus características e infraestructuras, estos complejos están capacitados para brindar el servicio a turistas de diferentes partes del mundo. Por ésta razón la recreación y animación, no sólo deberá adaptarse a las diferentes edades, sino también a las disímiles características culturales de cada uno de los visitantes.

Las posibilidades de recreación y animación interna que brindan estos tipos de complejos hoteleros son múltiples y están dirigidos al turismo familiar de un nivel social medio – alto. Por lo general elijen estos lugares por la tranquilidad, el confort y por la posibilidad que su infraestructura brinda para que todos sus miembros tengan diversas actividades para entretenerse y disfrutar.

Dentro de los complejos hoteleros se encuentran dos modalidades que poseen sus particularidades:

### **1- Aparthotel.**

Su característica distintiva, y su principal diferencia con los complejos hoteleros, radica en que se trata de unidades integradas con sala de estar, comedor y cocina. La mayoría de los establecimientos tiene sitios como piscinas, espacios verdes, bar, en los cuáles se puede brindar algún tipo de recreación y animación.

Entre los Aparthotel más destacados de Villa General Belgrano se encuentran:

- *Bad- wiessee*: Es un establecimiento que respeta, en su construcción, el estilo arquitectónico típico del sur de Alemania y cuenta con la categorización de 3 estrellas. Posee un patio integral con pileta y solarium, pero no se incluyen ningún tipo de servicios de recreación dentro del mismo.

- *Candy*: Aparthotel internacional con una categorización 3 estrellas, el cual posee un sistema de construcción tipo cabañas que permite la independencia de cada unidad de las áreas comunes del establecimiento. Entre los servicios más significativos que ofrece el lugar para la realización de actividades de recreación internos se destacan: desayunador y bar, piscina de amplias dimensiones, asadores y juegos de mesa.

- *Las Palmeras*: Aparthotel con categorización 3 estrellas. Los establecimientos ofrecidos van desde suites para 2 personas hasta apartotel con capacidad para albergar hasta 8 personas. Ésta característica refleja la diversidad de turistas que pueden hospedar, desde familias hasta jóvenes, y la gran diversidad de actividades de recreación que se pueden organizar. La infraestructura que brinda el lugar para realizar actividades de animación interna son: bar y comedor, piscina y juegos infantiles.

A diferencia de los complejos hoteleros, los apartthotel poseen sólo los servicios internos básicos para el desarrollo de un programa totalmente interno de recreación turística. La explotación de la piscina para realizar juegos y gimnasia, las instalaciones de salones comunes donde realizar juegos, bailes y fiestas nocturnas, sumado a los juegos infantiles son las actividades que se pueden explotar dentro del establecimiento. A partir de ello se pueden organizar, cabalgatas, caminatas o excursiones para complementar los servicios brindados en su interior.



## **2- Posadas.**

Posee características similares a la de un hotel pero, a diferencia de éste, no cuenta con la multiplicidad de habitaciones y salones de usos comunes. En general se trata de suites para dos personas, diferenciándose, de esta manera, de los apartotel. Si bien, en cuanto a las características para ofrecer algún tipo de servicio de recreación y animación, posee características similares a los aparthotel, este tipo de establecimientos cuenta con servicios extras como Spa, hidromasaje, sauna, piscina, por lo cual hacen que su servicio vaya dirigido a un turismo de nivel social más alto y segmentado.

Existen en la localidad entre 10 y 15 establecimientos con estas características. Las más destacadas, por calidad y multiplicidad de servicios, de Villa General Belgrano son:

- *Chalet Suisse*: Es una posada & Spa con categorización 3 estrellas. El establecimiento cuenta con lugares aptos para la realización de actividades de recreación interna como: Piscina climatizada, salón de usos múltiples, sala de té y bar, juegos infantiles, etc. Por otro lado, la posada ofrece opciones de recreación como: cabalgatas, excursiones 4 x4, trekking, paddle, golf y tenis. Estos servicios son provistos por agentes externos al establecimiento, la posada coordina y organiza paquetes y promociones de actividades y excursiones.

- *Chamonix*: Posada de categorización 3 estrellas, cuya arquitectura está motivada en las cabañas suizas, debido al gran parecido que posee el paisaje alpino de Villa General Belgrano. Los servicios internos apropiados para la realización de actividades recreativas brindados por el establecimiento son: Lobby, sala de lectura, bar y restaurant, canchas de voley y tenis y piscina con solarium. Dentro de la posada no se brindan servicios de recreación y animación. Sin embargo el complejo ofrece, como servicios extras, paquetes recreativos tercerizados que se realizan fuera de sus instalaciones como por ejemplo: cabalgatas, caminatas, excursiones 4x4, acceso gratuito al emprendimiento turístico de entretenimiento "Peñón del águila" donde se pueden realizar diferentes actividades recreativas y culturales. Para aquellos turistas apasionados por el golf, la posada cuenta con un convenio con una cancha que se encuentra a escasos metros del establecimiento.

Las posadas de categorización 3 estrellas cuentan con ciertas ventajas que se pueden explotar para la realización de recreación y animación. Por un lado, tienen una infraestructura adecuada para poder realizar innumerables actividades internas provocando, de esta manera, una mayor permanencia del turista dentro del establecimiento y su consecuente consumo en el mismo. Por otro lado, dado las características exclusivas que ofrecen estas posadas y el nivel socio-económico de quienes allí se hospedan, es factible la realización de diversos programas turísticos fuera del establecimiento, como por ejemplo: Excursiones, travesías 4x4, deportes acuáticos, visitas turísticas, etc.

Dentro de ésta categorización se encuentran, además, aquellos establecimientos de 2 y 1 estrella que brindan escasos servicios de recreación y animación. Sin embargo, la gran mayoría de ellos cuentan con piscinas, salas de estar, y grandes espacios verdes que pueden utilizarse para realizar múltiples actividades de animación y recreación, cumpliendo un doble objetivo, aumentar el consumo dentro del complejo y lograr la satisfacción de los turistas que allí se encuentren hospedados.

En su gran mayoría este tipo de posadas se encargan de coordinar o efectuar el contacto con alguna empresa externa cuando sus clientes requieren algún tipo de excursión y/o actividad recreativa fuera de las instalaciones.

### ***Complejos Turísticos.***

Este tipo de establecimiento ofrece dos modalidades de alojamiento. En el caso de Villa General Belgrano los complejos brindan cabañas y hoteles. La característica principal de estos complejos es que cuenta con las instalaciones para albergar a todo tipo de públicos. La mayoría ofrece habitaciones para 2 o 3 personas en sus hoteles, loft`s para un máximo de 4 personas y las cabañas para el turismo familiar que acude a Villa General Belgrano y sus alrededores. Sus opciones están dirigidas hacia una clientela selecta de nivel socio-económico alto.

Por sus características arquitectónicas y la amplitud de su infraestructura, con amplios espacios verdes y en contacto directo con la naturaleza, los complejos turísticos ofrecen las mejores posibilidades de explotación para el servicio de recreación y animación turística.

En Villa Belgrano existen tres Complejos Turísticos que ofrecen una gran variedad de servicios e infraestructura interna:

- *Complejo Loma Azul*: El establecimiento posee una categorización 3 estrellas y está construido en un predio de 35000 m<sup>2</sup>, con vista al Cerro Champaquí y al pie de la ruta 5 que desemboca en Villa General Belgrano.

La morfología del terreno y la zonificación han sido respetadas para que se adecuen a las características de ambos públicos: el de Cabaña y el de hotel.

El complejo cuenta con innumerables servicios para la realización de actividades recreativas como por ejemplo: Pileta climatizada con servicios de bar, salón para la realización de eventos con última tecnología audiovisual, minigym, juegos didácticos para niños, canchas de fútbol, voley, golf-crock y mesa de ping pong. En temporadas altas contrata personal de recreación para la realización de juegos grupales integradores, actividades en la pileta, excursiones, etc.

- *Complejo El Portal*: Es un complejo de categorización 2 estrellas, el cuál posee diferentes opciones internas de recreación como por ejemplo: Metegol y ping pong, pileta y solarium, juegos para niños, canchas de fútbol y voley, juegos de salón y un amplio parque arbolado propicio para la realización de actividades aeróbicas como: caminatas, gimnasia, actividades de relax, etc.

El lugar cuenta con cabañas con capacidad para albergar hasta 5 personas, adecuado para una familia tipo y loft`s para 2, 3 y 4 personas. De acuerdo a la variedad de públicos que se pueden hospedar en el lugar, las actividades de recreación deberán adecuarse y discriminarse según las características de cada turista.

### ***Complejo de Cabañas.***

Son unidades de alojamiento independientes, con un mínimo de seis módulos, que brindan servicio de alojamiento con servicios complementarios de acuerdo a su categorización. Cabañas 3 estrellas poseen: Recepción o salón multiuso, piscina, juegos infantiles, teléfono en la unidad y equipamiento deportivo. La característica distintiva de estos hospedajes es su ubicación, reservado para aquellos turistas que disfrutan de la tranquilidad, la naturaleza, las sierras, los arroyos y el silencio, principalmente para aquellos que conviven diariamente con el trajín de las grandes concentraciones urbanas. Por lo tanto

las actividades de recreación y animación deben ser específicas para turistas que quieren estar en contacto directo con la naturaleza y apreciar su belleza.

La localidad brinda opciones variadas a sus visitantes y los complejos cuentan con ofertas de alto confort, apuntando a clientes de mayor poder adquisitivo y especialmente dirigido al turismo en familia. En la mayoría de estos complejos se contratan, como parte del servicio ofrecido, cabalgatas, excursiones, travesías, guías de pesca, etc.

Se destacan dentro de ésta categoría los siguientes establecimientos:

- *Aire de Campo*: Se encuentra ubicado dentro del cordón montañoso de las sierras chicas. Rodeado de la flora y fauna característica de la región, a pasos de arroyos y senderos de montaña, es establecimiento es óptimo para aquellos turistas que buscan tranquilidad, óseo y contacto directo con la naturaleza.

Por sus características el lugar es ideal para la realización de: cabalgatas, trekking, travesías 4x4, mountain Bike, cuatriciclos, excursiones, paseos en catamarán, etc. Todas estas actividades se organizan contratando a terceros que prestan el servicio para aquellos turistas interesados. Para la realización de alguna actividad en particular como pesca con mosca, travesías en cuatriciclos o turismo aventura, cada turista contrata un guía de manera exclusiva y los implementos necesarios para poder realizar la actividad.

- *Aldea de Los Pájaros*: Es un complejo de cabañas de 3 estrellas, que cuenta con una infraestructura interna apta para brindar servicios de recreación para aquellos turistas que desean descansar y disfrutar de las opciones que brinda el establecimiento. Los servicios más destacados que se ofrecen son: cancha de tenis, piscina con solarium, juegos de mesa, club house con living y múltiples espacios verdes acordes para realización de diferentes actividades de relax y gimnasia.

Dentro de la categorización tres estrellas existe un total de 10 establecimientos. También existen, entre 30 y 40 complejos de cabañas de 2 y 1 estrellas que se diferencian de la anterior categorización, fundamentalmente, por la disminución de sus servicios internos de recreación brindados a los turistas. La mayoría de estos establecimientos poseen un salón multiuso, juegos infantiles y piscina.

### ***Camping.***

Terreno delimitado y acondicionado en el que se pernocta bajo tienda de campaña (carpa), en remolque habitable o casa rodante.

Es otra de las posibilidades que ofrece el Valle de Calamuchita, dirigido especialmente a los jóvenes, ofreciendo un lugar que se encuentra en contacto con la naturaleza, posibilitando la realización de diferentes actividades para disfrutar de la recreación y la estadía de los turistas. Se realizan innumerables actividades al aire libre tales como: campamentos, fogones, actividades deportivas, excursiones, rappel, etc. Si bien no es el alojamiento preponderante de la localidad dada las características socio-económicas que tienen los turistas que la visitan, su explotación puede servirle al proyecto como un elemento de marketing, para lograr reconocimiento y posicionamiento en Villa Gral. Belgrano. *El Arroyo, La Florida y Nido Gaucho* son los tres Campings existentes que cuentan con las características descriptas para este tipo de establecimientos.

En el momento de presentar el servicio de recreación y animación deberá tenerse en cuenta: los gustos y necesidades de los turistas que allí se hospeden, la imagen que vende ese complejo, el tipo de turismo que se recibe y las características de localización y entorno que posee el mismo. De esta manera, el complejo turístico podrá optar entre una recreación full para todas las edades o contratar eligiendo un rango de edades a cubrir, siempre teniendo en cuenta para la elección las instalaciones, espacios y el número de participantes posibles para la propuesta.

### **Cuadro resumen de los diferentes hospedajes**

| <b>Establecimiento</b>   |                  |   |
|--------------------------|------------------|---|
|                          | <b>Estrellas</b> | <b>Servicios</b>  |
| <b>Complejo Hotelero</b> |                  |   |
| <i>Hotel Berna</i>       | 3                | piscina cubierta climatizada, Spa, solarium y área de relax. Además posee un parque de una hectárea, canchas de fútbol, tenis, volley y bochas, juegos infantiles, baby sitter, <i>playroom</i> , quincho y bar.                              |
| <i>Hotel Bremen</i>      | 3                | cancha de tenis, piscina, sala de juegos y gimnasio y servicios de entretenimiento como por ejemplo: torneos deportivos, trekking, cabalgatas, excursiones 4 x 4, etc. sala de estar y bar, espacio de reunión en momentos de ocio y descanso |

|                                 |   |  |
|---------------------------------|---|--|
| <i>Hotel Edelweiss</i>          | 3 | canchas de tenis, vóley, bochas y una piscina con solarium y bar propio. Además cuenta con sala de estar y bar interno. Recreación en temporadas altas y asesoría en excursiones y actividades recreativas contratadas.  |
| <i>Hotel Howard Johnson Inn</i> | 3 | recreación internos como: caminatas, canchas de fútbol, vóley y golf, piscina, jacuzzi, gimnasio y personal de recreación que realiza actividades diarias en temporada alta y los fines de semana en temporada baja.   |
| <b>1- Aparthotel.</b>           |   |  |
| <i>Bad- wiessee</i>             | 3 | patio integral con pileta y solarium, pero no se incluyen ningún tipo de servicios de recreación dentro del mismo.   |
| <i>Candy</i>                    | 3 | lugar para la realización de actividades de recreación internos se destacan: desayunador y bar, piscina de amplias dimensiones, asadores y juegos de mesa.   |
| <i>Las Palmeras</i>             | 3 | bar y comedor, piscina y juegos infantiles   |
| <b>2- Posadas.</b>              |   |  |
| <i>Chalet Suisse</i>            | 3 | Piscina climatizada, salón de usos múltiples, sala de té y bar, juegos infantiles, etc. Opciones de recreación como: cabalgatas, excursiones 4 x4, trekking, padle, golf y tenis.  |
| <i>Chamonix</i>                 | 3 | Lobby, sala de lectura, bar y restaurant, canchas de vóley y tenis y piscina con solarium. Paquetes recreativos tercerarizados que se realizan fuera de sus instalaciones como por ejemplo: cabalgatas, caminatas, excursiones 4x4, acceso gratuito al emprendimiento turístico de entretenimiento "Peñón del águila". Convenio con cancha de golf |
| <b>Complejos Turísticos.</b>    |   |  |
| <i>Complejo Loma Azul</i>       | 3 | Pileta climatizada con servicios de bar, salón para la realización de eventos con última tecnología audiovisual, minigym, juegos didácticos para niños, canchas de fútbol, vóley, golf-crock y mesa de ping pong. personal de recreación para la realización de juegos grupales integradores, actividades en la pileta, excursiones, etc.          |
| <i>Complejo El Portal</i>       | 2 | Metegol y ping pong, pileta y solarium, juegos para niños, canchas de fútbol y vóley, juegos de salón y un amplio parque arbolado propicio para la realización de actividades aeróbicas como: caminatas, gimnasia, actividades de relax, etc.  |
| <b>Complejo de Cabañas.</b>     |   |  |
| <i>Aire de Campo</i>            | 3 | Tercirización de cabalgatas, trekking, travesías 4x4, mountain Bike, cuatriciclos, excursiones, paseos en catamarán,   |
| <i>Aldea de Los Pájaros</i>     | 3 | cancha de tenis, piscina con solarium, juegos de mesa, club house con living y múltiples espacios verdes acordes para realización de diferentes actividades de relax y gimnasia.   |

## **Factores influyentes en la conducta de los Consumidores.**

En el proyecto de inversión que se está analizando adquiere una importancia gravitante el conocimiento de las características de los consumidores finales del servicio, que en este caso particular está referido a los turistas que visitan Villa General Belgrano. La potencial demanda, los establecimientos de alojamiento, deberán actuar en función de las exigencias que éstos les manifiestan. El capacitador en Recreación y Animación Turística Pedro Pablo Abreu Hernández explica lo anterior de la siguiente manera:

*«Aquellos tiempos en los cuales lo importante en un hotel era la cama, el restaurante o tener un televisor ha quedado muy atrás... Quien siga pensando así y no incorpore nuevos servicios verá cómo el tren del turismo y la hotelería le pasan por encima»<sup>22</sup>.*

### **Factor Cultural.**

#### **-Cultura y subcultura.**

Los complejos hoteleros de Villa Gral. Belgrano, por las raíces europeas que la localidad posee, reciben turistas de innumerables países además, claro está, de la visita de turistas de diversos rincones de nuestra Nación.

Los complejos capaces de brindar servicio de recreación que incluyan visitas a espacios culturales y naturales reflejando, de este modo, el patrimonio nacional, obtendrá por un lado, el visto bueno de aquellos turistas internacionales que podrán conocer las tradiciones, hábitos y una cultura diferente.

Por otro lado, plantear la recreación cultural en complejos hoteleros también es válido para la atracción de turistas nacionales que, en su gran mayoría, desconocen la historia, tradiciones y costumbres de Villa Gral. Belgrano. A través de esas actividades se logra transmitir "identidad" y se educa culturalmente a las personas que visitan la localidad.

Villa Gral. Belgrano es, sin duda, la localidad más significativa de la cultura alemana en el país. A través de la fiesta tradicional del Chocolate, la Masa Vienesa y de la Cerveza se mantiene vigente el

---

<sup>22</sup> Seminario de recreación y animación turística. Malargüe-Mendoza. Año 2005

espíritu europeo de la localidad. Ésta subcultura reinante, configura un atractivo predominante en los turistas y los paseos culturales son una de las actividades con más adeptos. Los complejos hoteleros, a través de grupos de recreación y animación, encuentran una oportunidad única de ampliar su negocio transmitiendo a sus clientes la riqueza cultural europea que posee el lugar.

**- Clase Social.**

Las características y la infraestructura, además de la multiplicidad de servicios que brindan los complejos hoteleros que se han descrito anteriormente, reflejan el tipo de turismo que visita Villa General Belgrano. Existe un predominio de las clases sociales *media alta-alta*. Para la satisfacción de los requerimientos particulares de cada estrato social, se necesita de complejos capacitados para resolver las vicisitudes que puedan surgir. Deberán considerarse las alternativas turísticas que trasciendan las esferas del complejo hotelero para aquel grupo turístico que así lo desea. El turismo aventura, las excursiones, el alquiler de cabalgatas y bicicletas son alternativas viables para la satisfacción de los turistas que visitan los complejos de Villa Gra. Belgrano.

Por otro lado, los establecimientos deberán tener en cuenta los servicios de recreación de aquellos turistas de clase media, cuyas necesidades y posibilidades determinan la realización de otro tipo de actividades. En este caso, la explotación de los recursos propios que ofrece el hotel, como piscinas; en las cuáles realizar actividades de gimnasia y juegos para grandes y chicos, es una alternativa válida, salones de recepción o multiusos; puede utilizarse para la organización de juegos didácticos en días de lluvia o para la realización de karaokes, concursos y fiestas nocturnas.

La capacidad de adaptación a los requerimientos de sus públicos que posean los complejos hoteleros, generará la satisfacción de los mismos, e indirectamente incrementará la captación de nuevos clientes para el establecimiento en cuestión.



Actualmente cada vez son más los complejos que visualizan ésta nueva realidad y una muestra significativa de ello es la variedad de servicios recreativos que se han añadido en su oferta hotelera para la satisfacción y el confort de cada uno de sus clientes objetivo.

Otro rasgo importante a tener en cuenta en los turistas que visitan la localidad es que se trata, principalmente, de personas que viven en grandes aglomeraciones urbanas y que optan por la región por las posibilidades que ésta le brinda en cuanto a la tranquilidad, el trato con la naturaleza y el descanso placentero, evitando en su estadía contactarse con grandes agrupaciones de gente o viajes estresantes. Su objetivo es permanecer el mayor tiempo posible dentro del complejo y disfrutar de los servicios que este le provee, por lo tanto la recreación y animación interna es fundamental para acompañar el descanso y la distracción del turista.

### ***Factor Social.***

#### ***- Grupos de pertenencia.***

Villa General Belgrano es el destino elegido por muchas familias que desean disfrutar de la tranquilidad y el paisaje rodeados de sus seres queridos. Por tal motivo, la influencia familiar en la elección de complejos que posean algún tipo de servicio de recreación es uno de los factores principales que deben evaluar los establecimientos para obtener la fidelización de sus clientes. En la gran mayoría de éstos, la instauración de recreación y animación turística para niños y jóvenes es el aspecto fundamental, que han utilizado, para atraer el interés del padre de familia en el momento de elegir el lugar de alojamiento en vacaciones. El hecho de que los hijos hayan disfrutado de las actividades brindadas por el hotel en su estadía, es un elemento más que positivo para la elección que luego decidan hacer los padres en sus próximas vacaciones.

Las innumerables actividades que un grupo de recreación puede organizar, tanto dentro como fuera del establecimiento, para que los niños puedan distraerse y entretenerse, mientras sus padres realizan algún tipo de paseos, excursiones o disfrutan horas de descanso y relax, son motivos suficientes para que un gran número del turismo familiar

priorice este tipo de servicios en el momento de la elección de un complejo.

**- Status.**

La recreación y la animación turística se está transformando en un servicio diferencial en la oferta hotelera de la localidad. Para los complejos hoteleros la promoción de estos servicios se ha convertido en una forma de transmitir a sus públicos su función y status, una manera de ir mucho más allá del mero lugar de alojamiento, reflejando el compromiso y la atención puesta al servicio de cada turista. Los complejos están tomando conciencia de la importancia que ha adquirido este aspecto para obtener reconocimiento social, no sólo de los clientes sino también de sus pares. Incluir este servicio dentro de la oferta genera, hacia el exterior, la sensación de que el establecimiento se involucra mucho más en el bienestar y el confort de los turistas, que se preocupa por su recreación y descanso y que no se trata solamente de un lugar de hospedaje.

***Factor Psicológico.***

**- Motivación.**

Para la comprensión de la significancia que posee la motivación en los turistas, cuando se incluye el servicio de recreación y animación en los complejos de alojamiento, se hace mención a dos teorías que se refieren al fenómeno en cuestión:

*1- Teoría de Maslow.*

La recreación y animación puede contribuir a que las personas puedan saciar sus necesidades a través de los juegos y las actividades que se realizan mientras disfrutan de su descanso. A través de la oferta común que brinda cualquier tipo de establecimiento de alojamiento, los turistas aseguran satisfacer dos categorías básicas de necesidad: *Fisiológicas y de seguridad.* Ahora bien, los complejos hoteleros tienen la oportunidad de ampliar el espectro de satisfacción de las necesidades de sus clientes a través de la recreación y animación turística.

*Necesidad de estimación:* Las personas que optan por vacacionar en los complejos hoteleros de Villa General Belgrano poseen necesidad de gozar de altos niveles de libertad, sentir estimación por sí mismos, darse valor social. Las actividades recreativas pueden inducir a que las personas se sientan respetadas y valoradas, la insistencia y el empeño que realicen los animadores para que los turistas formen parte de las diversas actividades planteadas, generará, en éstos últimos, la sensación de que su diversión y recreación es importante para los complejos hoteleros, no sólo por lo que significa para el negocio en sí, sino también para mostrar al cliente una manera distinta de hacer las cosas, donde las personas más importantes, son los que allí se hospedan.

*Necesidad de Pertenencia:* Los juegos y las actividades de recreación ayudará a que los turistas puedan forjar relaciones amistosas y disfrutar de agradables compañías durante su estadía en los complejos. A través de actividades deportivas grupales, búsquedas del tesoro o la participación en karaokes, se facilitará la interacción entre las personas que comparten las instalaciones de un complejo hotelero. Además de contribuir a la creación de relaciones de estima y cariño entre los turistas, también generará un clima placentero y un sentimiento de pertenencia para con el establecimiento que promueva este tipo de interacciones.

*Necesidad de autorrealización:* Aquellas personas que posean grandes necesidades de autorrealización, obtienen satisfacción al experimentar el éxito de completar una tarea difícil. Las diferentes actividades de recreación contribuyen a la satisfacción de este tipo de necesidades. En este sentido, Villa Gral. Belgrano cuenta con variadas opciones para sus visitantes, entre ellas las excursiones al Co. Champaquí, las visitas a lugares culturales y naturales, son las opciones comunes que pueden generar la sensación de haber realizado con éxito actividades autorealizantes. Sin embargo, un grupo de recreación también puede inducir a que las personas participen en actividades dentro del complejo hotelero que generen la misma sensación por el simple hecho de haber finalizado una actividad que nunca hubiesen

pensado que eran capaces de realizar. En este sentido, la participación en concursos musicales, talleres de artesanías, juegos didácticos, campeonatos deportivos, etc. son ejemplos de tareas que pueden contribuir a tal fin.

Con todo lo anterior se puede agregar, además, la existencia de una necesidad innata en todas las personas: *la recreativa*. Ésta es específica de cada individuo y esta representada en el consumo de bienes culturales, intelectuales, naturales, deportivos y/o recreativos que cada individuo realiza en su tiempo libre. Se trata de una necesidad superior que las personas ansían satisfacer constantemente y de diversas maneras en la actualidad. El turista encuentra innumerables posibilidades para saciar esta necesidad y los complejos hoteleros tienen la posibilidad de aprovecharlo, a través de su explotación, tanto dentro como fuera de su establecimiento.

#### *2- Teoría de Herzberg. Satisfactores y disatisfactores de compra.*

Para obtener una ventaja competitiva con la cual diferenciarse de sus competidores, los complejos hoteleros de Villa General Belgrano deberán tener en cuenta, por un lado aquellos aspectos que generen disatisfacción en los turistas que visitan la localidad, como por ejemplo: infraestructura del complejo, comodidad de las habitaciones, limpieza de las mismas, servicio de habitación, sala de estar con TV, servicio de desayuno y almuerzo, etc.

Por otro lado, deberán buscar aquellos satisfactores que les permitan diferenciarse de sus competidores, motivando de ésta manera la elección que puedan realizar los turistas. En este sentido optar por brindar servicio de recreación y animación turística dentro de la oferta hotelera sería una manera de incrementar las posibilidades de que el cliente opte por aquellos complejos que adopten este tipo de servicios. El ofrecimiento de actividades de recreación, distracción, ocio, paseos culturales y naturales marcan la diferencia entre un complejo y sus competidores, motivando a los turistas que deseen algo más que un lugar en donde hospedarse.

**Tabla 1: *Crecimiento de la actividad y cantidad de complejos disponibles en VGB.***<sup>23</sup>

| <b>Establecimientos (1)</b> | <b>Enero</b> | <b>Febrero</b> | <b>Marzo</b> | <b>Abril</b> | <b>Mayo</b> |
|-----------------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|
| <b>Total</b>                | 122          | 122            | 109          | 109          | 109         |
| <b>Hoteleros</b>            | 19           | 19             | 15           | 15           | 15          |
| <b>Para-hoteleros</b>       | 103          | 103            | 94           | 94           | 94          |

| <b>Habitaciones o unidades disponibles (2)</b> | <b>Enero</b> | <b>Febrero</b> | <b>Marzo</b> | <b>Abril</b> | <b>Mayo</b> |
|--|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|
| <b>Total</b>                                   | 36.317       | 33.992         | 34.534       | 32.316       | 34.082      |
| <b>Hoteleros</b>                               | 11.548       | 9.800          | 9.145        | 9.090        | 9.145       |
| <b>Para-hoteleros</b>                          | 24.769       | 24.192         | 25.389       | 23.226       | 24.937      |

| <b>Habitaciones o unidades ocupadas (3)</b> | <b>Enero</b> | <b>Febrero</b> | <b>Marzo</b> | <b>Abril</b> | <b>Mayo</b> |
|---|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|
| <b>Total</b>                                | 23.645       | 21.396         | 9.004        | 6.998        | 4.117       |
| <b>Hoteleros</b>                            | 7.081        | 6.803          | 3.673        | 2.990        | 1.952       |
| <b>Para-hoteleros</b>                       | 16.564       | 14.593         | 5.331        | 4.008        | 2.165       |

**Fuente:** [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar). (Turismo y Cultura/Encuesta de ocupación hotelera/año 08-09)

(1) Los establecimientos hoteleros son aquellos categorizados como hoteles 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas y apart-hoteles. Los establecimientos para-hoteleros incluyen: hoteles sindicales, albergues, cabañas, bungalows, hospedajes, bed & breakfast, hosterías, residenciales, etc.

(2) Se considera habitación a todo cuarto o espacio amoblado ofrecido por un hotel, hostería, hospedaje o residencial, por un cierto precio por noche. Se consideran unidades los departamentos, cabañas o bungalows equipados que un establecimiento ofrece, otorgándole además algunos de los servicios de la hotelería. Las habitaciones y unidades disponibles están multiplicadas por la cantidad de días que se encuentra abierto cada establecimiento.

(3) Se refiere al total de habitaciones y/o unidades que hayan sido alquiladas/vendidas en el mes de referencia.

A través de los datos brindados por el instituto de estadística y Censo sobre la demanda hotelera en la temporada de verano de 2009, se puede inferir una situación similar en los primeros meses de 2010. El rasgo distintivo que caracterizó al movimiento turístico en Villa Gral. Belgrano la pasada temporada, fue la gran cantidad de familias que eligieron la localidad a pesar del estado de incertidumbre que había previamente por la situación que vivía el país. Por tal motivo las reservas de alojamiento, que años anteriores se

<sup>23</sup> [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar). (Turismo y Cultura/Encuesta de ocupación hotelera/año 08-09)

realizaban con dos o tres meses de anticipación, decayeron y los turistas decidieron el lugar donde hospedarse en el momento de arribo a la localidad.

Con respecto a la permanencia de los visitantes en Villa Gral. Belgrano, el promedio de días de la estadía se redujo con respecto a otros años, sin embargo, la ocupación de los alojamientos se mantuvo en valores constantes, redondeando un porcentaje del 84,1% -Enero registró una ocupación del 88,8% y Febrero arrojó un 79,4%-, lo cuál muestra una caída del 10% si se lo compara con las cifras del verano de 2008.

Si bien se produjo una disminución del gasto diario efectuado por los turistas, los hechos demuestran que Villa Gral. Belgrano seguirá manteniendo un fuerte posicionamiento como destino turístico ya que los números reflejan resultados más satisfactorios a los que oficializan otras localidades del Valle, como Embalse y Sta. Rosa de Calamuchita.

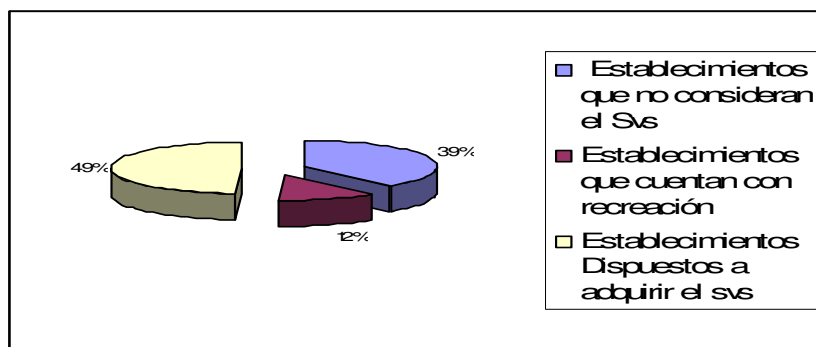
***Proyección de la demanda del Servicio de recreación y animación.***

En función de la información descripta, se puede realizar una estimación aproximada del número de establecimientos de hospedaje que estarían dispuestos a contratar el servicio ofrecido en el presente trabajo.<sup>24</sup>

| <b>Establecimientos que no consideran la importancia del Servicios.</b> | <b>Establecimientos que cuentan con recreación</b> | <b>Establecimientos dispuestos a contratar el Servicios.</b> |
|---|--|--|
| 47  | 15   | 60   |

Fuente: *Elaboración Propia*

**Figura Nº 1: *Proyección de la Demanda***



Fuente: *Elaboración Propia*

<sup>24</sup> [www.vgbelgrano.net.ar](http://www.vgbelgrano.net.ar)

## Análisis de la Oferta.

### Análisis de la Industria.

La característica principal de la industria para el proyecto en análisis son las distintas variables que pueden adoptar los oferentes en función de sus posibilidades, ya sean económicas, técnicas, geográficas, etc. De esta manera, se puede categorizar a la industria dentro de una estructura de **Oligopolio Diferenciado**, cuya particularidad es que cuenta con un grupo de empresas que brindan un servicio de características similares a las que ofrece el proyecto de inversión para la localidad de Villa Gral. Belgrano. Cada uno de estos oferentes poseen diferencias en términos de calidad, servicios, zonas geográficas y clientes a los que apuntan, como así también, se distinguen por la valoración que cada uno de ellos le asignan a la infraestructura que tienen los establecimientos hoteleros para efectuar actividades internas.

Respecto a las **barreras de entrada** existentes en la industria se puede citar como aquellos de mayor incidencia en el desarrollo de la actividad a:

- *Proveedores*: Aquellos proveedores de turismo alternativo, alquiler de cabalgatas, mountain Bike se transforman en competidores indirectos del servicio de Recreación y Animación, por lo tanto es necesario adquirir, con los mismos, buenas relaciones y de mutua confianza para obtener un servicio de calidad y al mejor precio posible.

- *Reputación*: Es la barrera intangible más importante con la que cuenta la industria. Los complejos hoteleros establecen una valoración extrema de este factor en el momento de la contratación. La razón radica en que este servicio se ha transformado en un elemento gravitante para los turistas que visitan la localidad. El éxito o fracaso de un complejo hotelero estará supeditado al grado de satisfacción y agrado que sus clientes manifiesten con respecto al servicio de recreación y animación turística que el establecimiento haya contratado. Para superar ésta barrera las empresas de recreación optan por contratar profesionales en carreras afines con la actividad como: Profesores de educación física, técnicos en turismo, maestras jardineras, profesionales capacitados para asistir a personas con discapacidad, artistas en diferentes rubros, etc. De esta manera se intenta marcar el grado de seriedad,

responsabilidad y compromiso para con las diferentes clases de turistas que forman parte de la clientela habitual de un complejo hotelero.

Otro punto característico es la **integración vertical**. Existen, dentro de la industria, empresas que han adoptado la integración hacia atrás, una manera efectiva de evitar las dificultades, citadas anteriormente, referidas a las barreras de ingreso que producía el contacto con proveedores de servicios de recreación realizados fuera del ámbito particular del complejo de alojamiento.

Las Empresas con mayor experiencia en la industria están utilizando la integración vertical para independizarse de diversos proveedores como por ejemplo:

- Utilización de vehículos propios para transportar a los turistas hacia los lugares elegidos para realizar actividades o excursiones particulares.
- Adopción de servicios propios de caballos y mountain bike para la realización de cabalgatas y de paseos por los diferentes paisajes serranos.
- Contratación de guías especializados en la cultura, tradición y paisajes naturales de las regiones en las cuáles se desarrolle la actividad.

Con respecto al **grado de Globalización** que tiene la industria, es importante señalar la inexistencia, en la localidad, de una empresa local que brinde un servicio similar al que se está analizando, existen empresas que brindan algún servicios recreativo particular, como por ejemplo: cabalgatas, paseos en bicicletas, travesías 4x4. Sin embargo, también existen oferentes que prestan sus servicios en diferentes regiones del país, explotando los recursos que cada una de ellas posee. Para la recreación y animación turística, las empresas consideran las posibilidades que ofrece el lugar, ya sea que los complejos estén situados en zonas cercanas al mar, la playa, montañas, sierras y ríos, etc., las actividades recreativas se ajustan a la región geográfica y al tipo de turismo que acude a cada una de ellas. Por otro lado, la demanda de estas empresas de alcance nacional, no está puntualizada exclusivamente en la recreación y animación turística para establecimientos de alojamiento, sino que su oferta también está dirigida a todas aquellas instituciones educativas, políticas y deportivas, y todas aquellas Empresas y organizaciones que soliciten sus servicios para la organización de eventos, congresos, convenciones, desfiles, fiestas, etc.



Todas las particularidades descritas anteriormente sobre la industria muestran la variedad de posibilidades que se pueden analizar en el momento de elaborar una oferta diferenciada y efectiva para competir en la misma.

### **Análisis de los Competidores.**

La industria correspondiente a la recreación y animación turística en Villa Gral. Belgrano cuenta con la particularidad de que la gran mayoría de los proveedores de servicios recreativos alternativos pueden transformarse en competidores del proyecto de inversión en análisis, brindando un servicio sustituto.

En la localidad existe un competidor directo que brinda un servicio similar al que se plantea en éste proyecto de inversión, sus particularidades son las siguientes:

#### **- Grupo de Recreación y Deportes.**

*Características:* Se trata de una Cooperativa de trabajo en el área de Recreación para hoteles y para diferentes eventos. Está conformada por un grupo de profesionales que desde el año 1999 se dedican a organizar, planificar y ejecutar proyectos de Recreación Turística. Cuentan con profesionales en las áreas de: Licenciados y Profesores en Educación Física, Técnicos en Recreación, Técnicos en Hotelería y Turismo, maestras jardineras, personal especializado en personas con capacidades diferentes, personal auxiliar (Estudiantes Avanzados de Carreras Afines), Artistas, Sonidistas y Operadores, etc.

La Cooperativa ofrece, además, cursos de suma utilidad y con amplia salida laboral para aquellas personas que se desempeñan en el ámbito de la Recreación y de la Organización de Eventos. Actualmente, se están llevando a cabo Talleres de Capacitación en Recreación, Animación Turística y Organización de Eventos.

**Servicios que ofrecen:** El servicio que brinda la empresa consiste en la organización Integral de eventos y las tareas realizadas corresponden a la Logística, Planificación, Coordinación, Soporte Técnico y demás aspectos recreativos y de animación que requiera un evento en particular, de acuerdo a

sus propias características. Los servicios que brinda la Cooperativa se dividen de acuerdo a las características de los eventos:

- *Organización Integral de Eventos Deportivos:* En este caso la empresa se encarga de acreditaciones, arbitrajes, fiscalización, mixture, entrega de premios, alojamiento, prensa y difusión, etc.

- *Eventos Recreativos:* Recreación infantil y familiar, recreación en playas, cursos de capacitación, talleres didácticos, campamentos, etc.

- *Eventos Empresariales:* Organización de Congresos, conferencias de prensa, fiestas especiales, desfiles, agasajos, espectáculos, etc.

- *Eventos Políticos:* Para la organización de estas actividades, la cooperativa cuenta con profesionales calificados, altamente capacitados y con experiencia, formados en protocolo y ceremonial.

- *Shows y Espectáculos:* Para brindar este tipo de animaciones, la empresa ofrece una gran cantidad de artistas dentro de la variedad de ramas existentes. Los servicios más comunes con los que cuentan son: peñas folclóricas, shows humorísticos, magia e ilusionismo, espectáculos circenses, karaokes, bingos, proyecciones de películas, etc.

Todas estas modalidades de animación descritas anteriormente, forman parte del servicio ofrecido a complejos hoteleros para la recreación de los turistas que allí se encuentren hospedados. La variedad de actividades posibilita que la empresa se pueda adaptar a los diferentes requerimientos que los complejos hoteleros necesitan coordinar para asegurar la satisfacción de sus clientes.

**Plaza:** El grupo brinda sus servicios semanalmente a más de 6.000 turistas divididos en cinco grandes áreas: Escolares, Familias, Tercera Edad, Eventos y Personas con Discapacidad, razón por la cual los hace una empresa líder en la planificación de múltiples actividades recreativas y deportivas simultáneas para todas las edades.

La cooperativa ofrece sus servicios a hoteles, complejos, cabañas, campings situados en diferentes puntos del país, como por ejemplo:

- Mar del Plata, Necochea, chapadmalal, etc.

- Río Negro, más específicamente en Las Grutas.

- Córdoba, específicamente en Embalse, Villa Gral. Belgrano y Sta. Rosa de Calamuchita.

Por otro lado, la Secretaría de Turismo de la Nación le ha concedido el Servicio de Recreación Turística Social para las Unidades Turísticas de Chapadmalal y Embalse de Río Tercero (Provincia de Córdoba). En el sector privado han brindado asesoramiento a los mejores Complejos de Cabañas del Valle de Calamuchita, Hoteles de Mar del Plata, Campings, etc.

**Promoción:** El Grupo posee una página de Internet, en la cuál se describen las diferentes actividades que realizan y se detallan los eventos en los cuales han participado. Forma parte de la promoción de su servicio la mención de los siguientes eventos organizados por la empresa:

- Banco Popular de la Buena Fe 2005/2006 (Ministerio Desarrollo Social).
- Encuentro Nacional Escuelas de Fútbol Claudio Marangoni (600 chicos).
- Juegos Universitarios Tecnológicos (1500 participantes).
- Copa Argentina de Voley 2005/2006 (1200 participantes).
- Juegos Evita 2006 (3500 participantes).
- Encuentro Nacional de Cooperativas INAES 2006.
- Foro Latinoamericano de Ministros (RCT) 2007.

En la portada de su página web, la empresa busca concientizar a los visitantes a cerca de la importancia que posee la recreación y animación turística en la actualidad:

*“La Animación y la Recreación son herramientas fundamentales de trabajo para el sector del turismo, y son actividades generadoras de empleo, que involucran a todos los ámbitos de la comunidad”.*<sup>25</sup>

La página cuenta con contactos específicos para realizar consultas en cada una de las regiones en las cuales desarrolla sus servicios la Cooperativa. Las consultas son satisfechas vía mail, a través del correo electrónico del representante de cada región, o vía telefónica.

La Cooperativa cuenta con representantes y responsables en la región de Mar de Plata, Córdoba, Capital Federal y Gran Bs. As., los cuales promocionan los servicios y se encargan de la planeación y la organización de eventos particulares en sus respectivas zonas de influencia.

---

<sup>25</sup> Página web de Grupo de Recreación y Deportes. [www.grupoderecreación.com.ar](http://www.grupoderecreación.com.ar)

Con el fin de realizar un análisis más profundo de la competencia existente en el mercado, se analizan algunas de las presiones competitivas más influyentes para el proyecto:

### **Ingreso de Potenciales Competidores.**

Existen empresas de recreación y animación que aún no han incursionado en la región específica del proyecto de inversión, pero que, sin embargo, poseen recursos y experiencia como para analizar la posibilidad de ingreso en un futuro. Entre estas empresas, se describen a dos de las más relevantes, pero el análisis se hace extensivo hacia todas aquellas organizaciones que brindan este tipo de servicios en otras regiones específicas del país:

**Al Agua Pato:** Empresa Unipersonal de Buenos Aires formada por dos Profesores Nacionales de Educación Física que comenzó a funcionar en el año 2003 y que divide su oferta en dos servicios diferentes. En primera instancia, su negocio, por el cual la empresa comienza a funcionar, es la enseñanza de natación para todas las edades y la organización de torneos y eventos relacionados con la actividad.

A través de su especialización en la natación, la empresa comienza a realizar actividades de animación y recreación en diferentes eventos y fiestas para los cuales son contratados. Actualmente, cuentan con una oferta específica para el mercado debido a la gran vocación, profesionalidad y el disfrute que encuentran en el juego y las actividades recreativas.

Su Misión es *“generar un clima festivo, brindando un espacio para el encuentro, la alegría y la diversión, utilizando los juegos y actividades recreativas como medio para pasar un momento único”*.

El equipo de trabajo está compuesto por Profesores Nacionales de Educación Física, que cuentan con especialización en recreación.

En cuanto a la recreación específica en complejos hoteleros, la empresa organiza actividades deportivas y recreativas para niños, adultos y la familia en

general. Las mismas están adaptadas a las instalaciones disponibles y al paisaje propio del lugar.

Las actividades propuestas consisten en diversos juegos, talleres, deportes, espectáculos y coordinación de excursiones y paseos. Además, brindan servicios opcionales de Guardavidas, Baby Sitter, Personal Trainer, Clases de aquagym y gimnasia.

Las diversas actividades están a cargo de Profesores de Educación Física y profesionales de cada una de las áreas solicitadas.

Dentro del servicio de recreación también se incluye un Disc Jockey, para que el cliente no deba ocuparse del sonido o la música funcional necesaria en la realización de un evento particular.

En el ámbito específico de los complejos de alojamiento, *Al Agua Pato* ofrece sus servicios de recreación en toda la zona de la Costa Atlántica.

***Acción Recreativa “Jockum”***: Es una organización dedicada a la Recreación Educativa, Turística y Eventos, integrada por docentes y psicólogos sociales con experiencia en diferentes ámbitos de la educación, guías de montaña y guías de turismo. Cuenta con un programa de animación turística dirigido a hoteles, complejo de cabañas, campings y barrios privados. Dicho programa tiene como objetivo poner a disposición del huésped un amplio y variado abanico de actividades recreativas, asegurando que su estadía en el lugar elegido para sus vacaciones sea lo más agradable y placentero posible. Entre los distintos eventos que la organización realiza se encuentran: *Recreativas* (Grande juegos, Inflables, kermeses, artistas en vivo, talleres, deportes, campamentos, Circuitos de Sogas con puentes y tirolesas), *Deportivos* (Torneos de fútbol, vóley, tenis, jockey, ski y snowboard, pin pong), *Family Day* (olimpiadas familiares, circuitos de bicicletas, carreras de portas familiar, días de campo), etc.

Su ámbito de actuación radica principalmente en la zona sur del país, en centros turísticos como Esquel, Bariloche y San Martín de los Andes.

Las dos empresas citadas poseen las siguientes ventajas para la implementación de sus servicios en Villa Gral. Belgrano:

1. Cuentan con experiencia en la actividad y poseen los recursos necesarios como para planificar una oferta recreativa para el valle de Calamuchita y específicamente para Villa Belgrano.

2. No existen aranceles particulares ni una política reguladora que impida su ingreso en la localidad.

3. La gran mayoría de los complejos de Villa Gral. Belgrano son concientes del valor que tiene este servicio para sus clientes y efectúan, de diversas maneras, acciones para implantarlo dentro de sus establecimientos.

4. El nivel socio-económico que tienen los turistas que visitan la localidad y el crecimiento de la actividad en este lugar es un atractivo muy tentador para aquellas empresas que todavía no han incursionado por el Valle.

Por otro lado, existen barreras de ingreso o desventajas para su instalación en la región:

1. Carecen del conocimiento sobre las características de la localidad: cultura, historia, centros de entretenimiento, paisajes naturales, etc. Deberán invertir dinero en capacitación o en recursos humanos con experiencia y conocimiento sobre el turismo del Valle.

2. Deberán realizar una alta inversión en publicidad y promoción, ya que no son empresas de la región y carecen de las preferencias y de la lealtad o el reconocimiento de los complejos de la localidad.

3. Las actividades tendrán que estar adaptada a las características del paisaje, la infraestructura de los hoteles y las particularidades de los turistas que visitan el lugar, en la industria de la recreación y animación no todas las actividades son adaptables, el clima y la geografía del lugar son factores preponderantes, no es el mismo tipo de recreación la que se planifica en regiones de playa y mar que las que se realizan en las sierras o en regiones montañosas. Para ello las empresas deberán realizar una inversión extra en implementos y capacitación para poder estar a la altura de los requerimientos de cada cliente.

4. Las empresas locales, y las establecidas en la localidad tienen ventajas en cuanto a la negociación con proveedores de servicios externos como: el alquiler de cabalgatas y bicicletas, entradas a museos, etc.

## **Presiones Competitivas de Productos Sustitutos.**

La amenaza competitiva radica, principalmente, en la contratación que puedan efectuar los complejos hoteleros de personal capacitado para realizar algún tipo de recreación dentro de sus propias instalaciones. Para éste fin, los establecimientos de alojamiento suelen contratar a Profesores de Educación Física y Técnicos en Turismo o a estudiantes que estén cursando los últimos años de las carreras mencionadas. En estos casos, el personal formará parte del complejo hotelero y organizará las actividades recreativas en función de los implementos y la infraestructura que le brinda el hotel. La función del personal contratado será la de planificar un programa eficiente de recreación, aprovechando los recursos internos que posea el complejo. De esta manera, el establecimiento designa a personas particulares para que se encarguen de la recreación de sus clientes en las temporadas, principalmente, de verano, época en la cuál, la demanda turística es mayor. A los encargados de la recreación se les brinda alojamiento y alimento y además se les paga una remuneración diaria que oscila los \$100, dependiendo de si el empleado es estudiante o profesional. Las ventajas que posee, para los complejos hoteleros, la contratación particular de estos sustitutos son:

- Los precios atractivos con los cuáles se puede brindar un servicio similar al propuesto en el trabajo.

- Los sustitutos están fácilmente disponibles en el mercado. Existen muchos estudiantes y recientes profesores de educación física o carreras afines, que visualizan una oportunidad de crecer y desarrollarse en su profesión, a través de la realización de estas actividades.

- permite a los establecimientos, cobrar un precio mayor a sus clientes por ofrecer el servicio y aprovechar las posibilidades que le brinda su infraestructura.

Por otro lado, la contratación de particulares para el servicio de recreación tiene sus puntos en contra:

- Se corre el riesgo de contratar a personas que carezcan de la experiencia y el conocimiento para la realización de éste tipo de actividades.

- La incapacidad de las personas para tratar y relacionarse con los turistas del hotel puede ocasionar la disconformidad de éstos últimos y su consecuente pérdida.

- El complejo va a carecer de la posibilidad de contar con un grupo especializado en la recreación de los diferentes tipos de turistas que se hospedan en sus instalaciones.

- Un grupo de recreación organizado contará con los artistas y los contactos adecuados como para realizar diversas actividades, simplificando, de esta manera, la labor del establecimiento. Contratando personas particulares, el hotel es quién deberá encargarse de contratar shows musicales o los servicios de un tercero.

### **Poder de los Proveedores.**

Una de las particularidades más importantes que posee el mercado proveedor de los insumos necesarios para el proyecto de inversión, radica en que la gran mayoría de ellos también se sitúan como potenciales competidores de los servicios que brindará el proyecto que se está evaluando. De ésta forma, existen en Villa Gral. Belgrano servicios de Cabalgatas, bicicletas y de turismo alternativo que pueden transformarse en competidores cuando los complejos hoteleros opten por realizar contactos directos con éstos en vez de contratar un grupo de recreación que organice y planifique las diversas actividades de animación y recreación. La principal desventaja de esta elección es que se brindará un servicio particular y común que el turista puede realizar por su cuenta durante su estadía y que no generará en él, la sensación de que se le está brindando un servicio con valor agregado y diferenciado como sí podría hacerlo un grupo especializado en recreación y animación turística, proponiendo actividades diferentes para cada edad y tipo de turismo.

En relación a la incidencia que tiene la fuerza competitiva de los proveedores, ésta va a depender de la importancia que posea. En el caso particular que se analiza, las presiones competitivas tienden a ser mínimas ya que los servicios proporcionados no forman parte de las actividades preponderantes del servicio de recreación y además existe una amplia



disponibilidad en el mercado, ya que hay varios proveedores con capacidad para abastecer los requerimientos solicitados:

En Villa Gral. Belgrano existen más de tres proveedores de caballos para la realización de cabalgatas que cuentan con un número de animales aceptable como para organizar varios paseos grupales en un día.

Con respecto al alquiler de bicicletas, la situación es similar que en el caso anterior, hay tres proveedores del servicio y cuentan con un número suficiente de unidades como para la realización de paseos en grupos proporcionales.

Otro de los servicios, con el cual el poder de negociación también es positivo para el proyecto, es el ofrecido por los museos o centros culturales. Con ellos se pueden establecer importantes descuentos cuando se organizan grupos numerosos.

En todos los casos mencionados, el bienestar de los proveedores estará vinculado con la satisfacción de los requerimientos exigidos por el grupo de recreación. De este modo, y ante la posibilidad de cambio, los proveedores deben ofrecer servicios a precios accesibles y de comprobada calidad.

Se deberán mantener estrechas relaciones de trabajo con estos tres proveedores claves para el servicio que se realiza puertas afuera de los complejos, asegurando, de esta manera, precios más bajos, disponibilidad, reservas y entregas a tiempo, configurando una ventaja competitiva con respecto a los competidores.

## Conclusiones Viabilidad Comercial

Luego del análisis realizado sobre el proyecto de inversión planteado, podemos inferir que el mismo es factible desde el punto de vista comercial por dos razones fundamentales:

**1- Demanda del Proyecto:** A través del análisis realizado sobre las características de la demanda, se ha llegado a la conclusión de que hay innumerables posibilidades para la explotación del proyecto en la localidad de Villa Gral. Belgrano. Existen múltiples opciones hoteleras que poseen la infraestructura necesaria para instaurar el servicio, y de hecho, grandes complejos ya lo han puesto en práctica a través de servicios internos o contrataciones externas.

Otra de las variables evaluadas fue la clase de visitantes que reciben los complejos de Villa Gral. Belgrano, factor preponderante en el proyecto analizado. Las características socio-económicas de los turistas, sus lugares de procedencia, principalmente de las grandes concentraciones urbanas como Bs. As. y las innumerables visitas familiares que se reciben, generan un desafío para los establecimientos de hospedaje, ya que éstos deben brindar un servicio diferenciado y de gran calidad para atraer a parte del mercado que exige y está dispuesto a pagar altos precios por su satisfacción y la de sus seres queridos.

A través de los datos brindados por órganos especializados en estadística, se ha estimado la demanda y comparado con lo sucedido años anteriores, concluyendo que Villa Gral. Belgrano mantiene su posicionamiento como destino preponderante del Valle de calamuchita, no sólo en los periodos de vacaciones, sino también en fines de semana largo y en los meses en los cuales se celebran las fiestas tradicionales de la localidad. Prueba de ello, son los datos recabados en la última edición de la "Oktoberfest", la fiesta de la Cerveza del 2009 batió el record histórico de asistencia y de entradas vendidas, con turistas que llegaron de diversos países y regiones de Argentina.

**2- Industria y Competidores:** Con respecto a las características de la industria, se concluye que el proyecto tiene grandes posibilidades de desarrollarse en la localidad, ofreciendo un servicio diferenciado y haciendo

principal hincapié en la explotación de los recursos internos de cada establecimiento. En la actualidad, Villa Belgrano no cuenta con empresas locales que brinden un servicio con las características que posee el proyecto de inversión en análisis. Sin embargo, existe un competidor directo, el *Grupo de Recreación y Deportes*, que posee una extensa trayectoria y experiencia en la actividad y que ha brindado su servicio en la región.

Por otro lado, los complejos también han recurrido a servicios sustitutos, sea con la realización de actividades dentro o fuera de la infraestructura hotelera. En este sentido, las contrataciones particulares y los alquileres de cabalgatas, bicicletas y el turismo aventura son los máximos exponentes de la localidad, no obstante, en el servicio de recreación planteado, estas actividades son secundarias y no constituyen la parte esencial de la oferta de Recreación y Animación Turística. La negociación y las buenas relaciones que se instauren con ellos harán disminuir la intensidad de sus presiones competitivas.

Por lo tanto se concluye, que a través de una oferta bien dirigida, tomando en cuenta las posibilidades e infraestructura de cada establecimiento, se puede lograr un gran posicionamiento en los complejos de Villa Gral. Belgrano.

## VIABILIDAD TÉCNICA

### Descripción de la Oferta

El Proyecto de Inversión que se está analizando en el presente trabajo buscará ofrecer una alternativa diferente en materia de Recreación y Animación Turística para Complejos Hoteleros de Villa General Belgrano.

Los objetivos que se persiguen en el desarrollo del proyecto son:

- Facilitar la comercialización y venta del Hotel.
- Aumentar la satisfacción y el disfrute de los clientes hospedados, a través de un servicio programado y profesional.
- Generar un estilo propio de animación que permita diferenciarse y contribuya a aumentar el número de clientes.
- Programar el servicio de manera tal que se logre la permanencia del mayor número posible de clientes en el establecimiento, incentivando, de esta manera, el consumo y gasto de los mismos.

El servicio de Recreación y Animación que se ésta planteando en el trabajo apunta fundamentalmente al desarrollo de actividades dentro de las instalaciones de lo complejos, aprovechando, de ésta manera, al máximo su infraestructura y realizando salidas exclusivas cuando los requerimientos de los turistas así lo exijan.

El recurso fundamental que tendrá el servicio para la consecución de las metas planteadas, será su plantel de Recursos Humanos. Todas las personas involucradas, de alguna u otra manera, en brindar el servicio de recreación y animación Turística, tendrán un papel fundamental en la distracción y el entretenimiento de los turistas.

**Servicio:** La iniciativa que se propone es este proyecto es satisfacer la necesidad de recreación que poseen los turistas a través de juegos y actividades, potenciando la explotación de la infraestructura que tiene cada establecimiento de alojamiento. A diferencia de la oferta recreativa que pueden realizar los competidores del proyecto en cuestión, el objetivo fundamental de éste, será brindar una oferta atractiva y con mejores precios, apuntando hacia un servicios basado en los juegos, las actividades deportivas y culturales que

puedan realizarse, prioritariamente, dentro de los espacios que ofrezca el complejo y que no requieran de una inversión inicial demasiado costosa que impida llevarla a cabo. Mediante la promoción de los juegos, los turistas podrán lograr: recreación y diversión, liberación de energías, relaciones sociales, finalidades intelectuales y psicomotoras.

Para los Complejos Hoteleros, los beneficios que se pueden obtener con la contratación del servicio propuesto, radican básicamente en:

- Fidelización de la clientela.

- Incremento del hospedaje de clientes con alto poder adquisitivo, producto de la valoración que tiene, actualmente para los clientes, contar con un servicio interno de Recreación y Animación.

- Aumento del consumo de los clientes dentro del hotel. La utilización de las instalaciones internas para realizar las diferentes actividades, incrementará el uso de los servicios de bar y restaurant, de ésta manera el turista continúa consumiendo los servicios ofrecidos por el establecimiento. La empresa de Recreación y Animación Turística actuará como un intermediario entre las necesidades de los turistas y los requerimientos de cada complejo.

El servicio se deberá adaptar a las características e infraestructura de cada establecimiento, los gustos y necesidades de los huéspedes y la imagen que desea vender el hotel. Sin embargo, la oferta del servicio tendrá aspectos estándares que se mantendrán inalterables, por lo cual, habrá elementos que resultarán esenciales para la animación dentro de un hotel, entre los que se cuentan: salón de animación o salas de estar, instalaciones e implementos deportivos, piscina, espacios verdes, entre otros. Los complejos de Villa General Belgrano reciben un turismo selecto con alto poder adquisitivo, por tal razón, la gran mayoría de estos establecimientos cuentan con los requisitos citados anteriormente.

El servicio ofrecido se clasificará de acuerdo al contenido recreativo o técnica de animación a utilizar:

- **Animación Socio – Cultural:** Se intentará, a través de una serie de actividades lúdicas, ampliar los conocimientos y las habilidades de los turistas. Se apuntará a la participación activa de los turistas a través de:

- o *Actividades Manuales:* talleres de escultura, pintura, culinarios, gastronómicos, etc.

- *Actividades Musicales*: Clases de instrumentos musicales, danzas y bailes típicos, etc.

Fuera del servicio planificado dentro de las instalaciones del complejo, pueden organizarse salidas exclusiva para aquellos turistas interesados en conocer más características de la vida cultural de la localidad. Éstas no formarán parte del servicio contratado por el complejo y tendrán un costo extra para su realización. Los paseos planificados serán:

- *Visitas al Museo del Carruaje “El Tacú”*: El lugar cuenta con una colección de más de 40 vehículos, además de la muestra de múltiples objetos y fotografías que dan testimonio a más de 150 años de transporte en el país.

- *Visita al Museo Egon Hofmann*: Posee una sala con más de 400 piezas de arqueología. Se realiza un recorrido guiado que abarca desde las culturas nativas del Noroeste Argentino hasta su anexo de Misterio Ovni, Bioenergética y Evolución Espiritual Humana.

- *Rincón de los Artesanos*: En este lugar se podrá disfrutar de una feria de artesanías, el Taller del Artesano Romano y de un Museo Politécnico, en donde se realiza una muestra fotográfica que cuenta la historia de Villa General Belgrano.

- *Visita a fábrica de Cerveza Artesanal “Viejo Munich”*: donde encontramos la 1ª fábrica de cerveza artesanal de Villa Gral. Belgrano, con elaboración a la vista.

El servicio que se brindará para la realización de éstas salidas consistirá en la planificación del traslado, la contratación de los tickets para los museos y el acompañamiento guiado para un mejor aprovechamiento cultural del paseo.

- **Animación Deportiva**: La manera de motivar la realización de éstas actividades será divulgando y explicando la idea de “*Mens Sana in Corpore Sano*”. De esta manera se busca, además del entretenimiento del turista, la posibilidad de enseñar las reglamentaciones y los conceptos más importantes de los juegos deportivos.

Por las características económicas de los turistas que visitan Villa General Belgrano, todos los complejos cuentan con la infraestructura básica; piscinas, minigym, salas de masajes, espacios verdes, como para poder

realizar diversas actividades dentro del establecimiento, utilizando la menor cantidad de recursos posibles para su realización .

Las actividades elegidas deben ser aquellas conocidas por la mayoría, que las puedan practicar personas de diferentes edades, ser practicadas por ambos sexos y que se trate, dentro de sus posibilidades, de deportes colectivos, para incentivar la interrelación entre los visitantes del hotel. En este sentido, los deportes que más se ajustan a los planteamientos mencionados serán:

- Voley.
- Fútbol.
- Ping Pong.
- Natación (Para aquellos complejos que posean las instalaciones necesarias).
- Tenis (Para aquellos complejos que cuenten con las instalaciones).
- Golf - Crock

Con respecto a los mismos, se realizarán torneos deportivos que pueden involucrar, no sólo a los clientes del hotel, sino también a turistas alojados en otros establecimientos. De ésta manera podrán conocer la infraestructura y los servicios que brinda el complejo, incentivando la posibilidad de que consideren las características del hotel, para próximas visitas.

Al margen de los deportes, también se realizarán clases de gimnasia, yoga y caminatas para aquellas personas que lo deseen.

- **Animación Recreativa:** Está pensada para despejar la mente de los problemas cotidianos, conseguir entretener y hacer pasar momentos agradables a los turistas, sin exigirles grandes esfuerzos físicos. Entre las actividades planificadas citamos:

- *Espectáculos:* Karaokes, concursos bailables y de cocina, fiestas de disfraces, obras de teatro, etc.

- *Juegos de salón:* Juegos de mesas; como billar, domino, bingo y ajedrez, organización de torneos de truco y canasta y juegos para los más chicos. Estas actividades están planeadas para los días de lluvia en los cuáles no puede disfrutarse del aire libre y el paisaje.

Una modalidad especial, y a la cuál se le prestará suma atención en la recreación, es la de los niños que acompañan a sus padres en vacaciones, configurando el llamado *Turismo Familiar*, típicos clientes de los complejos hoteleros de Villa General Belgrano.

- **Animación Infantil:** Los motivos por los cuáles es importante que la recreación de los niños se realice en el propio establecimiento hotelero, se debe principalmente a los requerimientos que los padres esgrimen en torno al cuidado y la seguridad de sus hijos. En este sentido, los padres se sienten a gusto si sus hijos pueden realizar, en las instalaciones del hotel, una gama de actividades que les permita distraerse, convivir y relacionarse con otros niños, a través de la participación en innumerables juegos. El objetivo, al que se apunta con su satisfacción, es concientizar al establecimiento de que si un niño es feliz, los padres también lo serán y seguramente querrán volver en próximas vacaciones. Por otro lado, los adultos dispondrán de más tiempo libre para dedicarse a disfrutar de sus propias vacaciones, con la seguridad de que sus hijos se encuentran perfectamente cuidados y entretenidos. Para beneficio del Hotel, la permanencia de los niños dentro de sus instalaciones, posibilita el incremento en el consumo de los servicios de bar y otros implementos que puedan ofrecerse.

Las actividades que se proponen para la satisfacción de los niños, aprovechando las posibilidades que brindan los establecimientos de Villa General Belgrano, consisten en:

- Competencias de: carreras de embolsados – patines –zancos.
- Concursos de: bailes – pinturas – dibujos – figuras de plastilina.
- Juegos de: fuerza – destrezas - en piscina – con pelotas.
- Trabajos manuales: Dibujar – pintar.
- Juegos de mesa.
- Organización de Obras de Teatro, Títeres y cuentos infantiles.
- Organización de fiestas con payasos y mimos.

Para su realización se contará con un animador que sea lo suficientemente responsable para el cuidado y la distracción de los niños. Además éste debe tener un tacto especial en el cuidado y la conquista de los



pequeños. En éstas actividades se apuntará a explotar al máximo la imaginación y las capacidades de los niños.

Además de los servicios internos descritos, se planificarán caminatas, para grandes y chicos, a tres espacios naturales característicos del paisaje de Villa Gral. Belgrano:

- *Paseo de Los Arroyos*: Consiste en una caminata por una confluencia de arroyos hasta llegar al arroyo Los molles, zona de hermosa y variada vegetación. El recorrido es apropiado para niños y/o ancianos ya que no existen grandes desniveles del suelo. La duración aproximada del paseo es de 1 hora, ideal para las personas que necesitan ejercitarse durante su periodo vacacional y para los niños que tienen un contacto con la naturaleza único.

- *Pozo Verde – Cerro Mirador*: Es una olla natural de profundo color verde, por ello su nombre. Un lugar con abundante vegetación y en contacto directo con el canto de las aves autóctonas que viven allí. El paseo posee sombra en su gran mayoría y es bastante accesible para todas las edades.

- *Caminata al Cristo Grande*: Caminata o cabalgata de unos cinco kilómetros por el camino a Athos Pampa, llegando hasta un Cristo tallado en madera, lugar de peregrinación en Semana Santa. El recorrido es de aproximadamente una hora.

Una vez allí, la caminata continúa desde el Pozo Verde por el arroyo, internándose en la quebrada de la Zarzamora, para luego ascender al Cerro Mirador.

Como actividades anexas al servicio de Recreación y Animación interna, se coordinarán y programarán, en función de los requerimientos de los turistas y como servicio extra al contratado por el complejo turístico, paseos en cabalgatas y bicicleta, cuyo costo deberá ser abonado por los turistas que deseen participar. El grupo de Recreación se encargará de facilitar descuentos a los visitantes y efectuar los contactos con el proveedor de los mencionados servicios.

**Promoción:** La mejor publicidad del servicio radicará en la satisfacción que encuentren los turistas para con las actividades ofrecidas. La frase por excelencia de la actividad turística dice que, “*un turista contento siempre regresa*”, para que aquella afirmación tenga asidero, el trabajo del Servicio de

Recreación y Animación debe ser efectivo. Por tal razón, cada una de los profesionales que formen parte del equipo de recreación deberán estar comprometidos en la ardua tarea de recrear, enseñar, contener, entender, animar y distraer a los públicos objetivo de los complejos hoteleros de Villa Gral. Belgrano. Un servicio de recreación eficiente y comprometido será la mejor manera de atraer nuevos clientes. La idea será pensar diariamente en la satisfacción del cliente y para ello, como primera medida, se deberá contratar, capacitar y motivar a los profesionales que están en contacto directo con los turistas. Estas actividades formarán parte del marketing interno que precederá al realizado externamente para la captación de clientes.

Como primera instancia para la realización de la campaña de marketing externo, se elaborará una base de datos sobre todos aquellos complejos que cuenten con algún tipo de recreación, identificando las preferencias, características e infraestructura de cada establecimiento, tipo y poder adquisitivo de los turistas que reciben, para luego, a través del representante de ventas, presentar una oferta distintiva y tentadora, ajustada a las particularidades de cada complejo. La misma base de datos también se elaborará para aquellos complejos que no cuenten con ningún tipo de actividades recreativas y de animación.

El objetivo estará centrado en el estudio particular de cada potencial cliente, buscando conocer cuales son sus debilidades y fortalezas en materia recreativa, para luego presentar una oferta, en la cual puedan resaltarse las ventajas y los beneficios del servicio ofrecido.

Para lograr la llegada del servicio al cliente objetivo se utilizarán representantes de ventas en la localidad que visitarán los complejos, brindando información y presentando las características distintivas de la empresa con respecto a otras, mostrando los beneficios que tiene, para el establecimiento, la contratación de un grupo recreativo que apunta a la permanencia de los turistas en las instalaciones del hotel, aprovechando y consumiendo cada uno de sus servicios. Dicha información puede ir acompañada con folletos o cds ilustrativos, que describan las actividades que pueden realizarse dentro de un complejo y la significancia que poseen en la fidelización de los turistas.

Un elemento esencial para la promoción y publicidad de la empresa será la elaboración de una página de Internet, en la cuál se describan todas las

actividades que se realizan, los profesionales que forman parte del equipo, publicación de un e-mail de contacto y teléfonos para consultas directas, además de la construcción de un blog para compartir comentarios, responder preguntas y mostrar en videos o fotos, parte de los servicios ofrecidos.

La empresa podrá publicar su oferta en la “Guía de Servicios” que elabora la municipalidad de Villa Belgrano tanto en formato gráfico como digital, anexando en el mismo, todos los medios de contacto que se poseen.

Una estrategia efectiva, en ésta etapa introductoria del servicio, será la promoción del producto a través de su exhibición en eventos importantes de la localidad, como por ejemplo las fiestas del Chocolate y la cerveza. El objetivo radicará en realizar actividades haciendo participe a la gente, demostrando los beneficios que ocasionan las actividades de recreación y animación. De esta manera, la estrategia estará dirigida directamente al consumidor final del servicio, para que éste logre instalarlo, a través de sus solicitudes, en los establecimientos hoteleros.

**Plaza:** En esta etapa introductoria del proyecto, y luego de un exhaustivo análisis, se ha optado por la localidad de Villa Gral. Belgrano como la plaza para el lanzamiento del servicio hacia todos aquellos Complejos Hoteleros y Campings de la localidad. A las justificaciones mencionadas anteriormente, sobre el nivel socio-económico y las características familiares de los turistas que visitan el lugar, se agregan aquellas referidas al conocimiento que se tiene de la región y a la cercanía de las fuentes de recursos humanos necesarios para el desarrollo del proyecto, elegidos estratégicamente para lograr eficiencia en le servicio ofrecido.

**Precio:**

Los precios estarán supeditados a los requerimientos de actividades y recursos humanos que exija cada establecimiento hotelero. Por ejemplo, existirán tarifas para recreación, para excursiones específicas que no se encuentren en el paquete promocionado, etc.

El precio del servicio en sí, será estándar y estará relacionado con la recreación interna, se cobrará alrededor de \$200 por día en los complejos medianos y \$300 para los de mayor envergadura, quienes a su vez se harán

cargo de los gastos de alojamiento y comida para cada recreador, condición que quedará estipulada en los contratos con el establecimiento. Además se estipulará en el contrato, la responsabilidad del hotel en todas las actividades realizadas internamente.

Se podrán pactar servicios alternativos, cuyo costo estará a cargo de cada turista particular que desee efectuarlo, como los paseos en cabalgatas, bicicletas y visitas a museos.

La máxima rentabilidad del servicio estará orientada hacia la realización de las actividades internas en los hoteles y la organización de servicios externos para turistas particulares que lo requieran y deseen hacerlo.

## **LOCALIZACIÓN**

### ***Macrolocalización.***

Se ha elegido el Valle de Calamuchita como el espacio *macro* en el cual va a girar el proyecto de inversión analizado. La elección se ha sustentado en patrones no cuantificables o cualitativos, tales como:

- *Antecedentes del servicio:* Al tratarse de una región cuya actividad principal es el turismo, existen antecedentes de empresas similares que han brindado sus servicios en el Valle de Calamuchita. Por ejemplo: La Cooperativa *Grupo de recreación y deportes* realizó múltiples eventos en los Hoteles de Embalse.

- *Factores preferenciales:* Se basa en el conocimiento que se posee de la región y de las actividades que pueden realizarse en la misma. Además de la cercanía con las fuentes proveedoras de los recursos humanos necesarios para el desarrollo del proyecto.

### ***Características del Valle de Calamuchita.***

***Ubicación Geográfica:*** El Valle de Calamuchita se encuentra ubicado en el centro-oeste de la provincia de Córdoba. La región está atravesada por dos cordones serranos, Sierras Grandes al Oeste y Sierras Chicas al Este, formando de esta manera el Valle. Se encuentra comunicado con la capital provincial a través de la ruta Provincial 5 y la Nacional 36. La región posee el pico más alto, el Cerro Champaquí, y cuenta con la cuenca Hídrica más importante de la provincia de Córdoba. Calamuchita es muy reconocida por sus

atractivos naturales y por el castillo de aguas que desciende desde sus serranías, a través de numerosos ríos que han sido utilizados para la producción de energía eléctrica, formando los Embalses de Los Molinos, Cerro Pelado, Río Tercero y Piedras Moras, permitiendo la realización de actividades náuticas y pesca deportiva.

La población se distribuye en diez municipios, trece comunas y otras doce localidades sin organización política, siendo sus mayores exponentes las localidades de Embalse, Santa Rosa y Villa Gral. Belgrano.

**Características del Turismo:** Es considerada la segunda región de la provincia en cuanto a la captación de turistas, Su diversa vegetación, su fauna, sus lagos, ríos y arroyos, sierras, miradores, las cortas distancias entre los atractivos turísticos; sumado esto a la posibilidad de realizar actividades tales como deportes náuticos, windsurf, buceo, pesca, parapentismo, travesías en 4x4, cabalgatas, montañismo, mountain bike, entre otros, además de contar con una importante oferta hotelera y gastronómica, son los motivos por los cuales se estableció el Valle de Calamuchita como asentamiento para el desarrollo del proyecto.

### **Microlocalización.**

Para la elección *micro*, se ha realizado una comparación entre las localidades más importantes, desde el punto de vista de los atractivos turísticos, que posee el Valle de Calamuchita, otorgando valores ponderados a diferentes factores que son considerados gravitantes para el desarrollo del proyecto analizado. Para su elaboración se ha utilizado una ponderación de 1 a 10, tomando como referencia, para su justificación, la opinión de expertos conocedores de la región y la observación de las ofertas turísticas que cada localidad publica en diferentes medios.

Los factores se han seleccionados de acuerdo a la importancia que cada uno de ellos tiene para la oferta de Recreación y Animación que se está analizando<sup>26</sup>:

- **Infraestructura del Complejo:** Es un factor imprescindible para la factibilidad del proyecto. Como se ha mencionado anteriormente, el servicio de recreación y animación está enfocado en la realización de juegos y actividades

---

<sup>26</sup> [www.lawebdelvalle.com](http://www.lawebdelvalle.com) Consultada el 18/010/2009

dentro de cada establecimiento de hospedaje. El proyecto no podrá realizarse en hoteles que carezcan de una infraestructura acorde para la animación interna, entre los servicios mínimos se consideran: un salón multiusos o salas de estar, grandes espacios para realizar actividades al aire libre y deportes, piletas, entre otros.

- *Turismo Familiar:* La importancia de este factor radica en la multiplicidad de actividades que se pueden realizar con los niños en un complejo, la satisfacción de ellos será también la de los padres, que a su vez podrán realizar otras tareas recreativas. Para el turismo familiar, el entretenimiento y la satisfacción de los más pequeños será fundamental en el momento de elección de un lugar de hospedaje. La oferta de Recreación y animación planificada está orientada en ésta dirección.

- *Turismo de Clase Alta:* La inclusión de este factor se debe, principalmente, a las características de las personas que optan por hospedarse en establecimientos de este tipo. Por ser un servicio diferenciado el ofrecido, los turistas que allí se hospedan poseen un nivel socio-económico alto. El fin del proyecto será instalarse en aquellos complejos con turistas de mayor poder adquisitivo, donde las exigencias recreativas también son mayores.

- *Riqueza Natural:* Se refiere a las atracciones naturales que cada localidad posee. Este factor tiene un peso relativo menor, ya que las actividades fuera de los establecimientos serán reducidas. Sin embargo, su importancia radica en el valor que los turistas le atribuyen al paisaje natural, en el momento de elegir el mejor lugar para vacacionar.

- *Riqueza Cultural:* Su valoración será similar al caso anterior. Sin embargo en este caso, sí se pueden realizar actividades culturales dentro de los establecimientos que contribuyan a enriquecer el conocimiento de los turistas, por ejemplo: bailes típicos, talleres de pintura, videos relacionados con la historia de cada lugar, etc. Fuera del complejo, las actividades estarán relacionadas con las visitas a museos, centros artesanales y tradicionales que posea cada lugar.

Para la elaboración del método, se ha utilizado una escala cualitativa creciente de valoración, la cuál posee una categorización de 10 (puntaje más Alto) – 1 (puntaje más bajo) y la ponderación se ha efectuado de acuerdo a la

importancia que tienen para el proyecto los factores analizados anteriormente.  
(ver cuadro N°1).

### **Elección de Microzona**

**CUADRO N°1: Método Cualitativo por puntos**

| FACTOR                       | PESO     | EMBALSE      |             | STA. ROSA    |             | VILLA GRAL BELGRANO |             |
|------------------------------|----------|--------------|-------------|--------------|-------------|---------------------|-------------|
|                              |          | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación        | Ponderación |
| Infraestructura del Complejo | 0,3      | 5            | 1,5         | 7            | 2,1         | 9                   | 2,7         |
| Turismo Familiar             | 0,2      | 8            | 1,6         | 6            | 1,2         | 9                   | 1,8         |
| Turismo de Clase Alta        | 0,2      | 7            | 1,4         | 6            | 1,2         | 9                   | 1,8         |
| Riqueza Natural              | 0,15     | 9            | 1,35        | 8            | 1,2         | 7                   | 1,05        |
| Riqueza Cultural             | 0,15     | 7            | 1,05        | 7            | 1,05        | 9                   | 1,35        |
| <b>Total</b>                 | <b>1</b> |              | <b>6,9</b>  |              | <b>6,75</b> |                     | <b>8,7</b>  |

*Fuente: Elaboración Propia con datos de [www.lawebdelvalle.com](http://www.lawebdelvalle.com).*

### **Características De Villa Gral. Belgrano.**

**Ubicación Geográfica:** Se encuentra ubicada en un marco de paisajes naturales, a 88 Km. de Córdoba Capital y a 750 Km. de la Capital Federal, enmarcada por los cordones de las Sierras Grandes al oeste; de las Sierras Chicas al este y los Embalses de Los Molinos y de Río Tercero, al norte y sur respectivamente. Por su ubicación estratégica, Villa General Belgrano permite al turista recorrer las bellezas del Valle y regresar en el día a la localidad, para gozar de su variada gastronomía Centroeuropea y disfrutar de un descanso en la tranquilidad que ofrece el lugar, además, por su clima mediterráneo, Villa Gral. Belgrano cuenta con 300 días soleados al año, ideales para la realización de innumerables actividades al aire libre.

**Características Turísticas:** Villa Gral. Belgrano posee una inmensa riqueza cultural que forma parte de su gran atractivo turístico. La localidad vio la llegada de algunas familias alemanas en la década del 30', que eligieron las márgenes del arroyo "El Sauce" para afincarse junto a los antiguos lugareños.

Con el posterior arribo de otros grupos centroeuropeos -Suizos, Austriacos, Húngaros-la Villa se fue conformando lentamente un pueblo que recrea lo añorado de la tierra natal de sus antepasados, tomando una fisonomía muy particular en sus costumbres, construcciones, actividades, gastronomía, etc.

A partir del gran arraigo cultural que posee la localidad es que pueden explicarse las importantes fiestas tradicionales multitudinarias que se desarrollan en el transcurso del año, entre ellas:

- *Fiesta Nacional de la Masa Vienesa*: Se desarrolla a comienzos del otoño, específicamente en Semana Santa. Por las características de la época, los turistas que visitan la localidad buscan disfrutar momentos de interioridad y reflexión. Las familias visitantes presencian diferentes espectáculos, acordes con la celebración.

- *Fiesta del Chocolate Alpino*: Se desarrolla específicamente en las semanas de vacaciones de julio y está dirigida especialmente al público infantil. La oferta pasa por obras de teatro, títeres, payasos, mimos y juegos para compartir, provocando el ambiente propicio para el reencuentro familiar, acompañado, claro está, de una innumerable variedad de chocolates.

- *Fiesta Nacional de la Cerveza*: Desarrollada en las primeras semanas del mes de octubre. Es una de las fiestas más importantes de la localidad, en la cual participan delegaciones de todo el país y diversas colectividades, mostrando sus danzas, música y trajes típicos. Puede degustarse la cerveza artesanal de la localidad y de diferentes marcas nacionales e internacionales, comidas y repostería centroeuropea. En la edición 2009 del Oktoberfest asistieron más de cincuenta mil personas.

Además de su atractivo cultural, la localidad también ofrece innumerables oportunidades para disfrutar del paisaje y la naturaleza. (Remitir a la sección: descripción de la oferta).



### **Tamaño Organizacional del Proyecto**

El tamaño del proyecto estará determinado, en primera instancia, por la estrategia comercial y luego por la demanda y la disponibilidad de recursos humanos necesarios para desarrollar el proyecto.

La estrategia del proyecto estará planificada para brindar el servicio a 6 complejos turísticos durante los períodos vacacionales tanto de verano como invierno y en aquellos fines de semana en los cuales se celebre algunas de las fiestas tradicionales de la localidad.

Por cada establecimiento de hospedaje se designará:

- Estudiante que esté cursando el último año del Profesorado en Educación Física para la realización de todas las actividades recreativas dentro del complejo. Cada uno de los contratados recibirá una capacitación referida al aprendizaje de los conceptos básicos en Recreación y Animación turística y en Primeros Auxilios.

- Estudiante de Turismo que esté cursando el último año de la carrera, con el fin de organizar las actividades de animación y planificar las salidas culturales fuera del establecimiento hotelero. En este caso, el personal contratado deberá tener un amplio conocimiento de la región y más específicamente de Villa Gral. Belgrano, en relación a paseos culturales y naturales, museos y otros servicios básicos para el turista como: bancos y casas de cambio, restaurantes, confiterías y Pub, hospitales, estaciones de servicio, etc. Se contratarán dos estudiantes para los 6 complejos a abastecer, ya que al estar a cargo de actividades externas, se aprovechará esta oportunidad para reunir a los turistas de los distintos complejos.

- Shows Artístico: El número estará compuesto por un cantante y humorista que actuará en cada uno de los complejos contratados, en un día determinado de la semana. El show tendrá la función de reunir a toda la familia y compartir con los demás visitantes del hotel una noche agradable y divertida.

Para aquellos Complejos Turísticos-*Altos de Belgrano o Loma Azul, entre otros*- que, por sus dimensiones, los servicios que ofrece y el nivel socioeconómico de los turistas que allí se hospedan, requieran de un servicio recreativo profesionalizado y con la experiencia suficiente, se contratará a un Profesor de Educación Física con demostrada experiencia en la actividad y un

Técnico en Turismo con experiencia y conocimiento de todas las actividades realizables en el Valle y la localidad.

La coordinación de las actividades en los complejos para los cuales se ha planificado la oferta del proyecto estará a cargo de un estudiante de la carrera de Administración de Empresas. Su función será la de brindar información a los clientes, organizar a los empleados de cada establecimiento contratado, coordinar todas las actividades recreativas fuera del complejo como cabalgatas, bicicletas, visitas a museos, transporte y además se encargará de proporcionar los implementos requeridos por los profesores para la realización de las actividades recreativas.

Con respecto a la realización de actividades extras, las cuáles no formarán parte de la oferta que abonarán los complejos, se ha planificado un paquete recreativo externo al establecimiento de hospedaje, cuyos gastos estarán a cargo de aquellos turistas que requieran realizarlas. En este mismo sentido y como servicio extra a cargo de cada turista, se colocará a disposición de quienes lo necesitan, el servicio de babe setter para el cuidado de niños pequeños que no puedan participar de las actividades recreativas organizadas.

En función de la estrategia comercial descrita, se planificarán todas aquellas necesidades de equipos, insumos e implementos necesarios para la realización de la recreación y animación en los diferentes complejos que se ha planificado abastecer.

### **Ingeniería del Proyecto.**

La función principal será la determinación de los recursos óptimos para el abastecimiento de los complejos planteados como objetivo para el proyecto analizado.

**Balance de Personal.**

**CUADRO N°2: Balance de Personal (para c/ Complejo)**

| Cargo                   | Empleados totales | Nº. Pers. c/Complejo | Remuneración |
|-------------------------|-------------------|----------------------|--------------|
|                         |                   |                      | Unit(Día)    |
| Estud. Educación Física | 5                 | 1                    | \$60         |
| Estudiante de Turismo   | 2                 | -                    | \$60         |
| Profesor Educ. Física   | 3                 | 1                    | \$90         |
| Técnico en Turismo      | 1                 | -                    | \$90         |
| Artistas                | 2                 | -                    | \$30         |
| Coordinador General     | 1                 | -                    | \$60         |

**FUENTE:** elaboración propia con datos suministrados por **Grupo de Recreación y Deportes**

El personal de recreación es un recurso imprescindible para la factibilidad del proyecto en análisis. Se deberá contar con personas capacitadas y experimentadas en diversas áreas, para lograr satisfacer los disímiles requerimientos de los públicos a los cuales está enfocado el proyecto de recreación y animación Turística.

Por tal motivo, se realizan las siguientes consideraciones respecto al personal recreativo:

- Todo el Personal, exceptuando a los artistas, se obtendrán del instituto Terciario Alexis Carrell de la ciudad de Río Tercero. El Instituto dicta el profesorado y la Maestría en Educación Física y carreras técnicas en Turismo y Administración de Empresas, entre otras. Además cuenta con una base de currículum de egresados y actuales alumnos sobre los cuales se pueden tomar nota de potenciales participantes para el proyecto de inversión. La elección de éste, por sobre otros Institutos como el IPEF de Córdoba, el Instituto Mariano Moreno y la Universidad Nacional de Río Cuarto, se debe a la cercanía con el Valle de Calamuchita, lo cuál permitirá una adecuada capacitación de los contratados y lograr la experiencia y el conocimiento necesario sobre la región en la cuál se va a realizar el proyecto. Además se reducen los gastos de

traslado, teniendo en cuenta que los estudiantes del Alexis Carrell son en su gran mayoría de la región de Calamuchita.

Por las características de este proyecto, basado en la demanda estacional, los empleados son contratados por temporadas, éstas pueden abarcar meses, semanas o fines de semana. Es por ello que se les paga por día, el alojamiento y la comida estarán a cargo de cada establecimiento Turístico.

Con respecto al total de personas seleccionadas, si bien en un principio la estrategia comercial estará enfocada en la prestación de servicios a sólo 6 complejos, se necesitará contar con un empleado por cada hospedaje que se encargue de llevar a cabo, dentro del mismo, las actividades programadas de diversión - entretenimiento y un empleado extra para cubrir los días de franco (1 y medio semanal), cabe aclarar que los estudiantes de Educación Física trabajarán en los complejos medianos (5) y los profesores en los complejos grandes (3).

En el caso de los empleados de turismo, como dijimos anteriormente, se contratarán 2 estudiantes de Turismo para los complejos medianos y un Técnico para los complejos más grandes. Estos llevarán a cabo las actividades fuera de los complejos, por lo que se juntarán los turistas de los 6 complejos.

Con respecto a los artistas (2) y el coordinador general (1), deberán estar al servicio de los requerimientos de los complejos, teniendo por semana 2 días de franco.

Otra de las justificaciones por las cuales se contrata a un mayor número de empleados que la cantidad de complejos abastecidos, se fundamenta en la posibilidad de que se incremente la demanda en los momentos de pico turístico.

- En el caso de los artistas, ellos recibirán el sueldo especificado y la comida o viáticos correrá por cuenta de cada Complejo Hotelero.

- Un servicio extra, el cuál no forma parte del plantel regular del proyecto, es el de niñera o Babe Setter. Para el caso de que algún turista requiera de su servicio se contará con personal especializado, oriundo de la localidad, con la experiencia necesaria para satisfacer las necesidades del visitante. El costo del servicio rondará los \$20/hora y será abonado por cada turista al grupo recreativo.

- Respecto al representante de ventas, encargado de la promoción y la venta del servicio, éste recibirá un premio incentivo correspondiente a un 5% del monto mensual cobrado a cada complejo contratado.

### **Contratación de servicios Externos.**

El servicio de recreación y animación ofrecerá actividades extras realizadas por aquellos turistas que lo requieran. La idea será brindar alternativas para los visitantes que desean conocer lugares típicos de la localidad y de zonas aledañas. Para este fin, se elaboró un paquete de actividades comunes y variadas para que puedan ser realizadas por los diferentes públicos que visitan Villa Gral. Belgrano:

**Cuadro Nº 3: Alquiler de Servicios externos**

| <b>Alquiler</b>    | <b>Cto. por persona</b> | <b>PV al Turistas</b> | <b>Utilidad obtenida</b> | <b>Grupos 10/15 personas</b> |
|--------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------------|
| Cabalgatas         | \$25/h                  | \$40                  | \$15                     | -                            |
| Bicicletas         | \$8/h                   | \$15                  | \$7                      | -                            |
| Museo del Carruaje | \$10                    | \$20                  | \$10                     | \$120                        |
| Museo Egon Hofman  | \$12                    | \$20                  | \$8                      | \$150                        |
| Transporte         | \$35                    | \$40                  | \$5                      | \$320                        |
| Cervecería         | \$5                     | \$10                  | \$5                      | \$50                         |
| Babe Setter        | \$10                    | \$20                  | \$10                     | -                            |

**Fuente:** elaboración Propia con datos suministrados por **proveedores de svcs locales**

Con respecto a cada uno de los servicios especificados, se realizan las siguientes consideraciones:

- Cabalgatas: Existen tres proveedores en la localidad, cada uno de ellos tiene disponibles entre 10 a 15 caballos para la realización de los paseos. El servicio que ofrece el grupo de recreación a los turistas consistirá: en la contratación de los caballos y el paseo guiado hacia diferentes paisajes naturales. Se coordinará la disposición de los animales para un día de la semana en cada establecimiento hotelero contratado. En caso de que la demanda sea mayor al número de caballos, se pactarán con el proveedor del servicio nuevos horarios o días.

- Bicicletas: En Villa Gral. Belgrano existen tres empresas proveedoras del servicio – *Cerro Negro, Peperinatour y Rapisenda*-, las cuales ofrecen entre 15 y 20 unidades para la recreación. En este caso, el procedimiento es igual al efectuado en el alquiler de caballos para la realización de cabalgatas.

- Museos: La programación de las visitas a los museos estará relacionado con el turismo cultural y la posibilidad de que los visitantes participen en actividades que contribuyan a su enriquecimiento cultural, más allá de las recreativas y de óseo. El servicio consistirá en la coordinación con los museos y el transporte hacia el lugar. Con el fin de obtener mejores precios para el turistas, estas actividades podrán realizarse de manera conjunta por varios de los complejos contratados, siempre y cuando la capacidad, tanto del museo como el transporte, lo permitan.

- Transporte: La contratación del transporte se utilizará para el traslado de los turistas hacia los museos y para la realización de un city tour por los circuitos productivos de la localidad, entre ellos: fábricas de cervezas-Viejo Munich y Brunnen Bier-, Fábrica de alfajores y chocolates artesanales- Capilla Vieja y El Nogal-. Para ahorrar costos, se planificará este paseo en el mismo día que se programen las visitas a los museos para cada contingente de turistas que lo realicen.

- Cervecerías: Está contemplado dentro del city tour y la programación de visitas con un número considerable de turistas (entre 15 y 20 personas), permite importantes descuentos, haciendo de su costo un precio ínfimo, ya que el verdadero interés de la fábrica es el consumo interno de los turistas.

- Babe setter: Es considerado un servicio externo al proyecto de recreación y se alquilará de acuerdo a las necesidades de cada turista en particular. De acuerdo al número de interesados en su contratación, se podrán establecer descuentos en el precio. El servicio consistirá en la programación y contratación de personas responsables y con la experiencia necesaria en el cuidado de niños pequeños, además de la supervisión del trabajo realizado.

### ***Balance de Equipos.***

Para el caso preciso del proyecto de inversión analizado, la inversión en equipos e implementos necesarios a realizar para comenzar con la operatoria de la empresa consistirá, principalmente, en la compra de los elementos más

importantes para la recreación y la animación interna, cuya inversión no excederán los \$4.000. En la descripción estarán incluidos los implementos necesarios para la recreación en los 6 complejos hoteleros planificados en la estrategia comercial:

**Cuadro Nº 4: Balance de equipos**

| <b>Descripción</b>             | <b>Cantidad</b> | <b>Vida Útil</b> | <b>Costo Total.</b> |
|--------------------------------|-----------------|------------------|---------------------|
| Equipo de Sonido               | 1               | 5 años           | \$1000              |
| Disfraces                      | 20              | 2 años           | \$400               |
| Pelotas Deportivas             | 12              | 1 año            | \$240               |
| Redes Deportivas               | 4               | 4 años           | \$200               |
| Pelotas de Agua                | 24              | 1 año            | \$240               |
| Implementos p/juegos en pileta | 36              | 3 años           | \$360               |
| Flotadores para niños          | 12              | 4 años           | \$120               |
| Juegos de mesa                 | 50              | 2 años           | \$500               |

**Fuente:** *Elaboración Propia con datos otorgados por profesionales de educación física*

El elemento que consumirá el mayor gasto será un equipo de sonido, utilizado por los shows musicales y para la realización de karaokes, concursos y fiestas temáticas dentro de los complejos.

Los disfraces se utilizarán para la realización de fiestas, obras teatrales y animaciones infantiles.

Los implementos deportivos descriptos –pelotas y redes- se utilizarán para la realización de torneos de fútbol, volley y handball.

Para las actividades en piletas o piscinas se utilizarán diferentes implementos para la realización de juegos infantiles, como flota- flota, antiparras, pelotas, etc.

Con respecto a los juegos de mesa, la idea es contar con bingos, juego de damas, cartas, ajedrez, tómbolas, juegos para niños, rompecabezas, etc. Estas actividades estarán planteadas para las noches, después de cenar y antes de ir a dormir, y para aquellos días de lluvia o en los cuales el tiempo imposibilite la realización de actividades al aire libre.

### **Balance de Insumos.**

Se refiere a los implementos básicos de menor durabilidad y que corresponden a la operatoria diaria de las actividades en un complejo.

Como en los casos anteriores, la descripción de los implementos corresponderá a las necesidades de los 6 complejos planificados.

**Cuadro Nº 5: Balance de insumos**

| <b>Insumos</b>     | <b>Cantidad</b> | <b>Cto.Unit</b> | <b>Cto. Total</b> |
|--------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Set escolar        | 12              | \$35            | \$420             |
| Pizarras           | 6               | \$30            | \$180             |
| Cuerdas y silbatos | 6               | \$10            | \$100             |
| Medallas           | 100             | \$1             | 100               |
| Diplomas           | 100             | \$0,50          | \$50              |

**Fuente:** *Elaboración Propia. Ídem. Balance de Equipos*

Estos insumos se necesitarán para la realización de las actividades básicas dentro de un complejo, por su durabilidad y necesidad deberán reponerse, mínimamente, dos veces al mes.

El set escolar comprende lápices y papeles de colores, útiles para pintar, libros para colorear, pegamentos, etc. Todos estos implementos se utilizarán para realizar actividades didácticas con el turismo infantil, como concursos de dibujo y pintura, talleres de artesanía y plástica, etc., una manera de incentivar su aprendizaje, además de la recreación y el descanso en época de vacaciones.

Las pizarras, cuerdas y silbatos corresponde a los implementos básicos con los que deberá contar un recreador para el desarrollo de sus tareas dentro del complejo.

Por otro lado, las medallas y diplomas se utilizarán para premiar a los participantes de los diferentes torneos y actividades deportivas. El premio estará acompañado del nombre del grupo recreativo y la forma de contacto, un elemento más de promoción para el servicio que se está brindando.



## Conclusiones Viabilidad Técnica.

Luego del análisis realizado, se puede concluir que el proyecto de Recreación y Animación turística analizado es factible desde el punto de vista técnico por dos cuestiones fundamentales:

**1- Macrolocalización:** de acuerdo a lo descripto, el Valle de Calamuchita se sitúa como el macroentorno más apto para el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta las particularidades que posee el mismo. Los antecedentes de empresas que ofrecen servicios similares en la región, sumado a las atracciones culturales y naturales que ésta brinda y a la posibilidad de que institutos de enseñanza técnica (Instituto Alexis Carrel de Río Tercero), se transformen en potenciales proveedoras de los recursos humanos necesarios para planificar y programar un servicios capacitado, con la experiencia y el conocimiento necesario, son las razones fundamentales de su elección.

**2- Microlocalización:** A través de la realización de un método de estudio cualitativo por puntos, se pudo concluir que la localidad de Villa Gral. Belgrano cuenta con la mayor calificación, entre otras como Embalse o Sta. Rosa de Calamuchita, para el desarrollo del proyecto. Los factores seleccionados fueron los que mayor consideración y relevancia tenían para el desarrollo del proyecto de recreación analizado. Las características de turismo familiar, la infraestructura de los complejos, capacitados para la recepción de turistas de nivel medio-alto y las atracciones tanto culturales como naturales que posee la localidad, son las razones esenciales para su elección como plaza en la cual se implementará el proyecto.

Villa Gral. Belgrano cuenta, además, con los servicios externos necesarios como para poder establecer actividades turísticas fuera de los complejos hoteleros, por ejemplo: cabalgatas, bicicletas, museos, circuitos productivos, excursiones, etc.

Con respecto a los recursos humanos necesarios para llevar a cabo la recreación, el instituto Alexis Carrel de la ciudad de Río Tercero cuenta con una base de curriculums sobre todos aquellos profesionales y estudiantes de las carreras de Turismo, Ed. Física y Adm. de empresas. Además de la capacitación para el desarrollo de la actividad, los empleados tendrán

conocimiento sobre la región de calamuchita, ya que la mayoría de ellos son oriundos del Valle y los costos de traslado serán ínfimos.

Teniendo en cuenta las características del servicio, no será necesario la inversión en obras físicas ni en grandes maquinarias o equipos de avanzada tecnología. El proyecto sólo requerirá la inversión de aquellos implementos básicos para brindar el servicio interno de recreación, aprovechando la infraestructura de cada complejo. Todos los servicios externos se alquilarán a proveedores de la localidad, apuntando a entablar con ellos relaciones de cordialidad y respeto, con el fin de obtener descuentos en los precios, disponibilidad de las unidades necesarias y preferencias en el trato.

## VIABILIDAD LEGAL

El marco legal que tendrá el proyecto de recreación y animación turística, estará encuadrado dentro de la definición de **empresa unipersonal o sujeto – empresa**, refiriéndose, de ésta manera, a la existencia de una persona que se responsabiliza ante terceros por el accionar propio en la actividad recreativa citada. De ésta manera se responde ilimitadamente con todo el patrimonio por deudas que pudiesen producirse con terceros.

El motivo principal de ésta elección está referido al tamaño de la inversión realizada en el proyecto. Para comenzar con la actividad, no será necesario invertir en grandes obras físicas, ni adquirir maquinarias o equipos sofisticados. La inversión del proyecto estará ligada fundamentalmente a la adquisición de juegos e implementos deportivos para la recreación interna. Como se ha mencionado anteriormente, el objeto será brindar a los turistas la posibilidad de divertirse, aprender sobre la cultura y tradiciones de Villa Gral. Belgrano y estimular su relación con el medio social, ambiental y cultural de la localidad, a través de la realización de juegos y actividades lúdicas, las cuáles no requerirán grandes inversiones monetarias, pero sí necesitarán recursos humanos con la experiencia y el conocimiento necesario para lograrlo. Las actividades externas al complejo serán opcionales para aquellos turistas que deseen realizarlas, por lo tanto no constituirán una salida efectiva de dinero para el proyecto en análisis.

En función del crecimiento futuro que pueda tener el proyecto de inversión, y pensando en la posibilidad de brindar el servicio en otras localidades del Valle de Calamuchita y la provincia de Córdoba, se ha planificado una reestructuración de su formato legal, apuntando a la conformación de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), haciendo partícipes del proyecto a nuevos socios que aporten capital para incrementar las inversiones y el desarrollo de la actividad. Se ha planificado un horizonte futuro de 2 años para la realización de esta reestructuración legal, siempre y cuando no se proyecten ingresos superiores en el próximo año que impidan continuar con la modalidad adoptada.

## **Incidencias Impositivas**

En el marco impositivo, las normas no definen al *sujeto Empresa*, por lo que, a este efecto, será la persona física responsable quien se inscriba como contribuyente. Cualquier ciudadano o empresa que inicia una actividad económica debe inscribirse ante distintos organismos oficiales, entre ellos, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). De esta manera se adquiere una Clave única de Identificación Tributaria (CUIT), lo que permitirá desarrollar la actividad en el marco de la legalidad.

Por las características específicas del proyecto y los ingresos proyectados para el año calendario, se ha establecido la inscripción del sujeto responsable en el Régimen Simplificado para pequeños contribuyentes (RS) o Monotributo. La persona responsable del Servicio de Recreación y Animación Turística estará encuadrada en este régimen por la prestación de un servicio, cuyos ingresos brutos para el año calendario no superan, en un principio, los \$200.000 de acuerdo con la categoría I en la cual estará inscripto, según los dictámenes del Nuevo Régimen del Monotributo, Ley 26565.. Teniendo en cuenta que el proyecto aún no ha iniciado sus actividades, la categorización se realiza en función a un ingreso anual estimativo, que se deberá adecuar a la realidad del mercado, una vez transcurrido los primeros cuatro meses de funcionamiento, para confirmar la categorización o determinar su recategorización o exclusión del régimen. Cabe agregar también, que el parámetro para determinar la categorización correcta de la empresa sólo se realiza a través de la estimación de sus ingresos brutos, ya que no cuenta con un local fijo en el cuál medir otros parámetros.

En este sentido, la persona física deberá tributar un impuesto mensual y fijo, relativo a los Impuestos a las Ganancias, al Valor Agregado y Al Sistema Previsional, el cuál estará conformado por:

- *Componente Impositivo del tributo:* Impuesto integrado, determinado por categorías, relacionado con la prestación del servicio propuesto.

- *Componente Previsional del tributo:* Cotización fija integrada por un importe con destino al Sistema Nacional del Seguro de Salud y otro con destino

al Régimen Previsional Público del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (reparto).<sup>27</sup>

En este sentido la empresa, de acuerdo a la proyección de sus ingresos aproximados, asumirá la categorización de contribuyente:

***Monotributista-empleador -***

El importe a ingresar mensualmente será de \$1780, según el siguiente detalle<sup>28</sup>:

|   |                         |
|---|-------------------------|
| <b>Impuesto Integrado: Categoría I</b>            | \$ 1600.00              |
| <b>Autónomos: Aportante Activo al Monotributo</b> | \$ 110.00               |
| <b>Obra Social: Titular sin adherentes.</b>       | \$ 70.00                |
| <b>Total a Pagar</b>                              | <hr/> <b>\$ 1780.00</b> |

***Régimen para Monotributistas Empleadores:*** La persona responsable deberá inscribirse como empleador, presentando el formulario correspondiente en la dependencia indicada de acuerdo al domicilio; además mensualmente presentará la nómina del personal en relación de dependencia e ingresará por sus trabajadores dependientes, los aportes, contribuciones y cuotas establecidos en los regímenes generales del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones, del Instituto de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, del Régimen del Sistema Nacional del Seguro de Salud, de Asignaciones Familiares y Fondo Nacional de Empleo y de la ley sobre Riesgos del Trabajo, en los plazos y formas establecidos por la normativa aplicable.

En el caso que supere la facturación de \$200.000, el contribuyente estará sujeto del Régimen General, en el cual deberá pagar Impuestos al Valor agregado, Impuestos a las Ganancias y Autónomo.

***Norma de Facturación.***

El responsable de la Empresa de Recreación y Animación deberá emitir Factura tipo "C" como comprobantes de las ventas que efectúa.

***Incidencias Impositivas en la Provincia de Córdoba***

Las cargas impositivas que deberá soportar el proyecto en la provincia estarán regidas por los dictámenes establecidos en el Código Tributario

<sup>27</sup> [www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar) - Glosario Fiscal y Aduanero.

<sup>28</sup> Categorización realizada a través de un aplicativo de AFIP

Provincial Ley N° 9703 y la Legislatura de la Provincia de Córdoba Ley N° 9704. Según lo determinado por el mismo, como contribuyente, la persona responsable quedará obligada al pago de Ingresos Brutos, para lo cual se deberá cumplir con los siguientes requisitos<sup>29</sup>:

- Inscripción ante la Dirección General de Rentas correspondiente a su domicilio tributario (será considerado el lugar de residencia habitual). En este caso será la DGR de la ciudad de Río Tercero. La actividad en la que deberá inscribirse es la N° 84900, que hace referencia a la Prestación de Servicios de diversión y esparcimiento no clasificado en otra parte, sujeta a la alícuota del 4% de la facturación mensual.

- Presentación en tiempo y forma de la Declaración Jurada de los hechos impositivos atribuibles por las actividades desarrolladas.

- Emitir, registrar y conservar facturas o comprobantes referidos a las actividades impositivas o que puedan servir de prueba de los datos especificados en la declaración jurada.

- Deberá exhibir y conservar los certificados o constancias expedidos por la Dirección de Rentas, que acrediten la condición de inscripto como contribuyente del impuesto.

- Realizar el pago de cada uno de los períodos (mensuales) del impuesto en los formularios habilitados para la actividad referida.

### ***Habilitación Municipal***

Para brindar el servicio de recreación y animación en Villa General Belgrano, se deberán pagar las tasas impositivas del impuesto de *Comercio e Industria según la actividad en la que se inscriba*, en este caso corresponde a la N° 84990, "Otros servicios de esparcimiento, no clasificados en otra parte", sujeta a la alícuota general de 5 por mil de la facturación mensual. También, deberá presentar la documentación que avale el pedido en la municipalidad de la localidad, con el objetivo de obtener la habilitación correspondiente. Los aspectos más importantes que deberán considerarse en el momento de pedir la habilitación son:

---

<sup>29</sup> Código Tributario de la Provincia de Córdoba

- Nota dirigida al Señor Intendente Municipal de Villa General Belgrano solicitando autorización para la habilitación, detallando específicamente el tipo de actividades que se va a desarrollar y el modo de presentación, explicitando toda la documentación concerniente al formato legal, inscripciones en organismos impositivos nacionales y provinciales, contratos de seguros correspondientes, etc.

- Fotocopia del documento de identidad de la persona solicitante de la habilitación.

- La documentación aportada por el solicitante de la habilitación reviste la calidad de Declaración Jurada.

- En el momento de la presentación, se deberá expresar el sumo conocimiento de la legislación en materia turística, haciéndose responsable por situaciones que pudieran surgir en lo referente al posible incumplimiento de la legislación vigente.

- La efectivización de la habilitación solicitada estará sujeta a los requerimientos exigidos por la agencia de turismo provincial, dicha habilitación no se podrá efectivizar hasta tanto el departamento Ejecutivo municipal, cuente con todos los elementos que permitan habilitar la actividad.

En este sentido, la *Ley de Turismo de Córdoba* plantea algunos requisitos generales necesarios para ejercer las actividades relacionadas con el rubro:

- Se deberá hacer constar de manera fehaciente las medidas de protección a la integridad física y psíquica de los turistas, así como las garantías para el cumplimiento del servicio ofrecido.

- La fijación de tarifas y precios no podrá diferenciarse en su aplicación entre turistas nacionales y extranjeros, por la prestación de un mismo servicio turístico.

- La inscripción en los Registros que en materia turística existen en la Provincia, de conformidad con las leyes y decretos que reglamentan las diferentes actividades, permitirá gozar de los beneficios que se contemplen en las políticas y programas que ejecute la Autoridad de Aplicación.

## **Requerimientos para ejercer la actividad**

### ***Habilitación para brindar Turismo Alternativo***

De acuerdo a lo establecido en la ley 8.801 de Turismo Alternativo, el proyecto de recreación y animación turística deberá estar inscripto en el Registro Provincial de Prestadores de Turismo Alternativo, dependiente de la secretaría de turismo de la provincia de Córdoba. La normativa especifica aquellas modalidades de turismo que se pueden encuadrar dentro de esta norma y que corresponden con el producto ofrecido en el proyecto, entre ellas: Turismo de Aventura, Turismo Rural, Turismo Cultural, Turismo de Salud, Turismo Deportivo.

Por otra parte, también se describen las actividades que se incluyen dentro de las alcanzadas por esta ley, entre ellas se destacan: Cabalgatas, Caminatas, Cicloturismo, observación de la Flora y la Fauna, Safari Fotográfico, etc.

Para la realización de las tareas descriptas, deberá inscribirse a todas aquellas personas que participen de alguna manera en la prestación del servicio, entre ellas las encargadas de conducir, guiar, manejar grupos de personas y brindar servicios de asistencia turística a visitantes o excursionistas.

Para acreditar en forma fehaciente el cumplimiento de las obligaciones y el resguardo de los turistas partícipes de las actividades, se deberá contratar un seguro a través de algunas de las compañías autorizadas por la Superintendencia de Seguros de la Nación.

Los requisitos a cumplimentar por los Prestadores de Servicios del Turismo Alternativo son:

**1. Nota-formulario.** Solicitud de inscripción en el Registro Provincial de Prestadores de Servicios de Turismo Alternativo, firmada por el peticionante. (Ver Anexo)

2. Datos personales completos (fotocopia D.N.I., 1º y 2º página).

3. Constituir domicilio general o especial en el ámbito de la Provincia de Córdoba conforme lo prescripto por la Ley de Procedimiento Administrativo Provincial.

4. Presentar Curriculum Vitae con sus respectivos comprobantes.

5. Presentar dos fotografías carnet blanco y negro o color.



6. Declaración Jurada de no haber sido pasible de condena, de no cometer delito contra las personas, contra la propiedad, contra la fe pública o contra los intereses difusos.

7. Certificado de antecedentes expedido por Organismo Policial Provincial.

8. Comprobante de aptitud psicofísica expedido por Organismo Público o por profesional privado, debidamente certificado por el Colegio Profesional.

9. Identificación Tributaria.

10. Identificación Previsional.

11. Comprobante del Contrato de Seguro de Responsabilidad Civil, con una compañía autorizada por la Superintendencia de Seguros de la Nación.

12. Especificar modalidad, tipo de actividad, nivel de riesgo y tipo de servicios que prestará.

La habilitación de los prestadores debe ser actualizada anualmente, el prestador verificará antes de la realización de cada actividad específica, que cada participante de la misma esté cubierto por un seguro de vida, accidentes y asistencia médica.

### ***Contrato de Seguro***

En función de las características descritas respecto de la oferta que se brindará, la empresa especificará en el contrato con cada complejo turístico la responsabilidad de éstos últimos por los accidentes que pudiesen ocurrir con el turista en las diferentes actividades realizadas dentro de cada establecimiento. De ésta manera se libera de responsabilidad alguna a los empleados profesionales y al responsable legal del proyecto por los imprevistos que puedan sucederse dentro de las instalaciones del establecimiento, haciéndose cargo, los dueños del mismo, del seguro y el resguardo de los clientes.

En caso de alquiler de algún transporte para el traslado de los turistas, se deberá asegurar que el proveedor cuente con la documentación necesaria y el seguro correspondiente.

Con respecto a las actividades realizadas fuera de los límites del hotel, en este caso el responsable del proyecto contratará un seguro para cubrir tanto

a su personal como a los turistas por cualquier contingencia que pudiese suceder.

Se ha planificado la contratación de un seguro de **accidentes personales**, cuya característica es que se trata de un producto aplicable a toda persona que realice actividades de Turismo Activo de corta duración, otorgando una cobertura de reintegro en caso de posibles accidentes o lesiones que requieran Asistencia médico-farmacéutica. En caso de fallecimiento, se indemniza a los beneficiarios por medio de una suma asegurada. Es un producto muy importante a la hora de brindar un servicio al pasajero. El seguro se puede contratar cada vez que se tenga un grupo para asegurar sin necesidad de pagar cuotas mensuales.

### **Seguro de Accidentes Personales.**<sup>30</sup>

*Cobertura y sumas aseguradas por persona:*

- Muerte por Accidente
- Reintegro de gastos por Asist. Médico Farmacéutica
- Gastos por Rescate

**Cuadro Nº 6: Planes de cobertura**

| <b>Cobertura</b>                                     | <b>Plan 1</b>    | <b>Plan 2</b>    | <b>Plan 3</b>    |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Muerte por Accidentes.                               | <b>\$ 15.000</b> | <b>\$ 20.000</b> | <b>\$ 28.000</b> |
| Reintegro de gastos por Asist. Médico- Farmacéutica. | <b>\$ 4.000</b>  | <b>\$ 5.500</b>  | <b>\$ 7.200</b>  |
| Gastos por Rescate                                   | <b>\$ 5.000</b>  | <b>\$ 7.000</b>  | <b>\$ 10.000</b> |

**Cuadro Nº 7: Actividades Cubiertas**

| <b>Cabalgatas/ Trekking</b>      | <b>Plan 1</b>  | <b>Plan 2</b>  | <b>Plan 3</b>  |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>/Senderismo/ Cicloturismo</b> | <b>\$ 3,38</b> | <b>\$ 4,37</b> | <b>\$ 5,82</b> |

**Fuente:** *Seguros Aventura*

El costo de cada uno de los planes para las actividades descriptas, están especificados por persona incluida dentro de la cobertura.

**Condiciones de Cobertura:** Para dar curso a la cobertura deben tenerse en cuenta los siguientes puntos:

<sup>30</sup> *Presupuesto otorgado por la compañía aventura seguros*

- Enviar por mail o fax el listado de personas aseguradas, siempre antes de realizarse cada actividad.
- En el mismo deben constar el nombre y apellido, fecha de nacimiento y número de documento del asegurado.
- Las pólizas se emitirán a nombre del tomador o empresa.
- Una vez recibido el pedido de seguros, se dará curso a la cobertura, enviando un certificado de cobertura a quien lo solicite.
- Debe quedar en claro que se emitirá una póliza por cada evento, ya sea por uno o varios días de duración del mismo.
- Se deja expresa constancia, de que la cobertura en su totalidad, es por fallecimiento y lesiones accidentales, y en ejercicio de la actividad declarada.
- La forma de pago será por medio de depósito bancario con anterioridad a la solicitud de la cobertura. De quedar un sobrante de dinero, se acumulará para la próxima cobertura.

### ***Relaciones con Proveedores***

#### **Contrato de Suministro.**

Se utilizará en el alquiler de servicios externos para la realización de las actividades desarrolladas fuera de los límites del establecimiento, como cabalgatas y paseos en bicicleta. De éste modo se buscará asegurar las prestaciones periódicas o continuadas de los bienes por parte del proveedor, para satisfacer la necesidad de los turistas.

La empresa necesitará aprovisionarse de los servicios brindados por los proveedores para la satisfacción de las demandas del turista. En consecuencia, un adecuado suministro posibilitará brindar un servicio eficiente en términos de recursos, tiempo y trabajo.

Al respecto, se pueden graficar las siguientes consecuencias del contrato:

- En el proveedor, se crea el compromiso y confianza de la colocación estable, periódica o continua de cantidades determinadas de unidades necesarias para la realización de cabalgatas y paseos en bicicleta.
- En la empresa de recreación, se asegura la atención de las necesidades económicas sin tener que celebrar contratos periódicos o con otros proveedores. *(Ver anexo-Modelo de Contrato de Suministro).*

### ***Relaciones con el personal***

Contrato por Temporada.

En función de las características descritas sobre el proyecto de recreación y animación turística, se ha contemplado este tipo de contratación en la relación con los empleados como la más adecuada para el tipo de actividad planteada. El artículo 96 de la Ley de Contratos de trabajo lo define de la siguiente manera:

*“Habrá contrato de trabajo de temporada cuando la relación entre las partes, originada por actividades propias del giro normal de la empresa o explotación, se cumpla en determinadas épocas del año solamente y esté sujeta a repetirse en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad”.*

En este sentido, el empleador podrá variar la diagramación o cambiar de horario que requiera la propia actividad temporaria y que corresponda a distintas etapas de la propia temporada. Durante el periodo que transcurre entre una temporada y otra, se suspenden las prestaciones no computándose dicho plazo como antigüedad en el servicio.

En el momento de reiniciar las actividades para cada temporada o fin de semana particular, la empresa de recreación deberá notificar, a cada uno de sus contratados para brindar recreación y animación, Con una antelación no menor a treinta (30) días respecto del inicio de cada temporada. Por otro lado, cada empleado deberá manifestar su decisión de continuar o no la relación laboral en un plazo de cinco (5) días de notificado, sea por escrito o presentándose ante el empleador. *(Ver anexo-Modelo de Contrato por temporada).*

## **Conclusiones Viabilidad Legal.**

En función a lo descripto, se puede concluir que el proyecto de recreación y animación turística es factible desde el punto de vista legal y tributario, ya que no existen grandes prescripciones o normativas, más allá de las normales, para la iniciación de una actividad con las características planteadas.

En el marco legal, el formato que adquirirá el servicio será el de *sujeto-empresa* o *Empresa Unipersonal*. La elección de ésta modalidad está fundamentalmente justificada en el hecho de que para iniciar su funcionamiento, no se han planificado grandes inversiones en obras ni en equipos de avanzada. Teniendo en cuenta la magnitud de la demanda a satisfacer, la empresa sólo requerirá de un personal capacitado y con los conocimientos necesarios para ofrecer un servicio atractivo y diferente a lo que se está acostumbrado en la localidad. Las inversiones iniciales se referirán a los implementos básicos para la realización de juegos y actividades recreativas dentro de cada establecimiento.

No obstante, se ha planificado una reestructuración legal (conformación de una SRL) para un horizonte temporal, no mayor a dos años, apostando al éxito y crecimiento de la empresa. La idea consistirá en atraer nuevos socios al negocio para la realización de mayores inversiones, que posibiliten internalizar servicios que inicialmente se abastecerán a través de contratos con proveedores externos, como por ejemplo el traslado de pasajeros hacia los paseos turísticos planificados.

En el marco impositivo, inicialmente la empresa se inscribirá en AFIP en el régimen simplificado o Monotributo como persona física y estará adherida en la máxima categoría disponible, según el tope de ingresos brutos anuales para las actividades de prestación de servicios. En función del crecimiento y la expansión de la actividad, la empresa deberá anualizar sus ingresos y analizar la posibilidad de abandonar el régimen e inscribirse como contribuyente de los Impuestos a las Ganancias y al Valor Agregado.

Con respecto a los requerimientos exclusivos de la propia actividad, el sujeto empresa deberá registrarse como prestador de servicios de Turismo alternativo en la secretaría de Turismo de Córdoba. Dicha inscripción permitirá

ofrecer las actividades opcionales de cabalgatas, caminatas y paseos en bicicleta, además de brindar jerarquía y beneficios al servicio de recreación y animación. Para tal motivo se contratará un seguro de accidentes personales exclusivos para aquellos que realicen cada una de las actividades mencionadas. De ésta manera se podrá ofrecer un producto diferenciado, a la altura de los turistas y complejos hoteleros contratantes.

## VIABILIDAD DE GESTIÓN

Tomando en consideración el hecho de que se trata de una empresa Unipersonal, las características que tendrá el diseño de la estructura organizativa resaltarán las particularidades propias de una Pymes con una predominante estructura informal, en la cuál se buscará destacar las funciones básicas y sus principales responsables. Así pues, más que la estructura formal de la empresa, se intentará graficar la dinámica y las interrelaciones informales que se sucedan en la misma (**ver Organigrama**).

Los niveles no denotarán, necesariamente, una jerarquía absoluta, ya que, por ejemplo, las áreas de Finanzas y asesoría legal se encuentran en un nivel superior a las divisiones más importantes de la empresa. Dicha situación no significa que posean un poder de decisión superior, sino más bien que actúan como áreas de Staff (asesoría) para con el dueño o inversionista y no formarán parte del plantel estable de la empresa.

El organigrama simplemente se utilizará para efectuar un mapeo general de la empresa y señalar las divisiones gerenciales de toma de decisión, sin delimitar la división del trabajo y la coordinación empresarial, propios de una estructura formalizada, en los cuáles no es prioritario ahondar en esta etapa inicial del proyecto de inversión.

### **Estructura Organizacional. Definiciones de puestos**

- *Director General*: También será considerado el inversionista del proyecto de inversión en análisis. Constituirá la figura de *sujeto-empresa* y en él recaerá toda la responsabilidad por el funcionamiento y desarrollo del emprendimiento. Sus actividades serán las propias de un administrador o gerente de empresas, tales como planificar, organizar, dirigir, controlar y tomar decisiones respecto a las diferentes situaciones del quehacer diario. En este sentido, el director delegará funciones específicas tales como la promoción, comercialización y coordinación del servicio recreativo propiamente dicho (**ver Organigrama**).

- *Asesoría legal y de Finanzas:* Constituyen divisiones de asesoría externa al proyecto en sí, las cuáles serán importantes para el normal funcionamiento de la empresa. Su tarea estará enfocada en el apoyo y la colaboración con el director del proyecto en aquellos aspectos técnicos que requieran un asesoramiento profesional. El tratamiento de alguna ley de turismo particular o el conocimiento sobre aspectos tributarios e inscripciones en registros públicos son las cuestiones en las cuáles se puede necesitar la intervención de éstas profesiones.

- *Comercialización y Promoción:* En un principio, ambas actividades serán planificadas y ejecutadas por el *encargado de ventas*, debido a las características y al tamaño particular que se le ha asignado al proyecto. Éste actuará como el representante comercial de la empresa frente a los diferentes Complejos Turísticos de Villa General Belgrano y además promoverá todas las acciones promocionales necesarias para el reconocimiento de la marca y su instauración en la localidad y la región.

- *Recursos Humanos:* La especificación de esta división tiene la función de resaltar y describir las actividades que se realizan en relación con el personal que participa en el desarrollo del servicio de recreación. Las actividades básicas consistirán en la selección y el reclutamiento de los profesionales y estudiantes de las carreras requeridas por el servicio y su posterior capacitación en caso de ser necesario. En un principio, dichas actividades serán realizadas por el director del proyecto en colaboración con profesores de educación física que cuenten con el conocimiento a cerca de los perfiles que deberán tener los empleados. Con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la empresa, se podrá instaurar un responsable específico, capaz de dirigir esta división.

- *Servicio de Recreación:* Estará a cargo de un estudiante de la carrera de administración, el cuál se encargará de coordinar el trabajo en cada uno de los complejos contratados, proveyendo los implementos necesarios solicitados para efectuar las actividades de recreación, brindará asesoramiento a los clientes, se ocupará de contactar los servicios de recreación con proveedores externos -cabalgatas, museos, bicicletas-, etc. Además de estas actividades, el coordinador general deberá supervisar las tareas efectuadas por los empleados



en cada uno de los complejos, interiorizándose a cerca de rendimiento y dedicación para con la actividad.

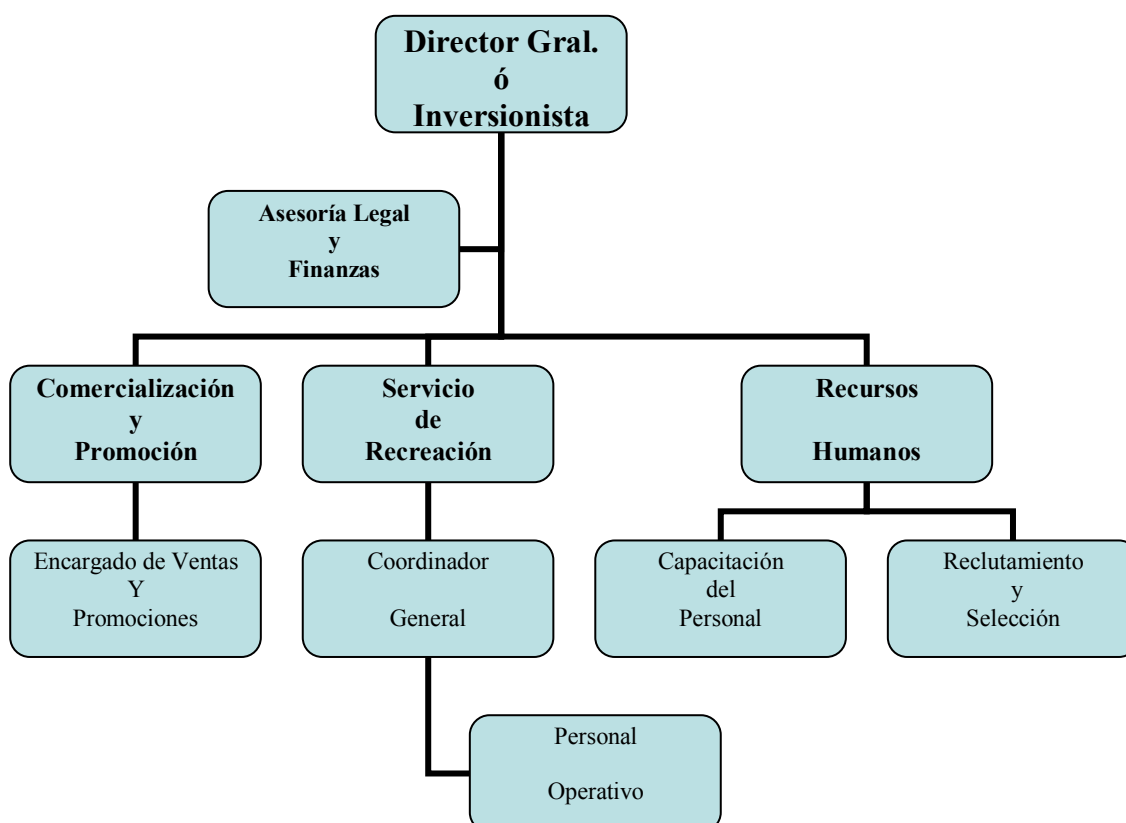
- *Personal Operativo*: Se refiere específicamente a las actividades que deberán desarrollar los empleados responsables de la recreación y animación turística en los establecimientos de hospedaje.

Para cada establecimiento, existirán dos responsables por las actividades que allí se desarrollen, ellos serán el profesor o estudiante de Educación Física y el técnico o estudiante de Turismo. Ambos deberán comprometerse por el accionar dentro del establecimiento y responder por las dificultades y quejas que puedan producirse. Además deberán advertir al coordinador general sobre aquellos problemas que puedan surgir con los artistas que se desempeñan en el complejo o sobre los servicios externos contratados, como por ejemplo: las cabalgatas, el transporte, etc.

### **Organigrama.**

Su realización tiene la función de reflejar la estructura organizacional del proyecto de inversión y describir las diferentes divisiones, con sus respectivos responsables y las interrelaciones entre las mismas.

**Figura I:** *Organigrama de la Empresa*



## **Conclusiones Viabilidad de Gestión.**

En función a lo descrito en este apartado, se puede concluir que el proyecto en cuestión no tendrá grandes impedimentos ligados a la gestión de la estructura planificada para su concreción.

Tal como fue pensado el servicio, por lo menos en el comienzo, no se plantearán grandes y complejas estructuras formales para denotar las interrelaciones organizacionales. La finalidad principal será configurar una estructura informal y flexible, en la cual se reflejen las diferentes áreas de funcionamiento y los distintos responsables de cada una de las tareas. La idea del organigrama será clarificar y organizar el trabajo de cada uno de los empleados por áreas específicas, en las cuales puedan ejercer la toma de decisiones correspondientes con absoluta libertad y responsabilidad, siguiendo, claro está, los lineamientos generales que bajan desde el inversionista y Director General del Proyecto.

Para la eficiencia de la estructura mencionada, deberán instaurarse diversos canales de comunicación que permitan el contacto permanente e inmediato entre los diferentes empleados y la consecuente transmisión de la información correspondiente entre cada uno de ellos. En función del crecimiento y desarrollo del proyecto analizado, dicha estructura requerirá de mayores especificaciones y de la necesaria apertura de canales comunicacionales más formales y eficientes, con los cuales responder a las necesidades que los nuevos escenarios puedan exigir.

## **VIABILIDAD AMBIENTAL**

La localidad de Villa General Belgrano se caracteriza por la diversidad de paisajes, lo cual atrae a un sin número de turistas de Argentina y de países extranjeros. Gracias a su importancia, el crecimiento de la localidad viene aumentando significativamente año tras año.

A pesar de los rasgos positivos encontrados en la actividad, también debe mencionarse el impacto que la misma tiene para con el medio ambiente. La gestión ineficaz de aquellas actividades realizadas en contacto con el medio natural, podría conducir a la externalización de impactos negativos sobre el ambiente, y al uso abusivo de los recursos naturales y culturales sobre los que se apoyan las mismas. Consecuentemente, se producirá una pérdida en la calidad de los atractivos y en la imagen final que tenga la localidad como destino turístico.

En este sentido la empresa de recreación y animación, como parte de la sociedad y de la región, deberá asumir el compromiso correspondiente en el deterioro de los recursos, no sólo por parte del turista, sino también de quienes planifican y organizan las actividades.

Los últimos incendios que azotaron la región, y que afectaron enormemente a Villa General Belgrano, encendieron la luz de alarma respecto a la protección del medio natural local y el medio ambiente en general. Con el propósito de actuar de manera coherente con la protección del medio, no sólo natural sino también cultural, la empresa promoverá la realización de recreaciones y animaciones sustentables, buscando satisfacer las necesidades recreativas del presente, sin perjudicar la capacidad de satisfacción de las futuras generaciones.

### **Impacto ambiental en Villa General Belgrano**

A continuación se describen algunos de los impactos negativos producidos por la realización de actividades turísticas en contacto con el medio natural.

*a) Turismo y vegetación:* La vegetación es en ocasiones, uno de los atractivos que poseen los diferentes paisajes de la localidad, ya sea por su

magnitud, su belleza, su rareza, etc. En este sentido, se deberá prever, en la realización de las actividades, las siguientes situaciones:

- La recolección de plantas, flores y hongos pueden dar paso a cambios en la composición de las especies o pérdida de calidad. Por tal motivo, se debe concientizar a los turistas de la importancia de su preservación y cuidado.

- Un uso inadecuado del fuego en áreas protegidas como en otros espacios forestales pueden dañar seriamente tanto los ecosistemas como directamente las especies vegetales. Es el aspecto de mayor consideración, en el cuál debe hacerse principal hincapié, teniendo en cuenta los graves antecedentes que posee la localidad.

- La excesiva acumulación de basura, además de ser un impacto visual negativo, y alterar otros elementos de la naturaleza, puede generar graves alteraciones en la vegetación y el paisaje.

- Otras alteraciones pueden ser los cambios en el porcentaje de cobertura, en la variedad de especies, en el índice de crecimiento, en la destrucción del hábitat, causadas por el agotamiento de la capacidad de carga de un determinado lugar por el número excesivo de turistas, la frecuencia de sus visitas o el tipo de actividades que realizan.

*b) Turismo y calidad del agua:* Muchos estudios alertan sobre la contaminación del agua y su calidad como un problema provocado por la inconciencia de visitantes y empresas turísticas. Los problemas están asociados al abastecimiento, a la calidad para el consumo y para la realización de actividades recreativas (natación, buceo, deportes náuticos, etc.).

En este sentido, la principal fuente de contaminación acuífera está relacionada con las descargas residuales. El equipamiento hotelero y los servicios de apoyo, así como las residencias privadas, son las principales fuentes de descargas residuales en la localidad. Detrás de esto se identifica la presencia de una sociedad que usando los recursos del entorno como atractivo, les otorga además la categoría de receptor de sus propios desechos.

### **Problema principal**

El nivel de contaminación de Villa Belgrano, y en general del valle de Calamuchita, se ha visto incrementado en los últimos años, a causa de diferentes actividades deportivas y recreativas como la pesca, caza y deportes acuáticos, como así también es a partir de los residuos y aceites contaminantes producidos por embarcaciones a motor que son depositados en lagos y ríos por parte de los turistas y demás visitantes de la zona.<sup>31</sup>

Otro impacto relevante es el causado por los incendios forestales que se producen en la zona, provocados por la impericia o el descuido del ser humano. Este último se ha agravado, en los últimos meses, producto de la gran sequía que viene afectando a la región. Los incendios forestales registrados en los últimos tiempos también tienen su incidencia en la calidad del agua. Las cenizas y todo el material que se produce terminan depositándose en el reservorio y aportan nutrientes que contribuyen a su eutrofización (falta de oxígeno) y a la consecuente proliferación de algas.

### **Objetivo Ambiental Propuesto**

El objetivo será fomentar el desarrollo del turismo sustentable en la localidad, tomando en consideración los principales impactos que se pueden ocasionar con las actividades desarrolladas en el proyecto. De esta manera se buscará, con la colaboración y concientización de los visitantes, incorporar actividades que promuevan el cuidado y el compromiso para con el medio ambiente, reduciendo la producción de residuos y generando concientización social acerca de la importancia que tiene para la región, y puntualmente para Villa General Belgrano, el cuidado del medio natural y sus recursos.

En concordancia con el objetivo planteado, la empresa cuenta con posibilidades para llevarlo a cabo, ya que dentro de su servicio ofrece innumerables actividades recreativas y lúdicas que pueden utilizarse a su favor para concientizar y educar en materia ambiental.

A partir de dicha concientización, se ha planteado una manera sustentable de explotar la actividad de recreación y animación, el **Turismo Alternativo**, el cual se caracteriza por la realización de todas aquellas actividades respetuosas del medio natural, social, y cultural de una comunidad,

---

<sup>31</sup> Información extraída de la página web del diario *la Voz del Interior*.

permitiéndose disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes; en donde éstos últimos tienen una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje. Las caminatas por diferentes paisajes naturales de la localidad, sumado esto a los paseos en cabalgatas y bicicletas, son ejemplos de la importancia que tiene para el proyecto la sustentabilidad y el cuidado ambiental.

### **Propuestas ambientales**

- *Recreación ambiental y cultural*: Una de las propuestas tendientes a fomentar la concientización y el compromiso para con el medio circundante, estará enfocada en la realización de actividades recreativas que promuevan, en grandes y chicos, el interés por la protección de la vida social, cultural y del medio natural que la rodea. En este sentido, enseñar a confeccionar artesanías a través del reciclado de materiales plásticos, brindar charlas ilustrativas acerca de los impactos y los efectos que produce la contaminación, dictar clases de bailes autóctonos, visitar museos de elementos rurales, observar y explorar la flora y la fauna de la localidad y explicar la importancia de su cuidado y preservación, son algunas de las multiplicidad de actividades que pueden fomentar el turismo sustentable y ecológico.

- *Gestión de los residuos*: Los vertidos de residuos en ríos, arroyos y paisajes naturales, son un factor de contaminación muy importante en los paseos que se realizan por la localidad. Los recreadores deberán establecer sitios específicos durante el trayecto para el depósito de cualquier residuo que pudiese dañar la situación del ecosistema e instaurar la idea del “*Turismo sin Basura*” entre todas las personas que visiten la localidad.

En este mismo sentido, se deberá concientizar a los complejos hoteleros de la localidad, debido a que éstos son fuentes de enormes cargas residuales producto de su actividad.

- *Establecimiento de auditorías ambientales internas*: Establecer auditorías ambientales internas contribuirá a fomentar y desarrollar, dentro del grupo recreativo, el compromiso y la responsabilidad para con la difusión, hacia los visitantes, de las medidas de protección planificadas, apuntando, de esta manera, a la reeducación del impacto ambiental sobre la región donde se ejercen las actividades.

Las finalidades de su realización serán:

- “verificar conformidad con los requisitos ambientales”.
- “evaluar la eficacia de las actividades realizadas para obtener la concientización de los turistas”.
- “evaluar los riesgos de materiales y actividades recreativas y su adaptación a la reglamentación vigente en materia ambiental”.
- “asegurar la conformidad con objetivos previamente definidos, y su congruencia con la idea de promover el turismo sustentable y ecológico”.
- “aumentar la conciencia de los problemas ambientales en trabajadores, turistas y establecimientos de hospedaje”.

- *Programa “Villa General Belgrano Verde”*: La idea será promover la participación de los turistas que visitan la localidad en un programa forestal. Por diferentes motivos, los ecosistemas naturales se ven constantemente explotados para la ejecución de diversas actividades, en la cuál el desarrollo turístico tiene una importante participación. Con el apoyo municipal y de ONGs, se fomentará, no sólo la plantación de árboles exóticos y autóctonos, sino también su cuidado y preservación.

- *Elaboración de un manual de emergencias para el manejo del fuego*: Junto con la coordinación del cuerpo activo de Bomberos Voluntarios de la localidad, se puede confeccionar un manual de prevención y previsión para distribuirse entre los turistas que se alojen en los distintos complejos en los cuáles se prestará el servicio recreativo, como así también para aquellos que acuden a Villa General Belgrano solo para pasar el día. Además, se pueden distribuir folletos relacionado a la prevención de incendios, apoyados con consejos, asesoramientos, recomendaciones y consecuencias que genera el uso indiscriminado del fuego. El objetivo será capacitar y educar al turista sobre los diversos impactos negativos que produce este siniestro.

## **Conclusiones Viabilidad Ambiental.**

De acuerdo a lo descripto, se puede aseverar que el proyecto es factible desde el punto de vista ambiental, por dos motivos fundamentales:

- Por un lado, las actividades planificadas están relacionadas con el concepto de turismo Alternativo y sustentable, donde la recreación lúdica, deportiva, educativa y cultural son sus máximos exponentes.

- Por otro lado, la empresa de recreación ha desarrollado un plan ambiental, cuyo objetivo estará ligado a la concientización y el compromiso, no sólo del turista, sino también de sus propios empleados y de los complejos hoteleros de la localidad.

El proyecto de recreación y animación turística, ha tomado real dimensión de la importancia que tiene para el desarrollo de su actividad, la preservación del ambiente social, cultural y natural en el que se llevará a cabo el servicio. En el momento en el que se decide optar por una manera más “limpia” y responsable de desempeñar la actividad, se modifica el enfoque, la visión y rol que una organización ocupa en la sociedad, acercándose, de ésta manera, al concepto de “sustentabilidad”, pronunciado anteriormente.

La implementación de un plan de gestión ambiental tiene un doble beneficio, por un lado se obtiene una imagen de calidad y jerarquía hacia la sociedad y una ventaja competitiva con respecto a la competencia, y por otra parte se colabora en la ardua tarea de la conservación y preservación de uno de los centros turísticos más importantes de la provincia de Córdoba.

Generar la concientización y la cooperación en esta materia no es nada sencillo, ya que muchas veces se ha dicho que el cuidado del medio ambiente es responsabilidad de todos, pero a la vez de nadie en particular, éste es uno de los mayores desafíos a la hora de elaborar la oferta de recreación y animación turística para los complejos de Villa General Belgrano.



## VIABILIDAD FINANCIERA

Finalizadas las evaluaciones de las etapas anteriores, sólo resta expresar el proyecto en números para poder evaluar si será rentable. El análisis financiero se basará en datos definidos anteriormente y otros que se definirán durante este análisis, entre ellos:

**El precio competitivo al que se venderá el servicio:** el cual fue definido evaluando las competencias y el potencial de demanda. Hay dos tipos de cotizaciones según el tamaño del complejo al que provean del servicio de recreación y entretenimiento. Este precio es por día, contratado por cada complejo.

| TIPOS DE COMPLEJOS A ABASTECER |          |                 |
|--------------------------------|----------|-----------------|
|                                | CANTIDAD | PRECIO A COBRAR |
| COMPLEJOS GRANDES              | 2        | \$300           |
| COMPLEJOS MEDIANOS             | 4        | \$200           |

**Las demandas potenciales según las temporadas:** en la cual encontramos temporada alta y temporada baja.

La temporada alta incluye, todo el mes de Enero y Febrero, los 7 primeros días de Marzo, del 6 al 31 de Diciembre y los fines de semana largos.

En el Caso de Villa General Belgrano los fines semanas considerados como temporada alta son:

- Abril: Semana Santa – Fiesta Masa Vienesa
- Mayo: rally 1 mayo (si cae viernes o lunes)
- Junio: día de la Bandera
- Agosto: San Martín - Fiesta Chocolate Alpino
- Octubre: Octoberfest

| TEMPORADA ALTA   |         |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |     |
|------------------|---------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-----|
|                  | ENERO   | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |     |
| CANTIDAD DE DIAS | 31      | 28      | 7     | 4     | 4    | 3     | 15    | 3      |            | 2       | 0         | 26        | 123 |
| TEMPORADA BAJA   |         |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |     |
|                  | ENERERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |     |
| CANTIDAD DE DIAS | 0       | 0       | 24    | 26    | 27   | 27    | 16    | 28     | 30         | 29      | 30        | 5         | 242 |

A partir de éstos datos podemos plantear tres escenarios posibles y calcular los **ingresos mensuales** para cada uno (**Ver Anexo VI**):

**Escenario 1:** Se basa en que el servicio va a ser contratado durante toda la temporada alta y los restos de fines de semana no correspondientes a temporada alta. Supone 48% de los días al año.

**Escenario 2:** Contratan sólo en temporada alta, considera 33% de los días del año contratado el servicio.

**Escenario 3:** sólo contratan los meses de mayor ocupación, vacaciones (enero, febrero, 15 días de julio y 15 de Diciembre), considera que prestará servicio el 24% de los días al año.

En base a los escenarios definidos anteriormente se realizarán los cálculos de los **costos mensuales (ver Anexo VII)**, teniendo en cuenta que por las características del proyecto en su mayoría son costos variables, como el personal que se paga por día trabajado, los impuestos en base a facturación y las comisiones por venta. Algunos otros gastos significativos de destacar son el Monotributo y los gastos por insumos y equipos a reponer.

Es importante destacar que el costo que mayor incidencia tiene en el proyecto son los Recursos Humanos, esto se debe a que es una prestación de servicio que provee actividades para gran cantidad de turista por lo que para proveer un buen servicio es necesario contratar un gran número de empleados.

Otro punto a determinar es la **inversión inicial (ver anexo VIII)** requerida para poder llevar a cabo este proyecto. En éste caso, como se detalló en la Viabilidad Técnica, se necesitarán al comienzo invertir en equipos e insumos para poder llevar a cabo las actividades en cada complejo. Otro desembolso de dinero necesario para el lanzamiento del proyecto será la publicidad, que permitirá ingresar al mercado.

Una vez calculado estos valores: ingresos, costos e inversión inicial, es posible plantear los **flujos de fondo** para los tres escenarios y calcular los índices correspondientes a cada uno, que nos permitirá decidir si es conveniente llevar a cabo este proyecto, es decir, si es más rentable que otra alternativa posible.

A continuación se detallan los flujos de fondos de los tres escenarios posibles:

| FLUJO DE FONDO MENSUAL | FLUJO DE FONDO ANUAL |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|------------------------|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

| ESCENARIO 1                                     | 1° AÑO    |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           | TOTAL MOMENTO 0 | TOTAL AÑO 1 | TOTAL AÑO 2 | TOTAL AÑO 3 | TOTAL AÑO 4 | TOTAL AÑO 5 |            |  |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--|
|   | MOMENTO 0 | ENERO     | FEBRERO   | MARZO     | ABRIL     | MAYO      | JUNIO     | JULIO     | AGOSTO    | SEPTIEMBRE | OCTUBRE   | NOVIEMBRE |                 |             |             |             |             |             | DECEMBRE   |  |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                        |           | \$ 43.400 | \$ 39.200 | \$ 18.200 | \$ 12.600 | \$ 11.200 | \$ 12.600 | \$ 26.600 | \$ 12.600 | \$ 11.200  | \$ 11.200 | \$ 11.200 | \$ 36.400       |             | \$ 246.400  | \$ 246.400  | \$ 246.400  | \$ 246.400  | \$ 246.400 |  |
| <b>EGRESOS</b>                                  |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |                 |             |             |             |             |             |            |  |
| <b>INVERSION INICIAL</b>                        | -\$ 9.090 |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |                 | \$ 9.090    |             |             |             |             |            |  |
| SUELDOS   |           | \$ 33.026 | \$ 30.258 | \$ 13.100 | \$ 8.303  | \$ 7.380  | \$ 8.303  | \$ 19.742 | \$ 8.303  | \$ 7.380   | \$ 7.380  | \$ 7.380  | \$ 28.413       |             | \$ 178.965  | \$ 178.965  | \$ 178.965  | \$ 178.965  | \$ 178.965 |  |
| ELEMENTOS A REPONER                             |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |                 |             |             | \$ 4.900    | \$ 6.550    | \$ 5.620    | \$ 6.870   |  |
| IMPUESTOS                                       |           | \$ 2.628  | \$ 2.439  | \$ 1.494  | \$ 1.242  | \$ 1.179  | \$ 1.242  | \$ 1.872  | \$ 1.242  | \$ 1.179   | \$ 1.179  | \$ 1.179  | \$ 2.313        |             | \$ 19.190   | \$ 19.190   | \$ 19.190   | \$ 19.190   | \$ 19.190  |  |
| COMISION POR VENTA                              |           | \$ 1.302  | \$ 1.176  | \$ 546    | \$ 378    | \$ 336    | \$ 378    | \$ 798    | \$ 378    | \$ 336     | \$ 336    | \$ 336    | \$ 1.092        |             | \$ 7.392    | \$ 7.392    | \$ 7.392    | \$ 7.392    | \$ 7.392   |  |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>                         | -\$ 9.090 | \$ 36.956 | \$ 33.873 | \$ 15.140 | \$ 9.923  | \$ 8.895  | \$ 9.923  | \$ 22.412 | \$ 9.923  | \$ 8.895   | \$ 8.895  | \$ 8.895  | \$ 31.818       | \$ 9.090    | \$ 205.547  | \$ 210.447  | \$ 212.097  | \$ 211.167  | \$ 212.417 |  |
| <b>FLUJO DE FONDO ANTES IMPUESTOS GANANCIAS</b> | -\$ 9.090 | \$ 6.444  | \$ 5.327  | \$ 3.060  | \$ 2.677  | \$ 2.305  | \$ 2.677  | \$ 4.188  | \$ 2.677  | \$ 2.305   | \$ 2.305  | \$ 2.305  | \$ 4.582        | -\$ 9.090   | \$ 40.853   | \$ 35.953   | \$ 34.303   | \$ 35.233   | \$ 33.983  |  |
| <b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>                 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |                 |             |             | \$ 22.011   | \$ 12.713   | \$ 12.393   | \$ 14.461  |  |
| <b>FLUJO DE FONDO NETO</b>                      | -\$ 9.090 | \$ 6.444  | \$ 5.327  | \$ 3.060  | \$ 2.677  | \$ 2.305  | \$ 2.677  | \$ 4.188  | \$ 2.677  | \$ 2.305   | \$ 2.305  | \$ 2.305  | \$ 4.582        | -\$ 9.090   | \$ 40.853   | \$ 13.941   | \$ 21.589   | \$ 22.840   | \$ 19.522  |  |
| <b>FLUJO DE FONDO ACUMULADO</b>                 | -\$ 9.090 | \$ 2.646  | \$ 2.681  | \$ 5.741  | \$ 8.419  | \$ 10.724 | \$ 13.401 | \$ 17.589 | \$ 20.266 | \$ 22.571  | \$ 24.876 | \$ 27.181 | \$ 31.763       | -\$ 9.090   | \$ 31.763   | \$ 45.704   | \$ 67.293   | \$ 90.133   | \$ 109.655 |  |

| DATOS DE ESTIMACIÓN            | INDICADORES |
|--------------------------------|-------------|
| TASA DE ACTUALIZACIÓN PARA VAN | 30,00%      |
| TASA PASIVA BANCARIA (testigo) | 12,00%      |
| INDICADORES DEL PROYECTO       | INDICADORES |
| VAN (5 años)                   | \$ 53.666   |
| TIR (tasa anual) - (5 años)    | 393%        |
| PERIODO DE RECUPERO EN MESES   | 1-2         |
| PERIODO DE RECUPERO EN DÍAS    | 45          |

| ESCENARIO 2                     | 1° AÑO    |           |           |          |          |          |          |           |          |            |           |           | TOTAL MOMENTO 0 | TOTAL AÑO 1 | TOTAL AÑO 2 | TOTAL AÑO 3 | TOTAL AÑO 4 | TOTAL AÑO 5 |            |            |  |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|------------|-----------|-----------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|--|
|                                 | MOMENTO 0 | ENERO     | FEBRERO   | MARZO    | ABRIL    | MAYO     | JUNIO    | JULIO     | AGOSTO   | SEPTIEMBRE | OCTUBRE   | NOVIEMBRE |                 |             |             |             |             |             | DICIEMBRE  |            |  |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>        |           | \$ 43.400 | \$ 39.200 | \$ 9.800 | \$ 5.600 | \$ 5.600 | \$ 4.200 | \$ 21.000 | \$ 4.200 | \$ 0       | \$ 2.800  | \$ 0      | \$ 36.400       |             | \$ 172.200  | \$ 172.200  | \$ 172.200  | \$ 172.200  | \$ 172.200 | \$ 172.200 |  |
| <b>EGRESOS</b>                  |           |           |           |          |          |          |          |           |          |            |           |           |                 |             |             |             |             |             |            |            |  |
| <b>INVERSION INICIAL</b>        | -\$ 9.090 |           |           |          |          |          |          |           |          |            |           |           |                 | \$ 9.090    |             |             |             |             |            |            |  |
| SUELDOS                         |           | \$ 33.026 | \$ 30.258 | \$ 6.458 | \$ 2.768 | \$ 3.690 | \$ 2.768 | \$ 14.945 | \$ 2.768 | \$ 0       | \$ 1.845  | \$ 0      | \$ 28.413       |             | \$ 126.936  | \$ 126.936  | \$ 126.936  | \$ 126.936  | \$ 126.936 | \$ 126.936 |  |
| ELEMENTOS A REPONER             |           |           |           |          |          |          |          |           |          |            |           |           |                 |             |             | \$ 4.900    | \$ 6.550    | \$ 5.620    | \$ 6.870   |            |  |
| IMPUESTOS                       |           | \$ 3.733  | \$ 3.544  | \$ 2.221 | \$ 2.032 | \$ 2.032 | \$ 1.969 | \$ 2.725  | \$ 1.969 | \$ 1.980   | \$ 1.906  | \$ 1.780  | \$ 3.418        |             | \$ 29.309   | \$ 29.309   | \$ 29.309   | \$ 29.309   | \$ 29.309  | \$ 29.309  |  |
| COMISION POR VENTA              |           | \$ 1.302  | \$ 1.176  | \$ 294   | \$ 168   | \$ 168   | \$ 126   | \$ 630    | \$ 126   | \$ 0       | \$ 84     | \$ 0      | \$ 1.092        |             | \$ 5.166    | \$ 5.166    | \$ 5.166    | \$ 5.166    | \$ 5.166   | \$ 5.166   |  |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>         | -\$ 9.090 | \$ 38.061 | \$ 34.978 | \$ 8.973 | \$ 4.968 | \$ 5.890 | \$ 4.863 | \$ 18.300 | \$ 4.863 | \$ 1.980   | \$ 3.835  | \$ 1.780  | \$ 32.923       | \$ 9.090    | \$ 161.411  | \$ 166.311  | \$ 167.961  | \$ 167.031  | \$ 168.281 | \$ 168.281 |  |
| <b>FLUJO DE FONDO NETO</b>      | -\$ 9.090 | \$ 5.340  | \$ 4.222  | \$ 828   | \$ 633   | -\$ 290  | -\$ 663  | \$ 2.701  | -\$ 663  | -\$ 1.980  | -\$ 1.035 | -\$ 1.780 | \$ 3.477        | -\$ 9.090   | \$ 10.789   | \$ 5.889    | \$ 4.239    | \$ 5.169    | \$ 3.919   | \$ 3.919   |  |
| <b>FLUJO DE FONDO ACUMULADO</b> | -\$ 9.090 | -\$ 3.751 | \$ 472    | \$ 1.299 | \$ 1.932 | \$ 1.642 | \$ 979   | \$ 3.680  | \$ 3.017 | \$ 1.037   | \$ 2      | -\$ 1.778 | \$ 1.699        | -\$ 9.090   | \$ 1.699    | \$ 7.588    | \$ 11.827   | \$ 16.996   | \$ 20.915  | \$ 20.915  |  |

| DATOS DE ESTIMACIÓN            | INDICADORES |
|--------------------------------|-------------|
| TASA DE ACTUALIZACIÓN PARA VAN | 30,00%      |
| TASA PASIVA BANCARIA (testigo) | 12,00%      |
| INDICADORES DEL PROYECTO       | INDICADORES |
| VAN (5 años)                   | \$ 7.489    |
| TIR (tasa anual) - (5 años)    | 82%         |
| PERIODO DE RECUPERO EN MESES   | 1-2         |
| PERIODO DE RECUPERO EN DÍAS    | 57          |

### ESCENARIO 3

|                                 | 1° AÑO    |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |       | TOTAL MOMENTO 0 | TOTAL AÑO 1 | TOTAL AÑO 2 | TOTAL AÑO 3 | TOTAL AÑO 4 | TOTAL AÑO 5 |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                 | MOMENTO 0 | ENERO     | FEBRERO   | MARZO     | ABRIL     | MAYO      | JUNIO     | JULIO     | AGOSTO    | SEPTIEMBRE | OCTUBRE   | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |       |                 |             |             |             |             |             |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>        |           | 4340      | 39200     | 0         | 0         | 0         | 0         | 2100      | 0         | 0          | 0         | 0         | 21000     |       | 124600          | 124600      | 124600      | 124600      | 124600      |             |
| <b>EGRESOS</b>                  |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |       |                 |             |             |             |             |             |
| <b>INVERSION INICIAL</b>        | -\$ 9.090 |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           | 9090  |                 |             |             |             |             |             |
| SUELDOS                         |           | \$ 33.026 | \$ 30.258 | \$ 0      | \$ 0      | \$ 0      | \$ 0      | \$ 14.945 | \$ 0      | \$ 0       | \$ 0      | \$ 0      | \$ 14.945 |       | \$ 93.173       | \$ 93.173   | \$ 93.173   | \$ 93.173   | \$ 93.173   |             |
| ELEMENTOS A REPONER             |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |       |                 | \$ 4.900    | \$ 6.550    | \$ 5.620    | \$ 6.870    |             |
| IMPUESTOS                       |           | \$ 2.833  | \$ 2.644  | \$ 1.080  | \$ 1.080  | \$ 1.080  | \$ 1.080  | \$ 1.825  | \$ 1.080  | \$ 1.080   | \$ 1.080  | \$ 1.080  | \$ 1.825  |       | 17767           | 17767       | 17767       | 17767       | 17767       |             |
| COMISION POR VENTA              |           | \$ 1.302  | \$ 1.176  | \$ 0      | \$ 0      | \$ 0      | \$ 0      | \$ 630    | \$ 0      | \$ 0       | \$ 0      | \$ 0      | \$ 630    |       | 3738            | 3738        | 3738        | 3738        | 3738        |             |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>         | -\$ 9.090 | \$ 37.161 | \$ 34.078 | \$ 1.080  | \$ 1.080  | \$ 1.080  | \$ 1.080  | \$ 17.400 | \$ 1.080  | \$ 1.080   | \$ 1.080  | \$ 1.080  | \$ 17.400 | 9090  | 114677,5        | 119577,5    | 121227,5    | 120297,5    | 121547,5    |             |
| <b>FLUJO DE FONDO NETO</b>      | -\$ 9.090 | \$ 6.240  | \$ 5.122  | -\$ 1.080 | -\$ 1.080 | -\$ 1.080 | -\$ 1.080 | \$ 3.601  | -\$ 1.080 | -\$ 1.080  | -\$ 1.080 | -\$ 1.080 | \$ 3.601  | -9090 | 9922,5          | 5022,5      | 3372,5      | 4302,5      | 3052,5      |             |
| <b>FLUJO DE FONDO ACUMULADO</b> | -\$ 9.090 | 2.851     | 2.272     | 1.192     | \$ 112    | 969       | 2.049     | 1.552     | \$ 472    | -\$ 608    | 1.688     | -\$ 2.768 | \$ 833    | -9090 | 832,5           | 5855        | 9227,5      | 13530       | 16582,5     |             |

| <b>DATOS DE ESTIMACIÓN</b>      | <b>INDICADORES</b> |
|---------------------------------|--------------------|
| TASA DE ACTUALIZACIÓN PARA VAN  | <b>30,00%</b>      |
| TASA PASIVA BANCARIA (testigo)  | <b>12,00%</b>      |
| <b>INDICADORES DEL PROYECTO</b> | <b>INDICADORES</b> |
| VAN (5 años)                    | <b>\$ 5.378,19</b> |
| TIR (tasa anual) - (5 años)     | <b>69%</b>         |
| PERIODO DE RECUPERO EN MESES    | <b>1-2</b>         |
| PERIODO DE RECUPERO EN DÍAS     | <b>47</b>          |

## Conclusiones Viabilidad Financiera.

En el Escenario 1, el contribuyente supera el máximo de facturación para poder ingresar en el Monotributo (\$200.000 anual), por lo que es sujeto del Régimen General, debiendo pagar impuestos a las ganancias. Para determinar el impuestos a las ganancias se realiza un Estado de Resultado (**Ver Anexo IX**), en el cual se tiene en cuenta los montos no desembolsables como las amortizaciones, (éstos no se consideran en el Flujo de Fondo) pero pueden deducirse para el cálculo del Impuesto a las Ganancias.

Una vez determinado este monto, se debe tener en cuenta para el flujo de fondo que el primer año no se paga el Impuesto a las Ganancias y que en el segundo se paga el impuesto determinado por las ganancias del primer año más anticipos del impuesto del segundo año, en este año se pagan 8 anticipos porque los dos restantes forman parte del tercer año ya que se pagan en Enero y Febrero. Debido a que el vencimiento de la presentación de la Declaración Jurada de Ganancias es en Mayo, el monto a pagar por los anticipos se calcula sobre el impuesto del año anterior, teniendo que pagarse 25% en mayo y 9 anticipos restantes de 8,33% los siguientes meses. Los restantes años se pagaran los 2 anticipos que quedaron del año anterior más los 8 anticipos calculados de la misma manera que se definió anteriormente más la diferencia de los anticipos ingresados y el impuesto a las ganancias determinado ese año.

En el 5° año se utilizó un criterio conservador por lo que se incluyeron los anticipos que deberían pagarse en el año 6°.

De esta manera se obtiene el flujo de caja para este escenario, a partir del cual se calcula VAN, el cual dio mayor a cero por lo que el proyecto debería hacerse. Como complemento de este índice calculamos TIR, este dato permite establecer si el proyecto es más rentable que otra alternativa posible a partir de la tasa de descuento considerada por la empresa, en este caso la tasa que se tomó para comparar fue la del 12% anual, establecida por el banco. Por último se obtuvo el periodo de recupero en meses, en este caso el proyecto tiene una baja inversión inicial y presenta mayormente costos variables por lo que supone un periodo de recupero muy rápido.

El Escenario 2 y 3 a diferencia del primero pagan Monotributo, ya que no superan el máximo establecido por este régimen, es por ello que no se le debe calcular el Impuesto a las Ganancias porque el monto que pagan por el Monotributo cubre este impuesto.

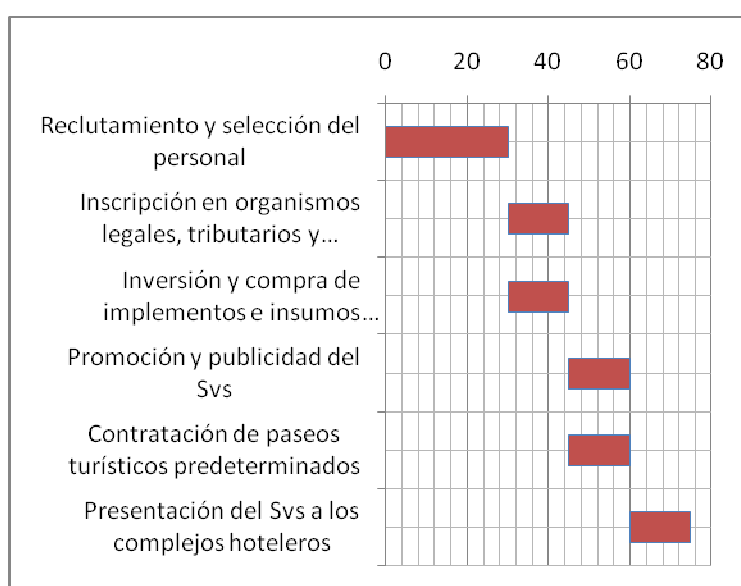


### **Cronograma tentativo de Actividades.**

Con el fin de planificar una fecha estimativa para la implementación del proyecto en cuestión, se elabora un diagrama de Gantt en el cuál se especifican las actividades más importantes y los tiempos aproximados de ejecución que demandarán las mismas. Los tiempos de cada actividad están expresados en días y la fecha de inicio está pautaada, en un principio, para el mes de julio de 2010, con el propósito de poner en marcha el servicio de recreación, en el mes de octubre, momento en que se desarrolla en Villa Gral. Belgrano la tradicional Fiesta de la Cerveza, festividad que acapara la atención del turismo nacional e internacional.

| <b>Actividad</b>  | <b>Inicio</b> | <b>Duración</b> | <b>Final</b> |
|---|---------------|-----------------|--------------|
| <b>Reclutamiento y selección del personal</b>                           | 0             | 30              | 30           |
| <b>Inscripción en organismos legales, tributarios y administrativos</b> | 30            | 15              | 45           |
| <b>Inversión y compra de implementos e insumos necesarios</b>           | 30            | 15              | 45           |
| <b>Promoción y publicidad del Svs</b>                                   | 45            | 15              | 60           |
| <b>Contratación de paseos turísticos predeterminados</b>                | 45            | 15              | 60           |
| <b>Presentación del Svs a los complejos hoteleros</b>                   | 60            | 15              | 75           |

### **Diagrama de Gantt**



### **Conclusiones Finales.**

Luego del análisis desarrollado en este trabajo final de graduación y considerando la información recabada en las viabilidades analizadas anteriormente, se puede aseverar que la realización del proyecto de recreación descrito será factible.

Desde el punto de vista comercial, se pudo comprobar la existencia de innumerables posibilidades para explotar la recreación y animación turística en la localidad de Villa General Belgrano, si se tiene en cuenta, además, el tipo de turismo que visita el lugar y las múltiples opciones de alojamiento con la infraestructura adecuada para el desarrollo del servicio. A través de los datos otorgados por los organismos de estadística, se pudo verificar el gran posicionamiento que mantiene la localidad como destino turístico no sólo de Calamuchita, sino también de la provincia de Córdoba. Por lo tanto, a través de una oferta bien dirigida, en la que se aproveche al máximo la infraestructura de cada complejo, se podrá instaurar el servicio de manera exitosa.

En el desarrollo del análisis técnico se concluyó que Villa Gral. Belgrano posee los recursos humanos, culturales, naturales y estructurales necesarios para la ejecución de la oferta de recreación y animación planificada. Por tal motivo, no será indispensable incurrir en grandes gastos de obras físicas y equipos de avanzada, ya que la inversión más importante estará ligada a la conformación del plantel de profesionales adecuado para brindar el servicio.

El marco legal planteado, estará ligado al tamaño e inversión que se necesite para el mismo, por lo menos en su primera fase de desarrollo. En este sentido, el servicio se va a encuadrar dentro de la clasificación de Empresa Unipersonal y será inscripta en el régimen Simplificado (Monotributo). En función del crecimiento y expansión que pueda tener la actividad en un futuro, podría analizarse la posibilidad de una reestructuración legal e impositiva, a través de la conformación de una SRL e inscripción en el régimen General de contribuyentes.

Como fue mencionado en la viabilidad de Gestión, el servicio no demandará el diseño de una estructura muy compleja, ya que debido a sus particularidades, propias de una empresa PYME, lo más importante será organizar y denotar la dinámica organizacional y las interrelaciones informales

que se sucedan en la misma. Lo fundamental será instaurar canales de comunicación apropiados para sortear las posibles deficiencias que puede acarrear la excesiva informalidad.

Otro aspecto de análisis para constatar la factibilidad del proyecto, fue la incidencia e impacto del mismo en el medio ambiente. Por tal motivo, se planificaron actividades relacionadas con el turismo sustentable y alternativo en donde la protección del entorno natural es el eje principal.

Finalmente, a manera de cierre del diagnóstico, se realizó el análisis financiero para determinar la rentabilidad del proyecto en cuestión. Se plantearon 3 posibles escenarios y se obtuvieron los flujos de fondo a través de los cuales se calcularon los índices correspondientes (VAN, TIR, Periodo de Recupero) que permitieron aseverar la rentabilidad del servicio turístico.

En resumen, a través de la realización del proyecto de recreación y animación turística se podrán satisfacer los objetivos planteados en el comienzo de este trabajo:

- Satisfacer a los turistas, conociendo con anterioridad sus prioridades y requerimientos.
- Generar una posibilidad de diferenciación y de venta para los complejos hoteleros.
- Dar a conocer el patrimonio cultural, natural, histórico y arqueológico de Villa Gral. Belgrano.
- Generar interrelación y lazos de amistad entre los turistas hospedados en el complejo
- Además, con su implementación, se obtendrá una rentabilidad superior a las distintas opciones que puede ofrecer el mercado.

## **Bibliografía**

- Abreu Hernández, Pedro Pablo. **“La animación es algo mas que”**.. Edición 1. Editorial Región
- Bifani, Paolo. **Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible**. Edición 1. Editorial IEPALA. 1999
- Koontz, Harold. **Administración, una perspectiva global y empresarial**. Edición 13. Editorial mcgraw-hill. 2008
- Kotler, Philip. **Dirección de Marketing**. Edición 12. Editorial pearson addison-wesley. 2006
- Porter, Michael. **Estrategia Competitiva**. Edición 1. Editorial C.E.C.S.A. 2007
- Sapag Chain, Nassir. **Proyectos de Inversión**. Edición 1. Editorial pearson addison-wesley. 2007
- Paginas de consulta:
  - [www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar) - *Glosario Fiscal y Aduanero*.
  - [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar) (*Turismo y Cultura/Encuesta de ocupación hotelera/año 08-09*)
  - [www.grupoderecreacion.com.ar](http://www.grupoderecreacion.com.ar)
  - [www.lawebdelvalle.com](http://www.lawebdelvalle.com)
  - [www.region.com.ar](http://www.region.com.ar)
  - [www.vqbelgrano.net.ar](http://www.vqbelgrano.net.ar)
  - [www.lavozdelinterior.com](http://www.lavozdelinterior.com)

## **Anexo I: Modelo de Contrato de Suministro**

Los suscritos, a saber .....sociedad comercial debidamente constituida por escritura pública N°.....del Círculo de.....domiciliada en.....y representada en este acto por el señor....., mayor de edad, vecino de....., identificado con cédula de ciudadanía N°.....de....., que en adelante se denominará EL PROVEEDOR; y..... sociedad comercial con domicilio en.....representada en este acto por....., mayor de edad, vecino de.....identificado con la cédula de ciudadanía N°.....de.....que en adelante se denominará EL CONSUMIDOR, hemos acordado celebrar el presente contrato de suministro que se regirá por las siguientes cláusulas: PRIMERA: Objeto. El presente contrato tiene por objeto el suministro periódico (o continuo) por parte del PROVEEDOR de.....(describir los bienes o servicios objeto del contrato) a favor del CONSUMIDOR, y a cambio de la contraprestación a que éste último se obliga en la cláusula tercera del presente contrato. SEGUNDA: Obligaciones Del Proveedor. Constituyen obligaciones del proveedor: Primera: Suministrar al CONSUMIDOR los bienes y servicios mencionados en la cláusula primer de este contrato y cualquier otro producto del PROVEEDOR que acuerden por escrito las partes, y con los plazos de entrega que tiene o tenga establecidos el PROVEEDOR; Segunda: Conceder al CONSUMIDOR un descuento del.....% (...) por el pago dentro de los 30 días siguientes a la fecha de la factura; Tercera: Conceder al consumidor dos meses calendario para el pago, contados a partir de la fecha de cada factura, sin causar intereses en dicho lapso; Cuarta: Fijar como cuantía mínima de cada pedido la suma de.....(\$.....). Esta suma podrá ser modificada por el PROVEEDOR, en cualquier momento, mediante la sola notificación, por escrito al COMPRADOR; Quinta: Otorgar, a exclusivo criterio del PROVEEDOR, un cupo de crédito al CONSUMIDOR, señalando un límite máximo para sus pedidos; Sexta : Entrenar a los vendedores del CONSUMIDOR mediante explicaciones de un empleado del PROVEEDOR; Séptima: Entregar en préstamo para su uso, con devolución inmediata a personal autorizado del PROVEEDOR, al vencer o darse por terminado el presente contrato, un aviso que se instalará en sitio adecuado del establecimiento del COMPRADOR;

Octava: Poner a disposición del CONSUMIDOR varias calcomanías de sus productos, para ser fijadas en sitios adecuados del establecimiento comercial del CONSUMIDOR; Novena: Entregar al CONSUMIDOR material publicitario y catálogos en la cantidad adecuada; Décima: A juicio del PROVEEDOR, entregar al CONSUMIDOR muestrarios que periódicamente serán actualizados; Undécima: Asumir el valor de los fletes, empaques y seguros de la mercancía que se despache dentro de las condiciones de este contrato.

TERCERA: Obligaciones Del CONSUMIDOR. Constituyen obligaciones a cargo del consumidor las siguientes: Primera: El CONSUMIDOR se obliga a adquirir los productos suministrados por el PROVEEDOR a fin de revenderlos, sujetándose a los precios y condiciones fijadas por el PROVEEDOR para la venta al público; Segunda: Pagar de contado el pedido inicial; Tercera: El CONSUMIDOR se obliga a firmar las facturas u otros documentos comerciales que le expida el PROVEEDOR y que correspondan a mercancías efectivamente entregadas, en señal de que acepta la obligación de pagarlos.

CUARTA: Naturaleza Del Suministro. Las partes convienen en que cada suministro constituye una venta en firme, y que en consecuencia, el PROVEEDOR no aceptará devolución alguna de mercancías vendidas en ejecución del presente contrato de suministro, salvo en los casos de artículos con defectos de fabricación advertidos por el CONSUMIDOR y notificados por éste al PROVEEDOR, dentro de los cinco días siguientes a la fecha de entrega de cada suministro.

QUINTA: Duración. El presente contrato de suministro es de plazo indefinido pero podrá ser terminado, sin aviso previo, en cualquier momento por incumplimiento de cualquiera de las obligaciones estipuladas o dando aviso escrito a la otra parte con una anticipación de un mes a la fecha en que deba ser terminado.

SEXTA: Cesión. Este contrato no podrá ser cedido sin previa aprobación del PROVEEDOR.

SEPTIMA: Representación. Ninguna de las obligaciones contenidas en las cláusulas de este contrato generarán en ningún caso vínculo adicional entre las partes ni habilitarán al CONSUMIDOR para representar al PROVEEDOR a ningún título. El CONSUMIDOR manifiesta que en el pasado no ha existido entre las partes ninguna clase de vinculación ni se ha celebrado contrato alguno de índole civil, laboral o comercial distintos de los que eventualmente pudo haber celebrado de compra-venta de algunos de los mismos productos con el PROVEEDOR, con quien no lo une ni ha unido

ningún contrato de mandato, comisión ni agencia comercial y que, en consecuencia, carece de autorización o vínculo contractual que le faculte para representar o comprometer de alguna manera al PROVEEDOR, ni para anunciarse como titular de alguna de las dichas calidades. OCTAVA: Arbitramento. Las partes convienen que en el evento en que surja alguna diferencia entre las mismas, por razón o con ocasión del presente contrato, será resuelta por un Tribunal de Arbitramento cuyo domicilio será.....(lugar de ejecución del contrato), integrado por ( ) árbitros designados conforme a la ley. Los arbitramentos que ocurrieren se regirán por lo dispuesto en el Decreto 2279 de 1991, en la Ley 23 de 1991 y en las demás normas que modifiquen o adicionen la materia.

En señal de conformidad las partes suscriben el presente documento en dos ejemplares del mismo tenor, en la ciudad de ..... a los.....( ) días del mes de.....del año.....

.....  
PROVEEDOR

Nombre:

C.C. N° o NIT.....

.....  
CONSUMIDOR

C.C. N° o NIT.....

## **Anexo II: Modelo de Contrato de trabajo por temporada**

En la ciudad de nombre de la ciudad, a los Fecha de hoy, se acuerda entre la Empresa xxxx S.A. representada por el Lic. Apellido y nombres en su carácter de Apoderado, de aquí en mas la Empresa, con domicilio en la calle Domicilio legal, Piso, número departamento, localidad y el Sr. Apellido y Nombre con domicilio en Calle, Número, Localidad, Código Postal, de aquí en más el Empleado, celebrar el presente contrato de TRABAJO POR TEMPORADA, de acuerdo a la normativa vigente de los artículos 96, 97, 98 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 y los art. XXXX, del Convenio colectivo de Trabajo N° XXXX y concordantes que regulan la actividad.

El Sr. Apellido y Nombre ingresa el día Fecha de Ingreso en calidad de categoría profesional, para desarrollar tareas de por el periodo de temporada Describir tareas que realizará hasta la fecha de finalización de la temporada que se fija para el día Fecha Fin de Temporada.

El horario a cumplir será de Horario y la remuneración convenida es de Remuneración en números y letras por todo concepto.

Se deja expresa constancia que al término de la temporada habrá cesado la

Necesidad de prestación de servicios, pero no la relación de dependencia que se extiende por tiempo indeterminado y que el Empleado en el mismo acto, se compromete a reincorporarse al comienzo de la temporada entrante, previa comunicación de la Empresa. De no presentarse a prestar servicios se entenderá que no tiene intención de continuar la relación laboral la cual extinguirá unilateralmente la relación laboral, no haciéndose acreedor a ninguna indemnización.

En el caso que el Empleado no cumpliera fielmente sus obligaciones o incurriera en faltas, actitudes o conductas perjudiciales a la empresa está podrá declarar rescindido el presente contrato antes de la fecha estipulada sin ninguna obligación indemnizatoria.



En prueba de conformidad a las cláusulas anteriores se firman dos ejemplares del mismo tenor y a un solo efecto, en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

\_\_\_\_\_empleador

\_\_\_\_\_empleado

## Anexo III. Presupuesto de seguro - Accidentes Personales Turismo -

De mi consideración:

Por medio de la presente, paso a detallarles las condiciones y coberturas del producto de referencia, el cual hemos creado a fin de otorgar cobertura a las personas que contraten las excursiones que el ofrecerá en carácter de Turismo Aventura.

### **Cobertura y sumas aseguradas por persona**

*Muerte por Accidente*

*Reintegro de gastos por Asist. Medico Farmacéutica*

*Gastos por Rescate*

### **Coberturas y Actividades: Planes de cobertura**

| <b>Cobertura</b>   | <b>Plan 1</b>    | <b>Plan 2</b>    | <b>Plan 3</b>    |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Muerte por Acc.  | <b>\$ 15.000</b> | <b>\$ 20.000</b> | <b>\$ 28.000</b> |
| Reintegro de gastos por Asis.<br>Med. Farm                   | <b>\$ 4.000</b>  | <b>\$ 5.500</b>  | <b>\$ 7.200</b>  |
| Gastos por Rescate   | <b>\$ 5.000</b>  | <b>\$ 7.000</b>  | <b>\$ 10.000</b> |
| Categoría 2 Cabalgatas Trekking<br>/Senderismo/ Cicloturismo | Plan 1 \$ 3,38   | Plan 2 \$ 4,37   | Plan 3 \$ 5,82   |

Dejamos constancia que los costos pueden variar de acuerdo a disposiciones de la Cia

### **CONDICIONES DE COBERTURA**

#### **Procedimientos de póliza**

Para dar curso a la cobertura deben tenerse en cuenta los siguientes puntos:

- Enviar por mail o Fax el listado de personas aseguradas, siempre antes de realizarse cada actividad
- En el mismo deben constar el nombre y apellido, fecha de nacimiento y número de documento del asegurado
- Las pólizas se emitirán a nombre del tomador o empresa.
- Una vez recibido el pedido de seguros, daremos curso a la cobertura de forma correcta, enviando un certificado de cobertura a quien lo solicite.
- Debe quedar en claro que se emitirá una póliza por cada evento, ya sea por uno o varios días de duración del mismo.
- La Franquicia en caso de las coberturas por Reintegro de Gastos y Rescate es de \$ 250.-
- **Se deja expresa constancia, de que la cobertura en su totalidad, es por Fallecimiento y Lesiones Accidentales, y en ejercicio de la actividad declarada.**
- **La forma de pago será por medio de depósito bancario con anterioridad a la solicitud de la cobertura.** De quedar un sobrante de dinero, se acumulará para la próxima cobertura

## **Anexo IV: Inscripción para brindar Turismo Alternativo**

**AGENCIA CORDOBA D.A.C. y T. sem**  
DIRECCION DE TURISMO  
SUBGERENCIA DE PLANIFICACION, PATRIMONIO Y FISCALIZACION

SOLICITUD DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO PROVINCIAL DE  
PRESTADORES DE SERVICIOS DE TURISMO ALTERNATIVO EN LA  
PROVINCIA. (Ley 8801-Dto. Regl. 818/02)

|  |
|--|
| Apellido y Nombre<br>.....                   |
| Documento nacional de Identidad N°<br>.....  |
| Domicilio particular.....<br>.....           |
| Teléfono Particular..... Fax.....e-mail..... |
| Domicilio legal<br>.....                     |
| Teléfono ..... Fax .....e-mail.....          |

De conformidad con el Decreto 818/02 acompaño a la presente solicitud:

- 1- Fotocopia D.N.I. 1º Y 2º pagina
- 2- Nota constituyendo domicilio general o especial en el ámbito de la Provincia de Córdoba
- 3- Curriculum Vitae ( datos personales, antecedentes académicos y profesionales relacionados con la actividad/es en la que presta servicios)
- 4- Dos fotografías carnet
- 5- Declaración Jurada y Certificado de Antecedentes (expedido por Policía de la Provincia)
- 6- Sellado provincial de \$ 25 ( pesos veinticinco) del Banco de la Provincia de Córdoba
- 7- Comprobante de aptitud psicofísica.
- 8- Identificación Tributaria y Previsional
- 9- Comprobante Contrato de Seguro

10- Información sobre las actividades que desarrolla, duración e itinerario  
(Planilla anexa, una por cada itinerario)

11- Libro de Actas

Nota: Las fotocopias debe ser debidamente autenticadas.

La recepción de la presente documentación no significa su aceptación.

Declaro conocer la Ley N° 8801 y su Decreto reglamentario N° 818/02,  
comprometiéndome a aportar la información correcta y a cumplimentar las  
normativas vigentes correspondientes.

Córdoba, .....de .....

.....Firma del solicitante

**PLANILLA DE ACTIVIDAD Y DETALLE DE LOS ITINERARIOS QUE  
DESARROLLA COMO PRESTADOR DE SERVICIOS DE TURISMO  
ALTERNATIVO EN LA PROVINCIA**

Actividad principal (Art. 3 Ley 8811)  
.....

Medio/s de transporte que utiliza en la actividad

.....propio

contratado

Vehículos afectados a la actividad .....propio

contratado

del turista

Equipo/s de comunicación que se utilizan durante la actividad.....

.....

Detalle de los recorridos que realiza en cada caso:

Itinerario: .....

.....

.....

Duración: media jornada  una jornada  dos jornadas  tres o más

Número máximo de participantes que conduciría .....

Edad de las personas: 6-11 años  12 -17 años  mayor de 18 años

Nivel de riesgo de la actividad : bajo  moderado  alto

Nivel de preparación física requerida a las personas: s/preparación

adecuada

OBSERVACIONES:

## **Anexo V: Formato de entrevista**

### ***Organización Legal de este tipo de empresas***

- Formato legal- características
- Enumeración de los impuestos que se deben pagar
- Requerimientos de algún tipo de habilitación para brindar el servicio e inscripción en algún órgano particular.
- Requerimientos de tipo ambiental que deben considerar para llevar a cabo la actividad. Tipos de contaminación y formas de protección que se utilizan.

### ***Descripción del servicio que brinda la competencia***

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

### ***Públicos a los que apuntan (Complejos hoteleros y competencia)***

- Tipos de turistas que reciben los complejos.
- Características de los complejos que contratan el servicio.
- Tipo de oferta para cada uno de los diferentes clientes que tiene el servicio.
- Herramientas de captación de clientes utilizadas. Como secontacta con los establecimientos hoteleros.

### ***Personal empleado***

- Tipo y cantidad de personal para la realización de la recreación
- Forma de contratación.
- Costos de mercado para el trabajo de recreación.

### ***Actividades recreativas realizadas***

- Se realiza ofrece algún programa de recreación interno
- Se planifican actividades fuera de los complejos?. Cuales?
- Se realizan contratos previos con proveedores externos?. Costos.

## Anexo VI: Ingresos Potenciales

|  |                             | INGRESOS         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                  |
|--|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|
| POTENCIAL DE INGRESOS POR MES  |                             | ENERO            | FEBRERO          | MARZO            | ABRIL            | MAYO             | JUNIO            | JULIO            | AGOSTO           | SEPTIEMBRE       | OCTUBRE          | NOVIEMBRE        | DICIEMBRE        | TOTAL             | PROMEDIO MENSUAL |
| <b>ESCENARIO 1: CONTRATAN TODA LA<br/>TEMPORADA ALTA Y FINES DE SEMANA QUE NO<br/>CORRESPONDEN A TEMPORADA ALTA<br/>48% DE LOS DIAS AL AÑO OCUPADO</b> | DIAS QUE CONTRATAN SERVICIO | 31               | 28               | 13               | 9                | 8                | 9                | 19               | 9                | 8                | 8                | 8                | 26               | 176               |                  |
|  |                             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                  |
|  | INGRESOS COMPLEJOS GRANDES  | \$ 18.600        | \$ 16.800        | \$ 7.800         | \$ 5.400         | \$ 4.800         | \$ 5.400         | \$ 11.400        | \$ 5.400         | \$ 4.800         | \$ 4.800         | \$ 4.800         | \$ 15.600        | \$ 105.600        |                  |
|  | INGRESOS COMPLEJOS MEDIANOS | \$ 24.800        | \$ 22.400        | \$ 10.400        | \$ 7.200         | \$ 6.400         | \$ 7.200         | \$ 15.200        | \$ 7.200         | \$ 6.400         | \$ 6.400         | \$ 6.400         | \$ 20.800        | \$ 140.800        |                  |
|  | <b>TOTAL</b>                | <b>\$ 43.400</b> | <b>\$ 39.200</b> | <b>\$ 18.200</b> | <b>\$ 12.600</b> | <b>\$ 11.200</b> | <b>\$ 12.600</b> | <b>\$ 26.600</b> | <b>\$ 12.600</b> | <b>\$ 11.200</b> | <b>\$ 11.200</b> | <b>\$ 11.200</b> | <b>\$ 36.400</b> | <b>\$ 246.400</b> | <b>\$ 20.533</b> |

| POTENCIAL DE INGRESOS POR MES   |                             | ENERO            | FEBRERO          | MARZO           | ABRIL           | MAYO            | JUNIO           | JULIO            | AGOSTO          | SEPTIEMBRE  | OCTUBRE         | NOVIEMBRE   | DICIEMBRE        | TOTAL             | PROMEDIO MENSUAL |
|---|-----------------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|------------------|-------------------|------------------|
| ESCENARIO 2: CONTRATAN SOLO EN<br>TEMPORADA ALTA<br>33% DE LOS DIAS AL AÑO OCUPADOS | DIAS QUE CONTRATAN SERVICIO | 31               | 28               | 7               | 4               | 4               | 3               | 15               | 3               |             | 2               | 0           | 26               | 123               |                  |
|   |                             |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                  |                 |             |                 |             |                  |                   |                  |
|   | INGRESOS COMPLEJOS GRANDES  | \$ 18.600        | \$ 16.800        | \$ 4.200        | \$ 2.400        | \$ 2.400        | \$ 1.800        | \$ 9.000         | \$ 1.800        | \$ 0        | \$ 1.200        | \$ 0        | \$ 15.600        | \$ 73.800         |                  |
|   | INGRESOS COMPLEJOS MEDIANOS | \$ 24.800        | \$ 22.400        | \$ 5.600        | \$ 3.200        | \$ 3.200        | \$ 2.400        | \$ 12.000        | \$ 2.400        | \$ 0        | \$ 1.600        | \$ 0        | \$ 20.800        | \$ 98.400         |                  |
|   | <b>TOTAL</b>                | <b>\$ 43.400</b> | <b>\$ 39.200</b> | <b>\$ 9.800</b> | <b>\$ 5.600</b> | <b>\$ 5.600</b> | <b>\$ 4.200</b> | <b>\$ 21.000</b> | <b>\$ 4.200</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 2.800</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 36.400</b> | <b>\$ 172.200</b> | <b>\$ 14.350</b> |

| POTENCIAL DE INGRESOS POR MES  |                             | ENERO            | FEBRERO          | MARZO       | ABRIL       | MAYO        | JUNIO       | JULIO            | AGOSTO      | SEPTIEMBRE  | OCTUBRE     | NOVIEMBRE   | DICIEMBRE   | TOTAL            | PROMEDIO MENSUAL  |
|--|-----------------------------|------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|-------------------|
| ESCENARIO 3: SOLO CONTRATEN LOS MESES DE<br>MAYOR OCUPACION - VACACIONES<br>20% DE LOS DIAS DEL AÑO OCUPADOS | DIAS QUE CONTRATAN SERVICIO | 31               | 28               |             |             |             |             | 15               |             |             |             |             | 15          | 89               |                   |
|  |                             |                  |                  |             |             |             |             |                  |             |             |             |             |             |                  |                   |
|  | INGRESOS COMPLEJOS GRANDES  | \$ 18.600        | \$ 16.800        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 9.000         | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 9.000    | \$ 53.400        |                   |
|  | INGRESOS COMPLEJOS MEDIANOS | \$ 24.800        | \$ 22.400        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 12.000        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 12.000   | \$ 71.200        |                   |
|  | <b>TOTAL</b>                | <b>\$ 43.400</b> | <b>\$ 39.200</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 21.000</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 21.000</b> | <b>\$ 124.600</b> |



## Anexo VII: Costos Mensuales

### COSTO DE EMPLEADOS

| ESCENARIO 1                             | ENERO            | FEBRERO          | MARZO            | ABRIL           | MAYO            | JUNIO           | JULIO            | AGOSTO          | SEPTIEMBRE      | OCTUBRE         | NOVIEMBRE       | DICIEMBRE        | TOTAL             |
|---|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|
| Días contratados personal normal        | 31               | 28               | 13               | 9               | 8               | 9               | 19               | 9               | 8               | 8               | 8               | 26               |                   |
| Días contratados personal extra         | 24               | 24               | 6                |                 |                 |                 | 12               |                 |                 |                 |                 | 24               |                   |
| Estud. Educación Física                 | \$ 8.880         | \$ 8.160         | \$ 3.480         | \$ 2.160        | \$ 1.920        | \$ 2.160        | \$ 5.280         | \$ 2.160        | \$ 1.920        | \$ 1.920        | \$ 1.920        | \$ 7.680         |                   |
| Estudiante de Turismo                   | \$ 3.720         | \$ 3.360         | \$ 1.560         | \$ 1.080        | \$ 960          | \$ 1.080        | \$ 2.280         | \$ 1.080        | \$ 960          | \$ 960          | \$ 960          | \$ 3.120         |                   |
| Profesor Educ. Física                   | \$ 7.740         | \$ 7.200         | \$ 2.880         | \$ 1.620        | \$ 1.440        | \$ 1.620        | \$ 4.500         | \$ 1.620        | \$ 1.440        | \$ 1.440        | \$ 1.440        | \$ 6.840         |                   |
| Técnico en Turismo                      | \$ 2.790         | \$ 2.520         | \$ 1.170         | \$ 810          | \$ 720          | \$ 810          | \$ 1.710         | \$ 810          | \$ 720          | \$ 720          | \$ 720          | \$ 2.340         |                   |
| Artistas                                | \$ 1.860         | \$ 1.680         | \$ 780           | \$ 540          | \$ 480          | \$ 540          | \$ 1.140         | \$ 540          | \$ 480          | \$ 480          | \$ 480          | \$ 1.560         |                   |
| Coordinador General                     | \$ 1.860         | \$ 1.680         | \$ 780           | \$ 540          | \$ 480          | \$ 540          | \$ 1.140         | \$ 540          | \$ 480          | \$ 480          | \$ 480          | \$ 1.560         |                   |
| <b>TOTAL REMUNERACION MENSUAL</b>       | \$ 26.850        | \$ 24.600        | \$ 10.650        | \$ 6.750        | \$ 6.000        | \$ 6.750        | \$ 16.050        | \$ 6.750        | \$ 6.000        | \$ 6.000        | \$ 6.000        | \$ 23.100        |                   |
| <b>CARGAS SOCIALES</b>                  | \$ 6.176         | \$ 5.658         | \$ 2.450         | \$ 1.553        | \$ 1.380        | \$ 1.553        | \$ 3.692         | \$ 1.553        | \$ 1.380        | \$ 1.380        | \$ 1.380        | \$ 5.313         |                   |
| <b>TOTAL REMUNERACION - CARGAS SOC.</b> | <b>\$ 33.026</b> | <b>\$ 30.258</b> | <b>\$ 13.100</b> | <b>\$ 8.303</b> | <b>\$ 7.380</b> | <b>\$ 8.303</b> | <b>\$ 19.742</b> | <b>\$ 8.303</b> | <b>\$ 7.380</b> | <b>\$ 7.380</b> | <b>\$ 7.380</b> | <b>\$ 28.413</b> | <b>\$ 178.965</b> |

| ESCENARIO 2                      | ENERO    | FEBRERO  | MARZO    | ABRIL  | MAYO   | JUNIO  | JULIO    | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
|----------------------------------|----------|----------|----------|--------|--------|--------|----------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| Días contratados personal normal | 31       | 28       | 7        | 3      | 4      | 3      | 15       | 3      |            | 2       | 0         | 26        |       |
| Días contratados personal extra  | 24       | 24       |          |        |        |        | 6        |        |            |         |           | 24        |       |
| Estud. Educación Física          | \$ 8.880 | \$ 8.160 | \$ 1.680 | \$ 720 | \$ 960 | \$ 720 | \$ 3.960 | \$ 720 | \$ 0       | \$ 480  | \$ 0      | \$ 7.680  |       |
| Estudiante de Turismo            | \$ 3.720 | \$ 3.360 | \$ 840   | \$ 360 | \$ 480 | \$ 360 | \$ 1.800 | \$ 360 | \$ 0       | \$ 240  | \$ 0      | \$ 3.120  |       |
| Profesor Educ. Física            | \$ 7.740 | \$ 7.200 | \$ 1.260 | \$ 540 | \$ 720 | \$ 540 | \$ 3.240 | \$ 540 | \$ 0       | \$ 360  | \$ 0      | \$ 6.840  |       |
| Técnico en Turismo               | \$ 2.790 | \$ 2.520 | \$ 630   | \$ 270 | \$ 360 | \$ 270 | \$ 1.350 | \$ 270 | \$ 0       | \$ 180  | \$ 0      | \$ 2.340  |       |

|   |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                  |                 |             |                 |             |                  |                   |
|---|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|------------------|-------------------|
| Artistas                                | \$ 1.860         | \$ 1.680         | \$ 420          | \$ 180          | \$ 240          | \$ 180          | \$ 900           | \$ 180          | \$ 0        | \$ 120          | \$ 0        | \$ 1.560         |                   |
| Coordinador General                     | \$ 1.860         | \$ 1.680         | \$ 420          | \$ 180          | \$ 240          | \$ 180          | \$ 900           | \$ 180          | \$ 0        | \$ 120          | \$ 0        | \$ 1.560         |                   |
| <b>TOTAL REMUNERACION MENSUAL</b>       | \$ 26.850        | \$ 24.600        | \$ 5.250        | \$ 2.250        | \$ 3.000        | \$ 2.250        | \$ 12.150        | \$ 2.250        | \$ 0        | \$ 1.500        | \$ 0        | \$ 23.100        |                   |
| <b>CARGAS SOCIALES</b>                  | \$ 6.176         | \$ 5.658         | \$ 1.208        | \$ 518          | \$ 690          | \$ 518          | \$ 2.795         | \$ 518          | \$ 0        | \$ 345          | \$ 0        | \$ 5.313         |                   |
| <b>TOTAL REMUNERACION - CARGAS SOC.</b> | <b>\$ 33.026</b> | <b>\$ 30.258</b> | <b>\$ 6.458</b> | <b>\$ 2.768</b> | <b>\$ 3.690</b> | <b>\$ 2.768</b> | <b>\$ 14.945</b> | <b>\$ 2.768</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 1.845</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 28.413</b> | <b>\$ 126.936</b> |

| <b>ESCENARIO 3</b>                      | <b>ENERO</b>     | <b>FEBRERO</b>   | <b>MARZO</b> | <b>ABRIL</b> | <b>MAYO</b> | <b>JUNIO</b> | <b>JULIO</b>     | <b>AGOSTO</b> | <b>SEPTIEMBRE</b> | <b>OCTUBRE</b> | <b>NOVIEMBRE</b> | <b>DICIEMBRE</b> | <b>TOTAL</b>     |
|---|------------------|------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|------------------|---------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Días contratados personal normal        | 31               | 28               |              |              |             |              | 15               |               |                   |                |                  | 15               |                  |
| Días contratados personal extra         | 24               | 24               |              |              |             |              | 6                |               |                   |                |                  | 6                |                  |
| Estud. Educación Física                 | \$ 8.880         | \$ 8.160         | \$ 0         | \$ 0         | \$ 0        | \$ 0         | \$ 3.960         | \$ 0          | \$ 0              | \$ 0           | \$ 0             | \$ 3.960         |                  |
| Estudiante de Turismo                   | \$ 3.720         | \$ 3.360         | \$ 0         | \$ 0         | \$ 0        | \$ 0         | \$ 1.800         | \$ 0          | \$ 0              | \$ 0           | \$ 0             | \$ 1.800         |                  |
| Profesor Educ. Física                   | \$ 7.740         | \$ 7.200         | \$ 0         | \$ 0         | \$ 0        | \$ 0         | \$ 3.240         | \$ 0          | \$ 0              | \$ 0           | \$ 0             | \$ 3.240         |                  |
| Técnico en Turismo                      | \$ 2.790         | \$ 2.520         | \$ 0         | \$ 0         | \$ 0        | \$ 0         | \$ 1.350         | \$ 0          | \$ 0              | \$ 0           | \$ 0             | \$ 1.350         |                  |
| Artistas                                | \$ 1.860         | \$ 1.680         | \$ 0         | \$ 0         | \$ 0        | \$ 0         | \$ 900           | \$ 0          | \$ 0              | \$ 0           | \$ 0             | \$ 900           |                  |
| Coordinador General                     | \$ 1.860         | \$ 1.680         | \$ 0         | \$ 0         | \$ 0        | \$ 0         | \$ 900           | \$ 0          | \$ 0              | \$ 0           | \$ 0             | \$ 900           |                  |
| <b>TOTAL REMUNERACION MENSUAL</b>       | \$ 26.850        | \$ 24.600        | \$ 0         | \$ 0         | \$ 0        | \$ 0         | \$ 12.150        | \$ 0          | \$ 0              | \$ 0           | \$ 0             | \$ 12.150        |                  |
| <b>CARGAS SOCIALES</b>                  | \$ 6.176         | \$ 5.658         | \$ 0         | \$ 0         | \$ 0        | \$ 0         | \$ 2.795         | \$ 0          | \$ 0              | \$ 0           | \$ 0             | \$ 2.795         |                  |
| <b>TOTAL REMUNERACION - CARGAS SOC.</b> | <b>\$ 33.026</b> | <b>\$ 30.258</b> | <b>\$ 0</b>  | <b>\$ 0</b>  | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b>  | <b>\$ 14.945</b> | <b>\$ 0</b>   | <b>\$ 0</b>       | <b>\$ 0</b>    | <b>\$ 0</b>      | <b>\$ 14.945</b> | <b>\$ 93.173</b> |

**IMPUESTOS**

|   | ESCENARIO 1 | ESCENARIO 2 | ESCENARIO 3 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| FACTURACION PROMEDIO MENSUAL PARA EL CALCULO DE MONOTRIBUTO | 20533,33    | 14350,00    | 10383,33    |

**Monotributo mensual**

| MONTOS MONOTRIBUTOS DE SERVICIO     |            |        |             |   |             |      |             |     |
|-------------------------------------|------------|--------|-------------|---|-------------|------|-------------|-----|
| Maximo de ingresos brutos mensuales | Categorías | Montos | ESCENARIO 1 |   | ESCENARIO 2 |      | ESCENARIO 3 |     |
| 2000                                | B          | 219    | FALSO       | 0 | FALSO       | 0    | FALSO       | 0   |
| 3000                                | C          | 255    | FALSO       | 0 | FALSO       | 0    | FALSO       | 0   |
| 4000                                | D          | 308    | FALSO       | 0 | FALSO       | 0    | FALSO       | 0   |
| 6000                                | E          | 390    | FALSO       | 0 | FALSO       | 0    | FALSO       | 0   |
| 8000                                | F          | 580    | FALSO       | 0 | FALSO       | 0    | FALSO       | 0   |
| 10000                               | G          | 730    | FALSO       | 0 | FALSO       | 0    | FALSO       | 0   |
| 12000                               | H          | 880    | FALSO       | 0 | FALSO       | 0    | VERDADERO   | 880 |
| 16667                               | I          | 1780   | FALSO       | 0 | VERDADERO   | 1780 | FALSO       | 0   |

| ESCENARIO 1 | ESCENARIO 2 | ESCENARIO 3 |
|-------------|-------------|-------------|
| 0           | 1780        | 880         |

**Régimen General****AUTONOMOS**

| Ingresos brutos mensuales | Categoría | Montos |
|---------------------------|-----------|--------|
| 1250 a 2500               | IV        | 491,06 |

|                |   |       |
|----------------|---|-------|
| mayores a 2500 | V | 675,2 |
|----------------|---|-------|

| ESCENARIO 1 |       | ESCENARIO 2 |   | ESCENARIO 3 |   |
|-------------|-------|-------------|---|-------------|---|
| FALSO       | 0     | FALSO       | 0 | FALSO       | 0 |
| VERDADERO   | 675,2 | FALSO       | 0 | FALSO       | 0 |

| Ingreso Bruto mensual |     |
|-----------------------|-----|
| Variable - mensual    | 4%  |
| Mínimo - fijo mensual | 200 |

Escenario 1

| ENERO   | FEBRERO | MARZO  | ABRIL  | MAYO   | JUNIO  | JULIO   | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL   |
|---------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------|
| 1736,00 | 1568,00 | 728,00 | 504,00 | 448,00 | 504,00 | 1064,00 | 504,00 | 448,00     | 448,00  | 448,00    | 1456,00   | 9856,00 |

Escenario 2

| ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| 1736  | 1568    | 392   | 224   | 224  | 168   | 840   | 168    | 200        | 112     | 0         | 1456      | 7088  |

Escenario 3

| Enero | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| 1736  | 1568    | 200   | 200   | 200  | 200   | 840   | 200    | 200        | 200     | 200       | 840       | 6584  |

**Impuesto Municipal mensual 0,005**

**Escenario 1**

| ENERO  | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO  | JUNIO | JULIO  | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL   |
|--------|---------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------|
| 217,00 | 196,00  | 91,00 | 63,00 | 56,00 | 63,00 | 133,00 | 63,00  | 56,00      | 56,00   | 56,00     | 182,00    | 1232,00 |

**Escenario 2**

| ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| 217   | 196     | 49    | 28    | 28   | 21    | 105   | 21     | 0          | 14      | 0         | 182       | 861   |

**Escenario 3**

| Enero | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| 217   | 196     | 0     | 0     | 0    | 0     | 105   | 0      | 0          | 0       | 0         | 105       | 623   |

## OTROS COSTOS MENSUALES

Comision por ventas - 3% Facturacion  
mensual 3,00%

### Escenario 1

| ENERO   | FEBRERO | MARZO  | ABRIL  | MAYO   | JUNIO  | JULIO  | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL   |
|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------|
| 1302,00 | 1176,00 | 546,00 | 378,00 | 336,00 | 378,00 | 798,00 | 378,00 | 336,00     | 336,00  | 336,00    | 1092,00   | 7392,00 |

### Escenario 2

| ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| 1302  | 1176    | 294   | 168   | 168  | 126   | 630   | 126    | 0          | 84      | 0         | 1092      | 5166  |

### Escenario 3

| Enero | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| 1302  | 1176    | 0     | 0     | 0    | 0     | 630   | 0      | 0          | 0       | 0         | 630       | 3738  |

## Anexo VIII: Inversión Inicial

### INVERSION INICIAL

### DATOS DE GASTOS PARA FINES FISCALES

| EQUIPO PARA LA REALIZACION DE ACTIVIDADES | DESCRIPCION                    | CANTIDAD | VIDA UTIL | VALOR UNITARIO | TOTAL       | INVERSION |
|---|--------------------------------|----------|-----------|----------------|-------------|-----------|
|   | Equipo de sonido               | 1        | 5 años    | \$ 1.000,00    | \$ 1.000,00 |           |
|   | Disfraces                      | 20       | 2 años    | \$ 20,00       | \$ 400,00   |           |
|   | Pelotas deportivas             | 12       | 1 años    | \$ 20,00       | \$ 240,00   |           |
|   | Redes Deportivas               | 4        | 4 años    | \$ 50,00       | \$ 200,00   |           |
|   | Pelotas de Agua                | 24       | 1 años    | \$ 10,00       | \$ 240,00   |           |
|   | Implementos p/juegos en pileta | 36       | 3 años    | \$ 20,00       | \$ 720,00   |           |
|   | Flotadores para niños          | 12       | 4 años    | \$ 10,00       | \$ 120,00   |           |
|   | Juegos de mesa                 | 50       | 2 años    | \$ 25,00       | \$ 1.250,00 |           |
|   | <b>SUB-TOTAL</b>               |          |           |                |             |           |

| Gastos anuales de recuperacion |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| Amortiza                       |                    |
|                                | \$ 200,00          |
|                                | \$ 240,00          |
|                                | \$ 50,00           |
|                                | \$ 240,00          |
|                                | \$ 240,00          |
|                                | \$ 30,00           |
|                                | \$ 625,00          |
|                                | <b>\$ 1.625,00</b> |

| OTROS INSUMOS    | DESCRIPCION        | CANTIDAD | VIDA UTIL | VALOR UNITARIO | TOTAL              | INVERSION |
|------------------|--------------------|----------|-----------|----------------|--------------------|-----------|
|                  | Set Escolar        | 24       | 1 años    | \$ 20,00       | \$ 480,00          |           |
|                  | Pizarras           | 6        | 1 años    | \$ 30,00       | \$ 180,00          |           |
|                  | Cuerdas y silbatos | 24       | 1 años    | \$ 10,00       | \$ 960,00          |           |
|                  | Medallas           | 1200     | 1 años    | \$ 0,50        | \$ 600,00          |           |
|                  | Diplomas           | 1200     | 1 años    | \$ 0,50        | \$ 600,00          |           |
| <b>SUB-TOTAL</b> |                    |          |           |                | <b>\$ 2.820,00</b> |           |

|  |                    |
|--|--------------------|
|  | \$ 480,00          |
|  | \$ 180,00          |
|  | \$ 960,00          |
|  | \$ 600,00          |
|  | \$ 600,00          |
|  | <b>\$ 2.820,00</b> |

| PUBLICIDAD       | DESCRIPCION        | CANTIDAD | TIEMPO REALIZACIÓN NUEVO GASTO | VALOR UNITARIO | TOTAL     | INVERSION          |
|------------------|--------------------|----------|--------------------------------|----------------|-----------|--------------------|
|                  | FOLLETOS - CDS     | 2000     | 1 años                         | \$ 800,00      | \$ 800,00 |                    |
|                  | PAGINA DE INTERNET |          | Por única vez                  | \$ 800,00      | \$ 600,00 |                    |
|                  | DISEÑO DEL LOGO    |          | Por única vez                  | \$ 500,00      | \$ 500,00 |                    |
| <b>SUB-TOTAL</b> |                    |          |                                |                |           | <b>\$ 1.900,00</b> |

|                  |
|------------------|
| \$ 800,00        |
|                  |
| <b>\$ 800,00</b> |

|                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| <b>INVERSION TOTAL</b> | <b>\$ 9.090,00</b> |
|------------------------|--------------------|

Gasto total  
año 2 al 5

|                    |
|--------------------|
| <b>\$ 5.245,00</b> |
| \$ 600,00          |
| \$ 500,00          |
| <b>\$ 6.345,00</b> |

Gasto total  
para 1º año

**Amortización Equipo de Musica:**

|   |
|---|
| $\frac{\$1000}{5 \text{ Años}} = \$200$ |
|---|



## Anexo IX: Datos para el Cálculo de Impuestos a las Ganancias

### DATOS PARA CALCULO IMPUESTOS A LAS GANANCIAS

| ESTADO DE RESULTADO                        |                |                |                |                |                |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|  | TOTAL AÑO<br>1 | TOTAL AÑO<br>2 | TOTAL AÑO<br>3 | TOTAL AÑO<br>4 | TOTAL AÑO<br>5 |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                   | 246400         | 246400         | 246400         | 246400         | 246400         |
| <b>GASTOS</b>                              |                |                |                |                |                |
| <b>SUELDOS</b>                             | \$ 178.965     | \$ 178.965     | \$ 178.965     | \$ 178.965     | \$ 178.965     |
| <b>GASTOS DE ELEMENTOS A REPONER</b>       | \$ 6.345       | \$ 5.245       | \$ 5.245       | \$ 5.245       | \$ 5.245       |
| <b>IMPUESTOS</b>                           | 19190,40       | 19190,40       | 19190,40       | 19190,40       | 19190,40       |
| <b>COMISION POR VENTA</b>                  | 7392,00        | 7392,00        | 7392,00        | 7392,00        | 7392,00        |
| <b>TOTAL DE GASTOS</b>                     | \$ 211.892     | \$ 210.792     | \$ 210.792     | \$ 210.792     | \$ 210.792     |
| <b>AMORTIZACIONES</b>                      | 200            | 200            | 200            | 200            | 200            |
| <b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS GANANCIAS</b> | \$ 34.308      | \$ 35.408      | \$ 35.408      | \$ 35.408      | \$ 35.408      |
| <b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>            | \$ 12.008      | \$ 12.393      | \$ 12.393      | \$ 12.393      | \$ 12.393      |
| <b>RESULTADO NETO (GANANCIAS)</b>          | \$ 22.300      | \$ 23.015      | \$ 23.015      | \$ 23.015      | \$ 23.015      |

|  |  |                  |                  |                  |                  |
|--|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Cálculo pagos referidos a Imp Ganancias para flujo de fondo</b> |  |                  |                  |                  |                  |
| Saldo DDJJ   |  | \$ 12.008        | \$ 389           | \$ 4             | \$ 4             |
| Anticipos del año anterior   |  |                  | \$ 2.000         | \$ 2.065         | \$ 2.065         |
| Anticipos del año  |  | \$ 10.004        | \$ 10.324        | \$ 10.324        | \$ 10.324        |
| Provisión vencimientos año 6                                       |  |                  |                  |                  | \$ 2.068         |
| <b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS PARA FLUJO FONDO</b>                   |  | <b>\$ 22.011</b> | <b>\$ 12.713</b> | <b>\$ 12.393</b> | <b>\$ 14.461</b> |

## ANEXO VII: Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

### Identificación del Autor

|                              |                                    |
|------------------------------|------------------------------------|
| Apellido y nombre del autor: | Darío Germán Torretta              |
| E-mail:                      | Darit_1@hotmail.com                |
| Título de grado que obtiene: | Lic. en Administración de Empresas |

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

|   |  |
|---|--|
| Título del TFG en español   | Proyecto de Inversión de una empresa de Recreación y Animación turística en Villa General Belgrano |
| Título del TFG en inglés  | Investment Project of an enterprise of Recreation and Leisure activities in Villa General Belgrano |
| Integrantes de la CAE   | Bazan Roberto<br>Barroso Raúl.   |
| Fecha de último coloquio con la CAE   | 2 de julio de 2010   |
| Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado | Proyecto de Inversión de una empresa de Recreación y Animación turística en Villa General Belgrano |

### 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)

**Publicación electrónica:**

**Después de 6 mes(es)**

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno